



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان
الملحقة الجامعية - مغنية -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم العلوم التجارية
مذكرة لنيل شهادة الماستر
تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية

إدارة الأجور و أثرها على التحفيز
في الوظيف العمومي في الجزائر
دراسة عينة عشوائية على مجموعة من العمال

إشراف الأستاذ:
أ. بلحسن محمد

من إعداد الطالبتين:
ناجم أسماء
قناد فاطمة الزهراء

مشرفا	جامعة تلمسان	أ. بلحسن محمد
مناقشا	جامعة تلمسان	أ. شكوري محمد
رئيسا	جامعة تلمسان	أ. ساهد عبد القادر

السنة الجامعية : 2016/2015

اهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديته:

إلى من جعل الله الجنة تحفة قدميها، إلى مصدر العنان والعطف، إلى من حملتني تسعة أشهر و لم يغمض لها جفن طيلة حولين ، إلى أمي الحنونة أدامها الله عز وجل .

إلى من كان السند القوي في السراء والضراء، إلى من كان رمز الصمود والعطاء، إلى من كان رمز القوة و النقاء، إلى من كان قدوة في التربية والأخلاق، إلى أبي العزيز الله.

إلى أختي نوال و زوجها رشيد و أبناهما أكرم و تسنيم، إلى أختي الصغرى إحصاء

إلى إخوتي مصطفى، خير الدين، محمد النور.

إلى جميع أحوالي و خالاتي و جميع أعمامي و عماتي.

إلى كل الأهل و الأقارب خاصة عائلة قناد و عياد

إلى زميلتي و صديقتي الغالية أسماء التي قاسمتني هذا العمل

إلى صديقتاتي وسام جميلة حنان نبيهة أسماء

و إلى جميع موظفي مؤسسة أملاك الدولة بمغنية

إلى كل من يعرفني سواء من قريب أو من بعيد.

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعمهم هذه الورقة.

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع.

فاطمة الزهراء

أهداء

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديته:

إلى من جعل الله الجنة تحفة قدميها ، منبر الجنان أمي الحبيبة أطل الله في عمرها و أمدها بالصحة والعافية ،

و إلى صاحب القلب الطيب والحنون أبي العزيز والغالي حفظه الله و رعاه، إلى زوجي العزيز والغالي،

الذي كان دعمه والسند والدعم لي حفظه الله لي

إلى إخوتي عبد المؤمن ، زكرياء، و زوجة أخي الغالية مريم

إلى عائلتي الثانية عائلة زوجي و جميع الأقارب و الأصدقاء

إلى زميلتي و صديقتي الغالية فاطمة الزمراء التي قاسمتني هذا العمل

و إلى جميع موظفي مهتمة أملاك الدولة بمغنية

و إلى كل من أفكره قلبي و لم يكتبه قلبي

إلى هؤلاء جميعا أهدي هذا العمل المتواضع

شكر و عرفان

الحمد لله الذي أجمع علينا بهداه و ميزنا على الخلق بالعلم
و جعلنا في أرضه خلفاء و سهل لنا في أمرنا و أسكننا سبل الخير و الرشاد.
سبحانه وحمده لا غيره الحمد لله الملك لا اله الا هو جل جلالته و علو أسماؤه

و بعد: و هل جزاء الاحسن الا الاحسان

إلى كل من أحسن إلينا العون، و بدل إلينا النصح، و أجرل إلينا العطاء

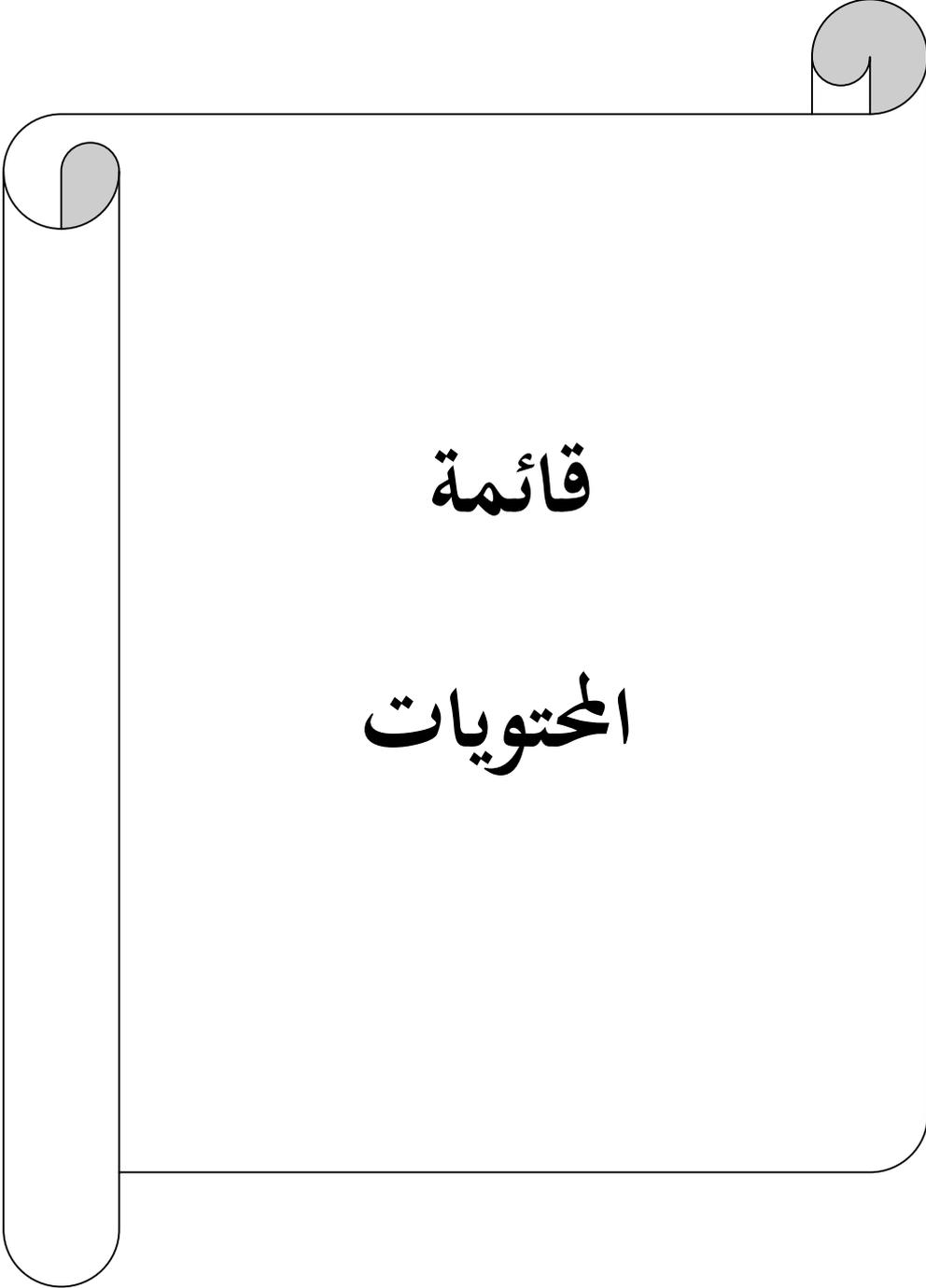
نشكركم جزيل الشكر لجميل صنيعكم معنا

نخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور بلحسن محمد على توجيهاته القيمة

كما لا يفوتنا مسبقاً أن نتقدم بشكرنا الخالص لكافة الأساتذة

- أعضاء اللجنة المناقشة -

على قبولهم و تخصيص جزءاً من وقتهم لمناقشة و إثراء هذه المذكرة

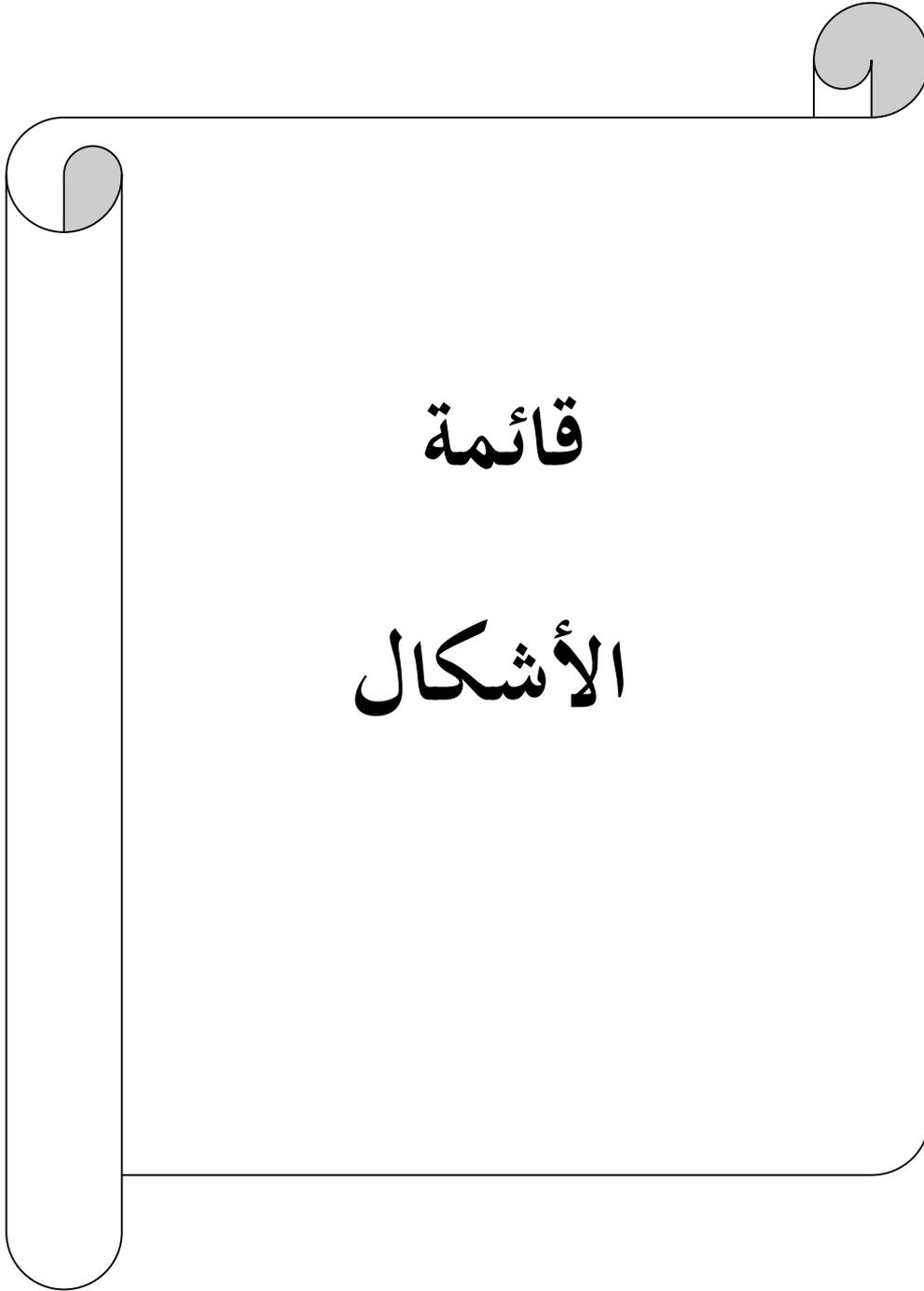


1	قائمة المحتويات:
	قائمة
7	الأشكال:
9	قائمة الجداول:
11	المقدمة العامة:
17	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز.
18	مقدمة الفصل الأول.
19	المبحث الأول: ماهية التحفيز.
19	المطلب الأول: تعريف التحفيز.
20	المطلب الثاني: أهمية التحفيز و خصائصه.
20	الفرع الأول: أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة.
21	الفرع الثاني: أهمية التحفيز على مستوى الفرد.
22	الفرع الثالث: خصائص نظام التحفيز.
23	المطلب الثالث: أهداف التحفيز.
24	المبحث الثاني: التطور التاريخي للتحفيز.
24	المطلب الأول: المرحلة التقليدية.
24	الفرع الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل.
25	الفرع الثاني: نظرية X و Y.
26	المطلب الثاني: مرحلة العلاقات الإنسانية.
26	الفرع الأول: نظرية إلتون مايو.
27	الفرع الثاني: نظرية ماسلو.
29	الفرع الثالث: عوامل هرزبرج.
32	الفرع الرابع: نظرية الحاجة إلى الإنجاز.

32.....	المطلب الثالث: مرحلة الاتجاهات الإنسانية.....
33.....	الفرع الأول: نظرية العدالة.....
34.....	الفرع الثاني: نظرية التوقع.....
34.....	الفرع الثالث: نظرية Z.....
35.....	المطلب الرابع: استنتاجات نظرية التحفيز.....
35.....	المبحث الثالث: أنواع التحفيز و مراحلها.....
36.....	المطلب الأول: أنواع التحفيز.....
36.....	الفرع الأول: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها.....
38.....	الفرع الثاني: تقسيم الحوافز حسب أثرها.....
39.....	الفرع الثالث: تقسيم الحوافز من حيث المصدر.....
39.....	الفرع الرابع: تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين.....
40.....	الفرع الخامس: تقسيم الحوافز من حيث موقعها.....
42.....	المطلب الثاني: مراحل التحفيز.....
43.....	الفرع الأول: تحديد هدف النظام.....
43.....	الفرع الثاني: دراسة الأداء.....
43.....	الفرع الثالث: تحديد ميزانية الحوافز.....
44.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام التحفيز.....
44.....	الفرع الأول: الاختلافات الفردية.....
44.....	الفرع الثاني: صفات الوظيفة.....
44.....	الفرع الثالث: الممارسات و تطبيقات القوانين داخل المنظمة.....
45.....	خاتمة الفصل الأول.....
47.....	الفصل الثاني: إدارة الأجور في الجزائر.....
48.....	مقدمة الفصل الثاني.....

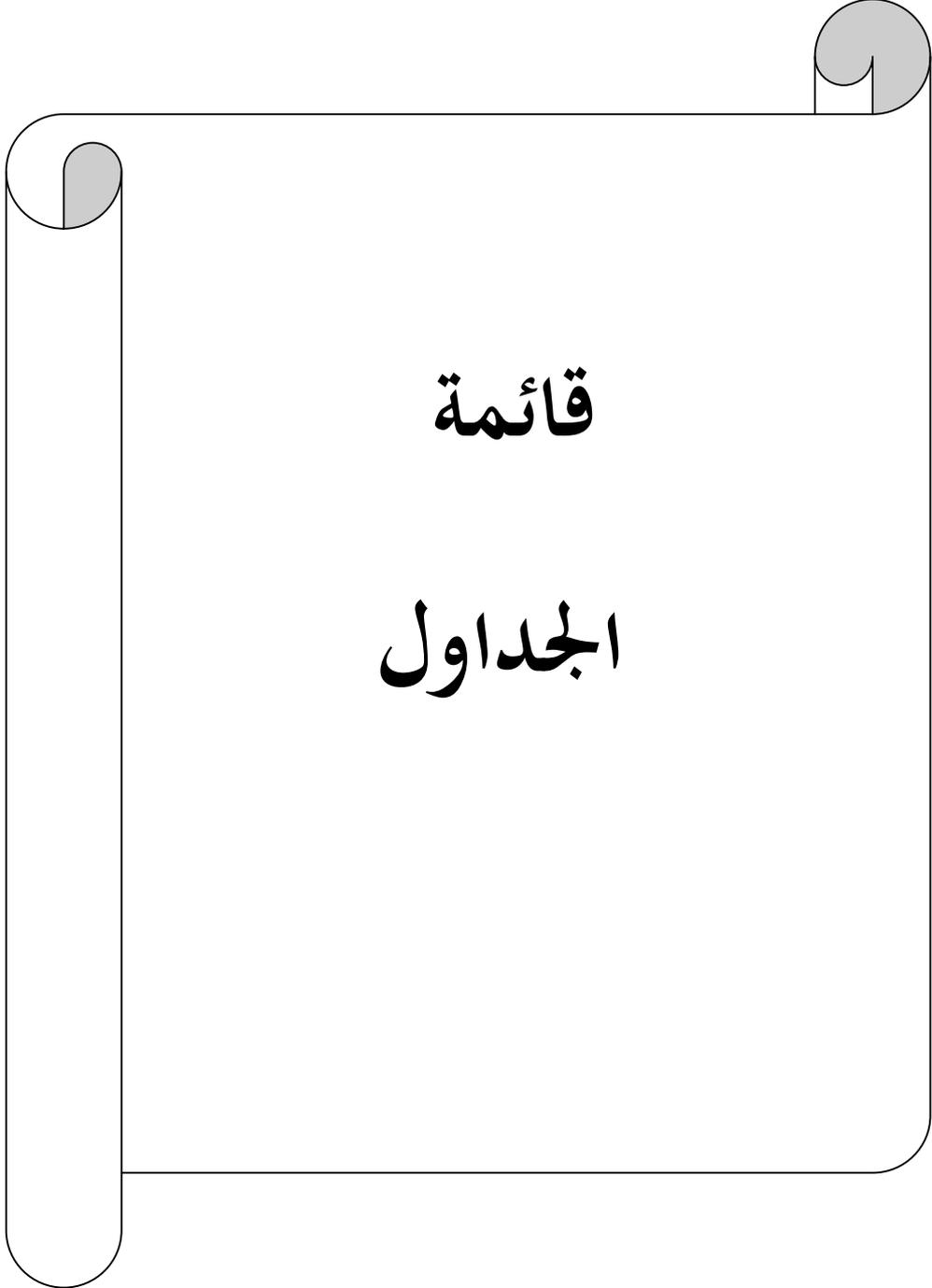
48.....	المبحث الأول: ماهية الأجور.....
48.....	المطلب الأول: تعريف الأجور و أشكالها.....
49.....	الفرع الأول: تعريف الأجر.....
49.....	الفرع الثاني: أشكال الأجور.....
50.....	المطلب الثاني: معايير تحديد الأجور و أدوات تحديدها.....
50.....	الفرع الأول: معايير تحديد الأجور.....
51.....	الفرع الثاني: أدوات تحديد الأجور.....
53.....	المطلب الثالث: أهمية الأجور و العوامل المؤثرة فيها.....
53.....	الفرع الأول: أهمية الأجور.....
55.....	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأجور.....
57.....	المبحث الثاني: هيكل و تطور الأجور في الجزائر.....
57.....	المطلب الأول: هيكل الأجور.....
57.....	الفرع الأول: تقييم الوظائف.....
61.....	الفرع الثاني: تعريف هيكل الأجور.....
62.....	الفرع الثالث: استقصاء الأجور.....
62.....	المطلب الثاني: خطوات تصميم الأجور.....
64.....	المطلب الثالث: المحددات الاقتصادية للأجور.....
64.....	الفرع الأول: الدخل الوطني.....
65.....	الفرع الثاني: الإنتاجية.....
65.....	الفرع الثالث: البطالة.....
65.....	الفرع الرابع: القدرة الشرائية و مستوى المعيشة.....
66.....	المبحث الثالث: قانون العمل و الوظيف العمومي بالجزائر.....
66.....	المطلب الأول: قانون العمل.....

66.....	الفرع الأول: مرحلة ما قبل ظهور القانون الأساسي العام للعامل (1962-1977).....
67.....	الفرع الثاني: مرحلة ظهور القانون الأساسي العام للعامل (1978-1989).....
67.....	الفرع الثالث: مرحلة ظهور قانون علاقات العمل 90-11 وما بعده.....
68.....	المطلب الثاني: الوظيف العمومي بالجزائر.....
68.....	الفرع الأول: تعريف الوظيف العمومي.....
69.....	الفرع الثاني: تطور الوظيف العمومي بالجزائر.....
72.....	خاتمة الفصل الثاني.....
74.....	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية.....
75.....	مقدمة الفصل الثالث:.....
75.....	المبحث الأول: النموذج النظري و فرضيات الدراسة.....
77.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة.....
78.....	المطلب الأول: مكونات الاستبيان.....
80.....	المطلب الثاني: خصائص العينة.....
86.....	المطلب الثالث: مصداقية و ثبات أدوات القياس.....
86.....	المبحث الثالث: نتائج الانحدار الخطي المتعدد.....
86.....	المطلب الأول: الإحصاء الوصفي و الترابط.....
88.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.....
90.....	خاتمة الفصل الثالث.....
92.....	الخاتمة العامة.....
95.....	قائمة المراجع.....



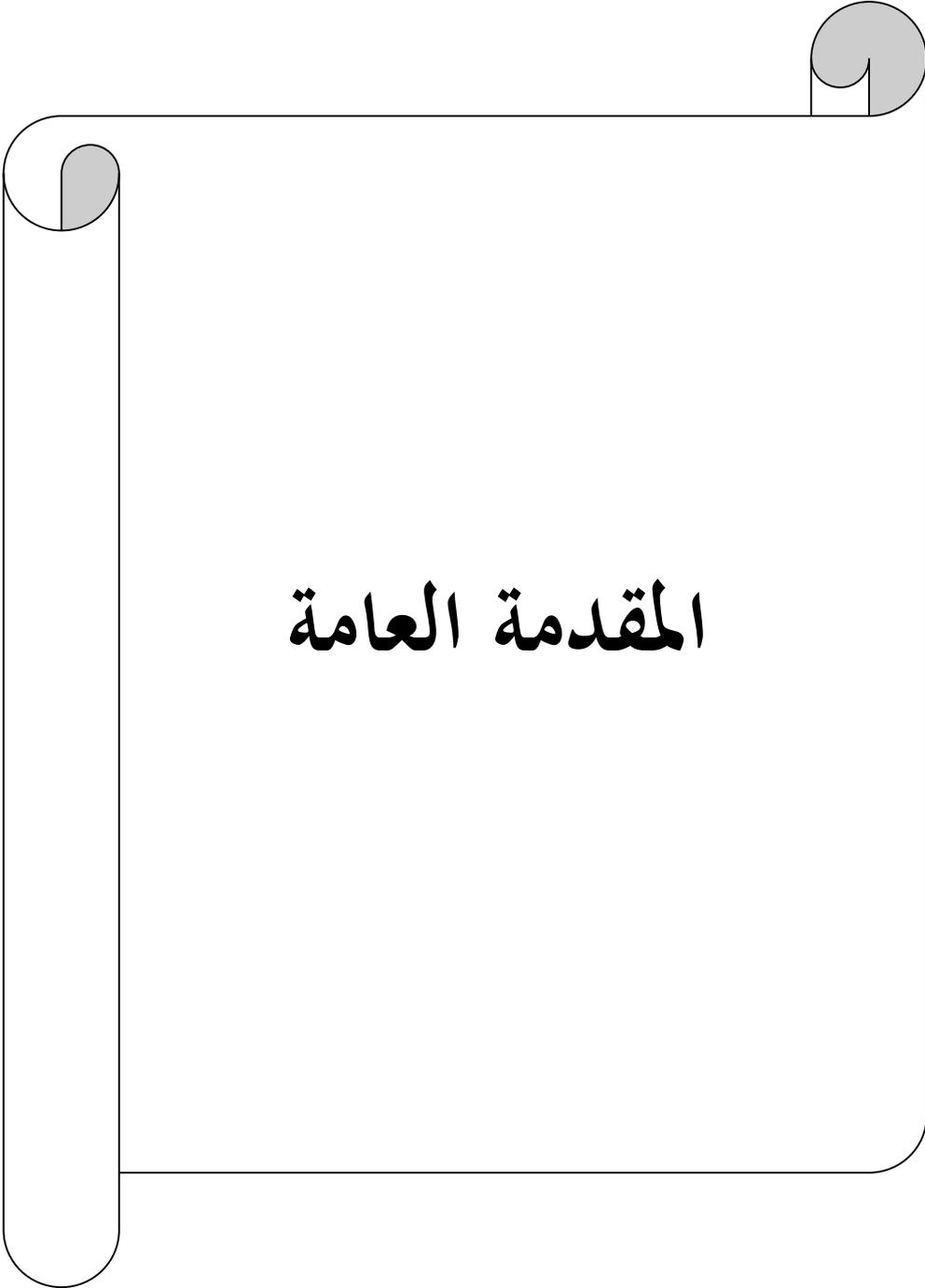
قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
28	الشكل 01: تدرج الأولويات في الاحتياجات الانسانية عند ماسلو
60	الشكل 02: منحني الأجر
74	الشكل 03: النموذج النظري للدراسة
79	الشكل 04: توزيع العينة حسب الجنس
80	الشكل 05: توزيع العينة حسب العمر
81	الشكل 06: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
82	الشكل 07: توزيع العينة حسب الخبرة
83	الشكل 08: توزيع العينة حسب درجة الوظيفة



قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	نظرية x و y للدوجلاس ماكجريجور	25
2-1	أوجه الاختلاف بين نظريتي ما سلوو هر زبرج	31
3-1	أنواع الحوافز	41
1-3	أدوات قياس متغيرات الدراسة	77
2-3	جدول توزيع العينة حسب الجنس	79
3-3	جدول توزيع العينة حسب السن	80
4-3	جدول توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	81
5-3	جدول توزيع العينة حسب الخبرة	82
6-3	جدول توزيع العينة حسب الوظيفة	83
7-3	جدول قيم معامل الثبات	84
8-3	جدول الاحصاء الوصفي	85
9-3	جدول الارتباط	85
10-3	جدول المعاملات	86
11-3	جدول الانحدار المتعدد	90
12-3	جدول ANOVA	90



يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تقوم عليها المنظمة، كما يعتبر المحرك الأساسي لقيام جميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة في تحقيق أهدافها، مما جعل إدارة الموارد البشرية تحظى بكثير من الاهتمام من طرف الباحثين و المفكرين والأخصائيين لأهميتها البالغة داخل المنظمة، و التي تتجلى في مختلف وظائفها الفعالة على غرار التوظيف، التكوين و التحفيز، و التي تسعى من وراء ذلك لتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت أهداف الأفراد.

و للوصول إلى هذه الأهداف المسطرة، وجب الاهتمام البالغ بالعامل من مختلف النواحي. حيث تعتبر كل من الحوافز و الأجور و مختلف التعويضات الملحقه بما من أهم الحقوق الأساسية للعامل. و يأتي الأجر أولاً و ذلك لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني و وجه آخر اقتصادي، فهو يمس من جهة حياة العاملين ماديا ومعنويا، و من جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين العمل و رب العمل. و من المعروف عن الإنسان أنه لا يعمل بكامل طاقته وأنه أحيانا يبذل أقل مجهود ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة، و من هنا يأتي دور الإدارة في حث العاملين على الارتقاء بمستوى أدائهم و تحريضهم على بذل مجهود أكبر¹، فالسياسة التي تتبعها كل منظمة سواء في سياسة أجور ما أو نظام حوافزها هي ما يحدد طريق العمل و نتائج العمال، و نظرا لأهمية هذه السياسات ظهرت مجموعة من تقنيات الإدارة الهادفة إلى تحسين أداء الموارد البشرية و من أهم الجوانب التي تعرضت لها هذه التقنيات و الأبحاث التحفيز، الذي يعرف على أنه عملية دفع الأفراد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره².

و يعرف التحفيز على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الرغبات، و بشكل أكثر تحديد وصف التحفيز بأنه متغير بسيط و لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به³.

و يهدف تحفيز الأفراد إلى رفع كفاءاتهم و زيادة ولائهم للمنظمة و التأثير في سلوكهم و توجيه هذا السلوك بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الاقتصادية المثلى للمنظمة، و يبدأ المدير الناجح بتنمية حافزية الأفراد و دافعيتهم للوصول إلى تحقيق الأهداف من خلال تنمية روح الفريق و التعرف عليهم بصفاتهم أفراد لهم شخصيات مختلفة و نقاط قوة و نقاط ضعف تتباين فيما بينهم ، و

¹ طرطار أحمد، "التشديد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص93.

² حماد محمد شطا، "النظرية العامة للأجور والمرتبات"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1980، ص26.

³ هيثم العاني، "الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت"، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2007، ص13.

لكل منهم أعماله و أهدافه الخاصة و له طريقته و أسلوبه في العمل⁴. لذلك فإن المعرفة بشخصية الأفراد العاملين هو أول خطوة على الطريق الصحيح لبناء فريق متحمس للعمل، إضافة إلى ذلك فإن التعرف على احتياجات كل منهم يعطي فكرة عن مدى فعالية الحافز الذي سوف يقدم له و أهميته بالنسبة له مما يجعل الحوافز تحقق أهدافها المرجوة منها، و من خلال اطلاعنا على طرق التحفيز للفئات المختلفة للموظفين لاحظنا أن العنصر المشترك بينهم هو الزيادة في الأجر أو التحفيز عن طريق الأجر و الذي يعتبر من أهم أنواع الحوافز ذات الطابع الإيجابي في مردوديتها على المنظمة، و يعرف الأجر على أنه المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل و هو بذلك يشمل جميع العناصر النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل لقاء ما يقدمه له هذا الأخير (العامل) من جهد ووقت، و ما يحققه له من نتائج و أهداف⁵.

1. الدراسات السابقة:

ركزت الكثير من الدراسات على الأجر كعامل أساسي للتحفيز، إذ يلعب الأجر دورا أساسيا في توزيع القوى البشرية جغرافيا، صناعيا و مهنيا و يساعد نظام الأجر على تحقيق الاستقرار و النمو للمجتمع حيث تؤثر الأجور على العمالة و الأسعار و التضخم و الانكماش فإذا زادت الأجور مع عدم زيادة في الإنتاج أدى ذلك إلى وجود تضخم نتيجة زيادة القوى الشرائية للعمال و بالتالي يزيد العرض و الطلب و يساعد المنظمات على تصريف إنتاجها وزيادة الأرباح و زيادة فرص العمل، أما إذا انخفضت الأجور وزاد الإنتاج أدى إلى ركود وزيادة البطالة و نقص فرص العمل⁶.

منذ بداية القرن العشرين، بين عدد غير محصور من الدراسات أن هناك عدة عوامل تؤثر على الدور الذي يلعبه نظام الأجر في التحفيز، هذه الدراسات التي تتمثل في مختلف النظريات، و التي كان أولها النظرية الكلاسيكية لفرديريك تايلور و قد ركز من خلالها على أهمية الحوافز المادية، و أن النقود هي خير دافع للفرد في المنظمات، و أن الفرد بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره. كما افترض تايلور في هذه النظرية أن الموظفين كسالى، و لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب و الحوافز المالية فقط و بالتالي ربط الأجر بالعمل و الأداء من خلال خلق علاوات للمردودية. على الرغم من إسهامات المدرسة الكلاسيكية، إلا أن العديد من

⁴ طرطار أحمد، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص93.

⁵ حماد محمد شطا، "النظرية العامة للأجور والمرتبات"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1980، ص40.

⁶ طرطار أحمد، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص53.

الانتقادات وجهت لها. تتعلق أهم هذه الانتقادات بمساواة تايلور بين البشر و الآلات؛ افتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال؛ و بكون افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقيًا دائمًا.

و بالإضافة إلى النظرية الكلاسيكية، ظهرت نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية و التي جاءت كردة فعل للنظرية الكلاسيكية، حيث وجهت النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقة الأفراد مع رؤسائهم. و ترى هذه النظرية أن حاجات العامل لا تنحصر في الحاجات الجسمية بل تتعداها إلى حاجات نفسية أهمها احترام النفس، من روادها فريدريك هرزبرج الذي بينت أعماله الميدانية أن الأجر عامل رضا (Facteur d'hygiène) و ليس عامل تحفيز. حيث تتأثر حافزية الفرد بعوامل أخرى تتمثل في: تنوع العمل و ثرائه، مستوى مسؤولية العامل و الفرص التي يتيحها له منصبه للإنجاز و الإبداع و تحقيق الذات. من منظور هرزبرج، لا يمكن للأجر أن يحفز الفرد في المنظمة إلا إذا اقترن بأهداف يجب تحقيقها و بمسؤوليات يجب الوفاء بها. بالرغم من إسهامات هذه النظرية، إلا أن مجموعة من الانتقادات وجهت إليها؛ ذلك أن دوافع السلوك لا يمكن تعميمها على جميع الأفراد بسبب اختلاف المستويات الاجتماعية و المادية.

في عمل آخر، اقترح فروم نظرية استهدفت تفسير عوامل التحفيز على ضوء التوقعات المترتبة عليها. سميت هذه النظرية بنظرية التوقع، و تعتبر أن أي حافز لا يكون له أثر إلا إذا لبي شرطين أساسيين: يقوم الأول على الاهتمام ببذل الجهد في العمل و تحقيق الإنجازات، فالعامل يتوقع أن جهده لا يذهب هدرًا و إنما يرفع مستوى الإنجاز و يدرك أنه إذا عمل بجد فإن إنجازه سيصبح عاليًا. أما الثاني فيقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الانجاز و الحصول على المكافأة فالعامل يتوقع أن الانجاز الأفضل يكافأ عليه. و الملاحظ أن فروم قد ركز على المعنى ذاته الذي كان هرزبرج قد أولاه جل اهتمامه، و هو أن حافزية الفرد تنبع من ذات العمل: فتوقع القدرة على انجاز العمل، تقييم الجهد اللازم للإنجاز العمل، و عدالة العائد المرتبط بإنجاز العمل (كالأجر مثلا) هي المحددات الأساسية لمستوى التحفيز.

في عمل آخر، سلط آدامز (ADAMS) الضوء على عامل آخر مؤثر على فعالية الحوافز التي يقدمها المدير للعامل على العموم، و فعالية نظام الأجور على وجهه. يتعلق الأمر بالعدالة. تنص نظرية العدالة على أنه عندما يجدد الأفراد ما إذا كان المقابل الذي يتلقونه منصفًا مقارنة مع زملائهم، فإن ملاحظتهم لأي نوع من عدم المساواة سواء كان سلبًا أو إيجابيًا يؤثر على تحفيزهم لأداء العمل.

على المستوى الوطني، و في عمل أول درست سراج وهيبه (2008) مدى عدالة الأجور في الجزائر من حيث كفايتها لتحقيق مستوى معيشي لائق و من حيث توزيعها رأسيا و أفقيا، حيث أجرت دراسة قياسية لمستويات الأجور بين القطاعات الاقتصادية في الجزائر. بينت النتائج أن توزيع الأجور غير متساوية بعد قيامها بالمقارنة بين كل من مؤسستي الإسمنت و سونلغاز، حيث أن الأجور التي يتقاضاها عمال مؤسسة الإسمنت هي أعلى مقارنة بأجور عمال سونلغاز، كما اتضح لها أن الزيادة في الإنتاجية هو ما يؤدي إلى الزيادة في الأجور، لكن نسبة هذه الزيادة في الأجور هي أقل من نسبة الزيادة في الإنتاجية.

و في عمل ثان درست مرمات نبيلة (2009) فعالية نظام التحفيز المطبق في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، و قامت بدراستها الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بومرداس. بينت الدراسة أنه و رغم وجود عدة حوافز في الجامعة نجد أن أفرادها غير راضين عنها باستثناء البعض منهم مؤكدين أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة، حيث أنهم ينتهجون مبادئ نظرية الإنصاف و نظرية التوقع و هذا ما يفسر عدم رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم.

و في عمل ثالث درست بوكروش بسمة (2012) سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المنظمة، اعتمادا على دراسة ميدانية قامت بها مؤسسة أرسيلور ميتال بمدينة عنابة، و هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على نوعية الحوافز المقدمة داخل المنظمة، كما تستعرض العلاقة العامة السائدة من خلال آراء العينة و اتجاهاتهم حول سياسة التحفيز المعتمدة و حاولت استنتاج نظرة الإدارة أو المنظمة ككل لمستخداميها من خلال ما تقدمه من حوافز لإشباع حاجاتهم. و قد خلصت الدراسة إلى أن تطور آليات تحفيز الفرد في المنظمة ارتبط باكتشاف جانبه المهم في المحافظة على استقرار و ديمومة المنظمة، و عليه بانث وسائل تشجيعية كثيرة و لا تتوقف عن تحفيزه في محيط العمل بل تمس حتى حياته الخاصة خارج أسوار المنظمة.

2. إشكالية الدراسة:

نصادف في حياتنا بعض الأشخاص المبدعين في مجالات مختلفة منها مجال العمل، لكننا نلاحظ فرقا كبيرا بين ما يتمتعون به من مهارات و بين ما يقدمونه في أدائهم الفعلي، و هنا ارتأينا أن نبحث عن السبب في ذلك؟

على ضوء الدراسات السابقة، يتبين أن من أهم أسباب انخفاض تحفيز العامل نظام الأجور المتبع داخل المؤسسة.

و من هنا، كان الاتجاه إلى هذه الدراسة و ذلك لمعرفة العلاقة بين الحوافز و الأجور في المؤسسة ولتحديد العوامل المؤثرة على هذه العلاقة، حيث قمنا بطرح الإشكالية التالية :

كيف تؤثر إدارة الأجور على التحفيز في المؤسسات الاقتصادية و الوظيفة العمومي ؟

و تندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ماهي التطورات التاريخية لنظريات لتحفيز؟
- ما هي خصائص نظام الأجور المتبع في الوظيفة العمومي بالجزائر و المؤسسات الاقتصادية بالجزائر؟
- ماهو واقع التحفيز في الوظيفة العمومي و المؤسسات الاقتصادية بالجزائر ؟
- ماهي المعايير المعتمدة في تحديد الأجور في الجزائر ؟

3. منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، يبنى البحث مقارنة وضعية اختبارية منصبة على المحتوى. حيث اقترح نموذج نظري، ثم أجريت دراسة كمية على عينة عشوائية من العمال الموظفين بإدارات عمومية و المؤسسات الاقتصادية جزائرية. باستعمال برنامج SPSS.20. أجري انحدار خطي متعدد على البيانات.

4. بنية المذكرة :

يتمحور موضوع مذكرتنا حول: " أثر نظام الأجور على التحفيز في الوظيفة العمومي بالجزائر". من أجل دراسة هذه الإشكالية، ستقسم هذه المذكرة إلى ثلاثة فصول.

في الفصل الأول، سنتطرق إلى التحفيز، و الذي قسمنا مباحثه إلى ثلاثة : في المبحث الأول نتحدث عن ماهية التحفيز و كل ما ينطوي عليها و ذلك في ثلاثة مطالب، أما المبحث الثاني: فهو خاص بالتطور التاريخي للحوافز و الذي من خلاله نتحدث عن أهم النظريات المتعلقة بالتحفيز و هي أيضا في ثلاث مطالب، أما المبحث الثالث فيعني بأنواع التحفيز و مراحل و العوامل المؤثرة فيه.

أما الفصل الثاني فقد خصصناه لنظام الأجور في الجزائر وأثره على التحفيز، حيث تم تقسيمه هو أيضا إلى ثلاثة مباحث. تطرقنا في أولها إلى ماهية الأجور و يتفرع إلى ثلاثة مطالب، أما الثاني سنستعرض فيه هيكل و تطور نظام الأجور في الجزائر و شرحناه في ثلاث مطالب و المبحث الثالث يخص قانون العمل و الوظيفة العمومي بالجزائر و يتفرع بدوره إلى مطلبين.

و أخيرا يستعرض الفصل التطبيقي منهجية و نتائج دراسة كمية ستجرى على عينة عشوائية من العمال الموظفين بإدارات عمومية جزائرية. المبحث الأول سيستعرض النموذج النظري و فرضيات الدراسة، المبحث الثاني منهجية الدراسة. و الثالث نتائج الدراسة

الفصل الأول:

مفاهيم عامة

حول التحفيز

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

مقدمة الفصل الأول:

لقد شغل موضوع التحفيز حيزا مهما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد ، و لم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، و بوجه خاص علم اجتماع التنظيم و العمل، على اعتبار أنه أحد الركائز الأساسية لتحريك طاقات و رغبات الأفراد في العمل ، و التي تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة و تؤثر في تحقيق أهدافها.

و من هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها و وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين ، و تنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد و المنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين ، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة و محفزة و ملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل.

و قصد تحفيز المورد البشري ، تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه.

و سوف نتعرف في هذا الفصل على التحفيز بشكل عام ، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، في المبحث الأول تعرفنا على ماهية التحفيز، المبحث الثاني التطور التاريخي للتحفيز و مختلف نظرياته ، أما المبحث الثالث فتطرقنا إلى أنواع التحفيز و مراحلها.

المبحث الأول : ماهية التحفيز

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

إن الاهتمام بدراسة التحفيز و ماله من تأثير على الدوافع الإنسانية تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين في المنظمة ، و رفع كفاءاتهم الإنتاجية ما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة ، حيث يهدف هذا المبحث إلى التعريف بالتحفيز و أهميته و أهدافه.

المطلب الأول: تعريف التحفيز:

يعرف "بولسون" و "ستاينز" التحفيز بأنه: " شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف من خلاله إلى تحقيق أهداف معينة¹، أما "ستيرز" و "مورثر" فيعرفانه على أنه " دفع الأفراد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه، أو تغيير مساره"².

كما يعرف التحفيز على أنه ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين ، من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم، بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الإنجاز في المنظمة³. و يؤكد هذا التعريف على أن التحفيز من اختصاص المدير، و أن الغرض منه تعبئة العاملين و جعلهم أكثر جاهزية بدنيا و نفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة. و منهم من يعتبر أن التحفيز هو تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم ، و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد⁴. و يركز مضمون هذا المفهوم على أن زيادة إنتاجية الأفراد ترتبط باستمرارية الإدارة في بذل جهودات لإشباع حاجاتهم المتنوعة مع الإبقاء على التجديد في طرق الإشباع ، و هذا يشير بصفة غير مباشرة إلى تغير و تطور حاجات الأفراد مع الزمن.

ويتضح من خلال هذه التعاريف أن الحوافز في مجال العمل تتراوح ما بين الأشياء المادية و المعنوية، التي تسمح للعامل بأن يعبر عن أدائه ، و في نفس الوقت تستخدم كعوامل أساسي لإشباع الحاجات و لتحقيق مستوى الدافع⁵.

المطلب الثاني: أهمية التحفيز و خصائصه

¹ مدني عبد القادر، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 1999، ص 418

² شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، 2007، ص 68.

³ مهدي صالح محسن العامري و منصور طاهر الغالب، "الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 459.

⁴ الربيعي محمد، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار القنديل، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 297.

⁵ حريم حسين، "مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية و وظائف المنظمة"، دار حامد، ط1، الأردن، 2006، ص 247.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

تعتبر الحوافز أداة مهمة لدى أي مؤسسة، لذلك فهو يعود بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم، و سنقوم بتصنيف فوائد التحفيز حسب المستويات التنظيمية (على مستوى المؤسسة، على مستوى الأفراد).

الفرع الأول: أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة

تكمن أهمية التحفيز في ما يلي¹:

- يعمل التحفيز على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة و التطوير التنظيمي، حيث أن أهداف التحفيز تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطوير التنظيمي لتحقيقها، و من الآثار الإيجابية التي يمكن لمسها من عملية التحفيز توفير الفرصة للإبداع و الابتكار و المساعدة على تخفيض التكاليف، تنمية المرؤوسين و إعدادهم لتحمل المسؤولية.
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: فالأفراد المحفزون يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء و هذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية و الذي يعود بالنفع على المؤسسة.
- زيادة الإنتاجية: حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة و تحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة.
- زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية، التحفيز الفعال للعمال يمكن المؤسسة من مواكبة التطورات التي تحدثها المؤسسات المنافسة.
- إنشاء مؤسسة دائمة التعلم ذات مستوى أداء عالي، و هذه مجرد ذاتها تعتبر من أهم أهداف العمل في مؤسسات المعرفة.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء، و مثال ذلك تقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون و القدرة على المنافسة.
- تطوير فرق العمل: يمكن تطوير فريق العمل من خلال فعالية تحفيزهم، فعندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل ، فإن هذا يؤدي إلى تشجيع و تطوير مهارات و معارف الأفراد.
- بناء فريق قوامه الثقة: عندما تقوم الإدارة بتحفيزهم فإن هذا ينمي ثقة الإدارة بالفريق و بقدراتهم، و بالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده. كما أن الأعمال التي تساند أعضاء فريق العمل مهمة للغاية، و هي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم و تقديرها لقدراتهم.

¹ سلمان محمود العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان ، 2002 ، ص 76.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

- زيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة: إن من أهم معوقات الإبداع و الابتكار في المؤسسة هو دعم الإيمان بأهمية التحفيز و تفعيل المشاركة من قبل العاملين ، و انشغال المديرين بالأعمال الروتينية و رفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت.
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة و إثراء معرفتهم : حث الفريق على العمل حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم و بالتالي يقدمون أفضل ما عندهم و بهذه الطريقة تحصل المؤسسة على أفراد قادرين على تنفيذ و تحقيق التغيير للأحسن.
- الحصول على موظفين يحققون الفائدة لأعمال المؤسسة: يوجد هناك وعي بأهمية و قيمة العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الفريق و الإدارة ، و هنا يتم الاعتراف بأهمية التحفيز لتنمية الثقة و الاعتماد المتبادل بين الإدارة و الفريق يعتبر التحفيز من أقوى الأساليب المستعملة لزيادة مشاركة العمال ، و في الوقت الذي أصبحت المشاركة في اتخاذ القرارات من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات، و التأقلم مع المنافسة و حاجات الزبائن المتغيرة و المتجددة¹.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز على مستوى الأفراد

يعتبر التحفيز من أهم المراحل الداعمة التي تعمل على تنمية قدرات الموارد البشرية وتعبر ممارسات التحفيز عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين و بالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة².

أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم و رد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات و المعلومات عن أدائهم و إشباعا لحاجتهم لحب الاستطلاع .

¹ القريوتي محمد، " السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان 2000 ، ص 77.

² حامد الحرفة ، "الإدارة الحديثة و الحوافز"، الدار العربية للموسوعات، ط2، بيروت، 1980، ص361

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لبعض الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

-تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال و تحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، و الأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية و الدور الفعال و الإحساس بالفخر و كلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

الفرع الثالث: خصائص نظام التحفيز

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من أهمها :

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات
- الوضوح و البساطة:لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة:يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم،و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهريّة على وجود معدلات محددة وواضحة، و موضوعية للأداء.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز¹.

¹ د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بفلسطينية، مديرية النشر بجامعة قلمة، سنة 2004، ص 212.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

-المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.

-الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

-التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و الصرف¹.

المطلب الثالث: أهداف التحفيز

إن الهدف من وضع نظام تحفيز جيد هو تحقيق نتائج مفيدة من أهمها²:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات، جودة الإنتاج، تحقيق المبيعات و الأرباح.
- تخفيض الفائض من العمل مثل: تخفيض التكاليف، و تخفيض الفائض في الموارد البشرية.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها و على الأخص ما يسمى بالتقدير و الاحترام.
- السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعة مما يؤدي إلى تشجيع المهارات إلى بذل المزيد من الجهد.

- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة و تنمية روح التعاون بين العاملين، و رفع روح الولاء و الانتماء.
- المساهمة في استنباط أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل بأقل مجهود و في نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للتحفيز

¹ د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قلمة، سنة 2004، ص 213.

² علاقي مدني عبد القادر، "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 1999، ص 418.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر، عندما برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع التحفيز، و يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز: المرحلة التقليدية، مرحلة العلاقات الإنسانية، مرحلة المدرسة المعاصرة .

المطلب الأول: المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية فالإدارة هنا تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول دائما، يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط و منها¹:

الفرع الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل:

نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور الذي يعتبر من أوائل الناس الذين أسسوا هذه النظرية التي نبعت أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة، و كانت انطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة، و قد ركز تايلور فيها على أهمية الحوافز المادية و أن النقود هي خير دافع للفرد في المؤسسات و أن الفرد بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره، و تطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد في أجره. و قد اقترح تايلور تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، و من ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها و تنفيذها ، و أخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى " دراسة الحركة و الوقت". و افترض تايلور في هذه النظرية أن الموظفين كسالى ، و لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب و الحوافز المادية فقط، و عليه فإنه من أهم الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية²:

- مساواة تايلور بين البشر و الآلات.

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

- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيًا دائمًا.

الفرع الثاني: نظرية X و Y لدوجلاس ماكجريكور:

¹ حامد الحرفة ، "الإدارة الحديثة و الحوافز"، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط1، 1980، ص391

² راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مصر، ص 301

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

تركز هذه النظرية بشكل أقل على احتياجات الموظفين ، و بشكل أكبر على طبيعة السلوك الإداري ، هاتان النظريتان تقومان على أساس افتراض أن آراء رئيس العمل في موظفيه و معرفته بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم، و وضع ماكجريجور نظريتين بناء على دراسته و أطلق عليهما النظرية X والنظرية Y^1 ، و هذا ما نجده موضحا في الجدول التالي:

جدول رقم 1-1: نظرية X و Y لدوجلاس ماكجريجور

نظرية Y	نظرية X
- يجب الفرد العمل.	- يكره الفرد العمل.
- ممارسة الرقابة الذاتية.	- هناك ضرورة للرقابة اللصيقة المباشرة.
- يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية.	- الفرد يتجنب المسؤولية.
- يفضل التوجيه الذاتي.	- يفضل التوجيه عن طريق الآخرين.
- طموحات عالية و دوافع الابتكار.	- لديه طموح قليل.

¹ راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مصر، ص 301.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

- يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المعنوية.	- يكون مدفوعا للعمل نتيجة الحوافز المادية أو الاقتصادية.
- يرغب في الإثراء الوظيفي.	- يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة.

المصدر: حامد الحرفة ، "الإدارة الحديثة و الحوافز" ، الدار العربية للموسوعات، بيروت، ط1، 1980، ص392

المطلب الثاني: مرحلة العلاقات الإنسانية

جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية التي ركزت على الإنتاج و أغفلت إلى حد كبير جوانب العلاقات، حيث وجهت النظرية اهتمامها للعنصر البشري و علاقات الأفراد مع رؤسائهم و جماعة العمل داخل المؤسسة. و ترى هذه النظرية أن العامل له حاجات و دوافع لا تنحصر فقط على الحاجات الجسمية و حاجات الأمان ، و لكن هناك حاجات نفسية و اجتماعية عند العاملين أهمها: احترام النفس ، تأكيد الذات و احترام الآخرين ، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة لا يجب أن تقتصر على الحوافز المادية فحسب ، بل تتعداها إلى الحوافز المعنوية.

الفرع الأول: نظرية إلتون مايو

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

يعتبر إلتون مايو من الرواد الأوائل لهذه المدرسة، و قد قام مع باحثين آخرين بعدة تجارب سميت بتجارب Howthorone و هو اسم المصنع الذي أجريت فيه التجارب. و من أهم هذه التجارب نذكر التجربة التي تم عزل مجموعة من النساء و وضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية، لكن في ظروف عمل جيدة، حيث قام فريق الباحثين بتقديم وجبات غذاء مجانية ، و ساعات عمل أقل و فترات راحة أكثر. بعدها تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات المادية تمت تغييرات في نظام الإدارة ، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين و أكثر تفهماً، و لاحظوا أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات و كان الاستنتاج أن " التغييرات المادية" هي السبب. بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه ، كانت الإنتاجية لا تزال ترتفع ، من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل ، و إنما في طريقة إدارة العاملين ، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم¹

الفرع الثاني: نظرية ماسلو

يتفق علماء النفس و الاجتماع و الإدارة و الاقتصاد على أن احتياجات الإنسان متعددة و أن عملية الإشباع هي عملية لا نهائية، فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي من جديد لإشباع مطلب آخر، و هي تصف الاحتياجات البشرية و تقسمها طبقاً لأهميتها إلى خمسة احتياجات أساسية²:

-الاحتياجات الفسيولوجية : و تمثل المستوى الأول و الأدنى من الاحتياجات، و هي تتعلق بالاحتياجات الأساسية الضرورية للمعيشة و منها الحاجة إلى الغذاء و المأوى.

¹ بوحوش عمار، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21"، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص67.

² القيروني محمد قاسم ، "مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص300.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

-احتياجات الأمان : و هذا المستوى الثاني من الاحتياجات يتضمن حاجة الفرد إلى الأمان و الحماية و الأمان في أحداث حياته اليومية ، الجسدية ، و المرتبطة بالعلاقات.

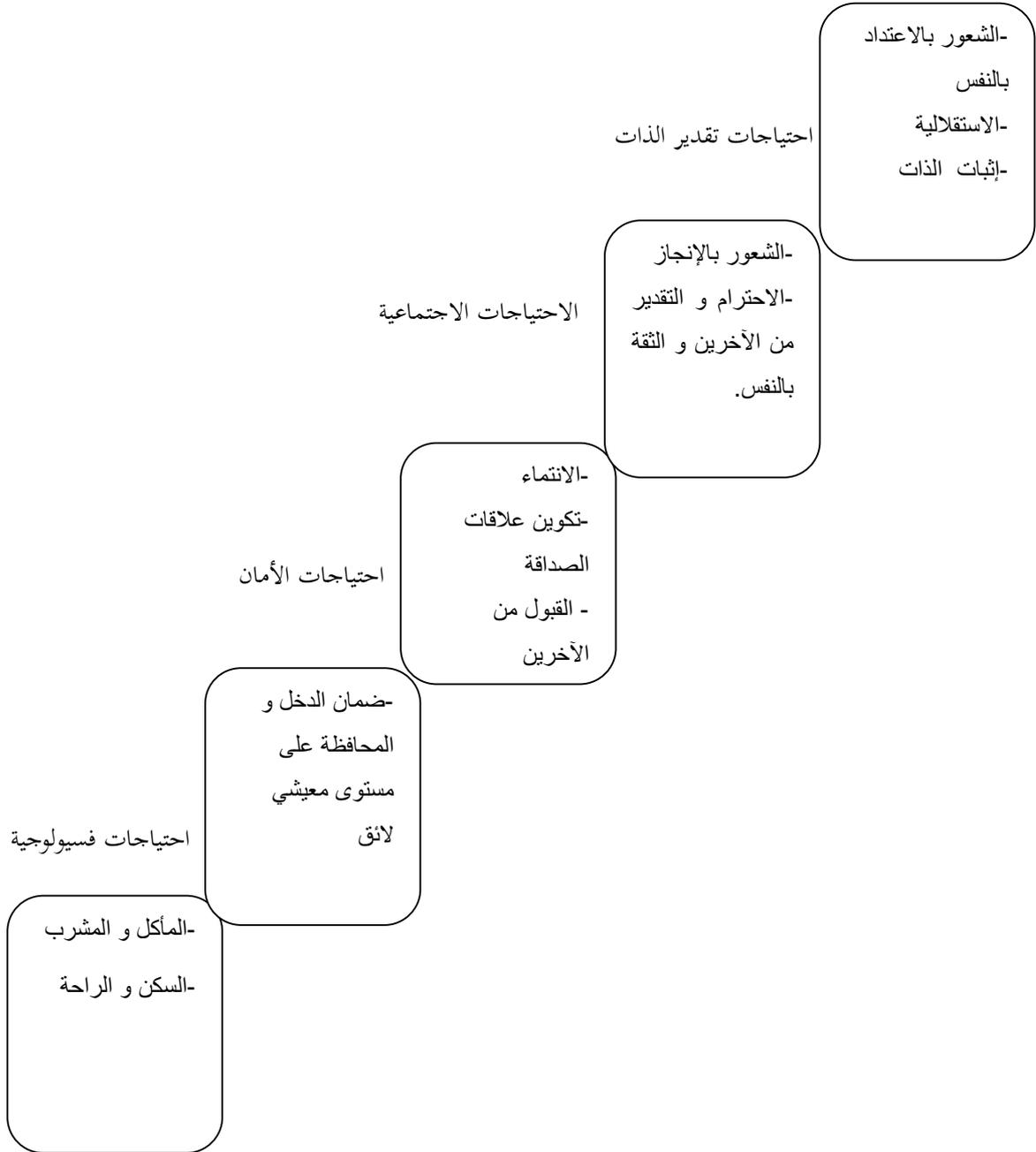
-الاحتياجات الاجتماعية : المستوى الثالث من الاحتياجات يرتبط بالسلوكيات الاجتماعية ، إنه يقوم على أساس رغبة الفرد في أن يكون مقبولاً كعضو في جماعة ، و يتضمن الرغبة في الحب و العطف.

-احتياجات تقدير الذات : و يرتبط المستوى الرابع من الاحتياجات بحاجة الفرد إلى الاحترام و التقدير و المكانة الاجتماعية و يتضمن الإحساس الذاتي بالكفاءة.

-احتياجات تحقيق الذات : هذا هو المستوى الخامس الذي يعد أعلى مستوى من الاحتياجات و احتياجات هذا المستوى مرتبطة برغبة الفرد في أن يحقق ذاته و يبلغ ذروة إمكانياته، عن طريق تنمية و استخدام قدراته و الاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة من الإبداع

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

الشكل رقم 1-1: تدرج الأولويات في الاحتياجات الإنسانية عند ماسلو



المصدر: القيروني محمد قاسم ، "مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف" ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص 164

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

كما أن نظرة الأفراد تختلف بالنسبة لأهمية هذه الاحتياجات، تبعا للدرجة الوظيفية و الهيكل المؤسسي و الموقع الجغرافي، و تحتم هذه النظرية أن يكون المدير قادرا على تحديد و فهم احتياجات موظفيه لإدراك الطريقة الملائمة لتحفيزهم و من ثم القدرة على توجيه سلوكياتهم.

و على الرغم من قبول هذه النظرية لتفسير السلوك الإنساني إلا أن هناك بعض الدراسات التي لم تدعم ما ذهب إليه ماسلو في نظريته حول دوافع السلوك:

-سلم ماسلو للحاجات من الممكن تطبيقه على المستوى الاجتماعي "social level" لا على المستوى الفردي "individual"، و هو عبارة عن نموذج مبسط "simplified modle" للاحتياجات البشرية، يتصف بنوع من الثبات "rigid form"، لكن هناك الكثير من الدراسات أثبتت أن حاجات الأفراد متعددة و متشابكة مع بعضها البعض و من الصعوبة أن ينسب سلوك فردي معين إلى درجة الإشباع من حاجة معينة. كما أن هذه النظرية أعطت مفهوما عاما عن دوافع النفس البشرية إذا ما استخدم لتفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية¹.

الفرع الثالث: عوامل هرزبرج

بنى "فريدريك هرزبرج" نظريته على نتائج أبحاث تجريبية و حدد مجموعتين من العوامل:

- عوامل محفزة خاصة بالعمل ذاته "عوامل تحفيزية"، و ما يرتبط بها من الاعتراف و التقدير و الإنجاز و التحدي و توافر فرص النمو و التقدم و الترقى و المسؤولية.

- العوامل المتعلقة بسلامة جو العمل "العوامل الوقائية"، و هي التي تحدث تأثيرا إيجابيا إذا ما أشبعت إلى مستوى الرضا، و ترتبط بالبيئة التي يعمل فيها الموظف أكثر من التركيز على العمل نفسه، و هي تضم: سياسات المؤسسة، الرواتب و الأمان الوظيفي، ظروف العمل، جودة الإشراف، العلاقات بين الأشخاص، الأساليب الإدارية و سياسات المؤسسة و غيرها.

و يرى هرزبرج أن نظريته تناسب كافة المستويات الوظيفية، و تراعي انتباه المديرين إلى ضرورة الاهتمام بالعوامل المرتبطة بالعمل ذاته، باعتبار أن ما يثير حماس الموظف و يحفزه هو أداءه لعمل جاد يتفق مع قدراته و يحقق له طموحاته و يثير لديه اهتمامات و تحديات¹.

¹ حامد الحرفه، "الإدارة الحديثة و الحوافز"، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1980، ص 400.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

و من الانتقادات التي وجهت لنظرية هرزبرج نذكر:

- دوافع السلوك لا يمكن تعميمها على جميع الأفراد بسبب اختلاف المستويات الاجتماعية و المادية.

-على الرغم من زعم هرزبرج أن العوامل التحفيزية و الوقائية مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون صعبا ، و تختلف النظرة لكل مجموعة بحسب رؤية الموظف لأهميتها بالنسبة له.

مقارنة بين نظريتي ماسلو و هرزبرج: تعتبر نظريتي الدوافع لماسلو و هرزبرج من أشهر النظريات في هذا المجال، فقد حاولا تحدي دوافع العمل و كيفية توجيه السلوك الإنساني لذلك فهما يتشابهان في أن:

-كلاهما تفترض وجود حاجة محددة توجه السلوك الإنساني.

-هناك شبه اتفاق بينهما على نوعية و كمية الاحتياجات البشرية².

¹ القريوتي محمد " السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان 2000، ص 315.

² حامد الحرفة ، "الإدارة الحديثة و الحوافز"، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1980، ص 397.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

الجدول رقم 1-2: أوجه الاختلاف بين نظريتي ماسلو و هيرزبرج

الموضوع	ماسلو	هيرزبرج
علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	الاحتياجات غير المشبعة تحرك السلوك. هذا السلوك يؤثر على الأداء.	الاحتياجات المشبعة تؤثر على الأداء..
أثر الاحتياج على الرضا	الاحتياجات المشبعة لا يمكن استخدامها لدفع الفرد	الاحتياجات المشبعة (الوقائية) لا تدفع الإنسان لمزيد من العمل، بينما العوامل الأخرى إشباعها يوجه سلوك الفرد.
تنظيم حاجات الفرد	في شكل هرمي	لا تأخذ شكل هرمي
أثر النواحي المادية	الراتب يعتبر دافع إذا سد حاجات الفرد	الراتب لا يزيد رضا الموظف، و بالتالي لا يمكن استخدامه كدافع.
تأثير الاحتياجات	كل الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد و لكن في مستويات مختلفة	بعض الاحتياجات تعتبر دوافع "العوامل التحفيزية"
نوع الدوافع	تشمل كل جوانب الوجود البشري	العوامل التي لها علاقة بدوافع العمل
المستوى الوظيفي	كل مستويات العمال و الموظفين	إمكانية تطبيقها أكبر في المستويات الإدارية العليا

المصدر: حامد الحرفة، "الإدارة الحديثة و الحوافز"، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1980، ص397

الفرع الرابع: نظرية الحاجة للإنجاز

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى " ديفيد ماكيلاند"، حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها. و يعبر عن هذا المثير أو العامل عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين تحقيقه من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه و شكلت بالتالي دافعيته .

و ترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربعة حاجات رئيسية و هي:

- الحاجة إلى القوة : الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز و السلطة و هم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

- الحاجة إلى الإنجاز : الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق.

- الحاجة إلى الانتماء : الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة ، و هؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

- الحاجة إلى الاستقلال : الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة و أهمية كبيرة للحرية و الاستقلالية في العمل، و السيطرة و التحكم بمصيرهم الشخصي، و بالتالي هم يفضلون أن يعينوا في وظائف تحقق لهم ذلك¹

المطلب الثالث: مرحلة الاتجاهات الحديثة

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل: (نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم) و حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها. كما أن هذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية. و قد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من

¹ حامد الحرفة، "الإدارة الحديثة و الحوافز"، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1980، ص180.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

حوافز سواء كانت مادية أو معنوية ، و ذلك حسب مستويات الأداء. كذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.¹

الفرع الأول: نظرية العدالة

نظرية العدالة كانت ثمرة جهود "ستاسي آدامز"، و هي تنص على أنه عندما يحدد الأفراد ما إذا كان المقابل الذي يتلقوه منصفًا، إذا ما قورن بالمقابل الذي يتلقاه زملائهم في العمل ، فإن ملاحظتهم لأي نوع من عدم المساواة سوف تؤثر على تحفيزهم لأداء العمل ، هذا الشعور بعدم المساواة يمكن أن يحس على أنه سلبي عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابلًا أعلى من غيرهم الذين يؤديون نفس المهمة بنفس الأداء، و يمكن أن تحس هذه التفرقة على أنها شيء إيجابي عندما يشعر الموظفون بأنهم يتلقون مقابلًا أعلى من غيرهم الذين يؤديون نفس المهمة، و أي نوع من هذين النوعين يمكن أن يدفع للموظفين للتصرف بطريقة يستعيدون من خلالها الشعور بالعدالة. و تقوم هذه النظرية على أربعة عناصر أساسية:

- الشخص "person" الذي يشعر بعدم وجود العدالة.

-مجموعة المقارنة "comparison with other" للتأكد من وجود العدالة أو الانعدام.

- المدخلات "inputs" المتمثلة في خصائص الفرد و ما يقدم للمنظمة ، المستوى العلمي ، الخبرات ، المهارات ، الجهود الجسمي و الفكري، الوقت، إلخ...²

- المقابل "outcomes" أو الأشياء التي يحصل عليها الفرد من عمله كفرص الترقية ، التقدم الوظيفي ، الدخل المادي و النواحي المعنوية ، المسؤوليات ، إلخ...²

انتقادات نظرية العدالة: تعتبر نظرية العدالة من نظريات الدوافع الأكثر مساهمة في التنبؤ بالسلوك التنظيمي للأفراد، إلا أن عليها بعض المآخذ و التي نذكر منها:

- هناك بعض العوامل يصعب تحديدها، هل تعتبر مما يقدم للفرد للمؤسسة أو مما يحصل عليه منها، مثل المسؤولية.

- طريقة اختيار الأفراد الذين تشملهم عملية المقارنة ليست واضحة.

¹ بوحوش عمار، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21"، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 65.

² حضير كاضم حمود، الحرشة كاسب ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 194.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

- الشعور بانعدام المسؤولية قد يدفع البعض لترك العمل نتيجة المقارنة ، بينما آخر قد يبحث عن مجموعة مقارنة أخرى لتسليمه بوجود الفروقات الفردية.¹

الفرع الثاني: نظرية التوقع

انطلق "فروم" بنظرية استهدفت تفسير عوامل التحفيز على ضوء التوقعات المترتبة عليها ، و لذلك سميت بنظرية التوقعات ، فشدة الاهتمام بإنجاز العمل تنشأ من قوة التوقعات المرتبطة بالقيام بالعمل ، و قوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة على القيام بالعمل بمعنى أن الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما:

*التوقع الأول : يقوم على الاهتمام ببذل الجهد في العمل و تحقيق الإنجازات ، فالعامل يتوقع أن جهده لا يذهب هدرا و إنما يرفع مستوى الإنجاز و يدرك أنه إذا عمل بجد فإن إنجازه سيصبح عاليا.

*التوقع الثاني : يقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الإنجاز و الحصول على المكافأة فالعامل يتوقع أن الإنجاز الأفضل يكافأ عليه.

و الملاحظ أن فروم قد ركز على المعنى ذاته الذي كان هرزبرج قد أولاه جل اهتمامه ، و هو أن التحفيز ينبع من ذات العمل، فتوقع الحصول على المكافأة مرتبط بالعمل و التقدم فيه.²

الفرع الثالث: نظرية Z

قام " ويليام أوشي" بتطوير منظوم آخر للتحفيز ، و تفترض نظريته أن الإدارة الجيدة هي التي تحوي و تحتضن العاملين في كل المستويات ، و تتعامل معهم كما لو كانوا أسرة واحدة.

و تدعوا هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار ، هذا بالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية.

و يعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية "Z" أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات و الشعور بالانتماء، يحتمل أن يراعوا ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم ، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكثر.¹

¹ حضير كاضم حمود، الحرشة كاسب ياسين، " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 197.

² موسى خليل، " الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص 170.

المطلب الرابع: استنتاجات نظريات التحفيز

- في الأخير، يمكن الخروج بعدة استنتاجات من نظريات التحفيز:
- يهدف الفرد إلى زيادة دخله و بناء على ذلك سيكيف سلوكه.
- الفرد مدفوع لإيجاد علاقة بين ما يقدم من مجهودات و ما يحصل عليه من المؤسسة.
- لا بد من وجود قيمة إيجابية لما يحصل عليه الموظف لكي يكون بمثابة دافع حقيقي لرفع مستوى الأداء.
- الحصول على حوافز مادية إضافية قد تساعد على سد حاجات لم تشبع، كما أنها قد تؤدي إلى رفع توقعات الشخص فيما يتعلق بما تم إشباعه.
- الظروف البيئية الأخرى قد لا تقلل من رغبة الفرد في زيادة إنتاجه من أجل الحصول على مردود مادي.
- درجة الرضا لدى الفرد يكون في مستوى المقبول ، إذا شعر بأن ما يحصل عليه من التنظيم يتساوى مع من يقوم بنفس المجهود².

المبحث الثالث: أنواع التحفيز و مراحلها

بتقدم الزمن و ظهور الإنتاجية العلمية النظرية منها في هذا المجال، و مع نمو نشاط النقابات و ارتفاع مستوى العاملين أضحى هناك خيارات عديدة أمام المؤسسة فيما يخص أنواع الحوافز، و ما عليها إلا أن تختار لنفسها التوليفة التي تتماشى و متطلباتها، حيث يوجد الآن قسمين من الحوافز و هما : حوافز ايجابية و أخرى سلبية و كل منها ينطوي على أنواع كثيرة و مراحل متعددة.

¹ حامد الحرفة، "الإدارة الحديثة و الحوافز"، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1980، ص 203.

² حضير كاضم حمود، الحرشة كاسب ياسين، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، ص 436

المطلب الأول: أنواع التحفيز

تتعدد جوانب الحوافز و أبعادها و لا يمكن استخدام حافز واحد لتحفيز جميع الأشخاص ، و يرجع ذلك إلى اختلاف الحاجات الإنسانية و درجات الإشباع التي يحتاجها كل فرد. و للحوافز عدة أنواع و تصنيفات ، وسوف نعتد في تصنيفنا هذا على عدة معايير مختلفة.

الفرع الأول: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها

وفقا لطبيعتها، يمكن التمييز بين الحوافز المادية و الحوافز المعنوية .

1.1. الحوافز المادية :

تعتبر من أكثر الحوافز استعمالا و شيوعا ، و ذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، و من أمثلة هذه الحوافز نذكر : المكافآت و الزيادات الدورية ، المشاركة في الأرباح ، تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كريط الأجر بالإنتاج¹.

كما أن أشكال هذه الحوافز تتعدد و تختلف صورها من منظمة لأخرى ، و هذا ما نجده في المكافآت المادية ، و يعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه ، كون النقود تشبع كل الحاجات الإنسانية تقريبا من مأكّل و ملبس و مسكن ، كما أنه ضروري للصحة و التعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة، و يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ، و يوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى، منها²:

- الأجر باليومية : هذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة ببذل جهد أعلى لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء، و رغم ذلك إلا أن هذه الطريقة باليومية أو الساعة أو الأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع، بغض النظر عن الوقت و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره.

¹ حسونة فيصل، " إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 85.

² الحرفة حامد، "الإدارة الحديثة و الحوافز"، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1980، ص 173.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

-الأجر بالقطعة : يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج التي يقوم بها ، لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية ، و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة و الصحة و الحيوية ، و هذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم ، فإذا زاد فهو في مصلحتهم و إذا قل انخفض أجرهم .

-الأجر على حسب الخبرة في العمل: كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان أجره عالياً، و يمكن أن يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل.

-الأجر حسب احتياجات الفرد : يزداد أجر العامل كلما زادت حاجاته و مع زيادة عدد أفراد أسرته ، و إذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشاراً ، إلا أن هناك أنواعاً أخرى مثل: العلاوات المستحقة بداية كل عام ، العلاوات الاستثنائية، الاشتراك في الأرباح ، الأجر التشجيعية، العمولات.

2.1. الحوافز المعنوية :

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم، و تعتبر الحوافز المعنوية مكملّة و مرافقة للحوافز المادية، واستخدامها يكون لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ، و من أمثلة هذه الحوافز: ضمان العمل و استقراره ، الحوافز الاجتماعية المعنوية ، التقدم الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرارات.

و هناك أمثلة أخرى يمكن إضافتها ضمن التحفيز المعنوي كما يلي :

- الترقية و الترفيع و التنقلات الوظيفية.

- الأمن و الاستقرار الوظيفي .

- تطبيق الإدارة بالأهداف.

- تحسين الاتصال الفعال و تطوير أساليبه و نماذجه.

- تشجيع التدريب و التأهيل.

- عدالة الوظيفة و الرواتب المقابلة داخلياً و خارجياً.¹

¹ موسى خليل، "الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة" المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص 175.

الفرع الثاني: تقسيم الحوافز حسب أثرها

تبعاً لهذا المعيار هناك حوافز إيجابية و أخرى سلبية.

1.2. الحوافز الإيجابية :

هي تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة ، و تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية ، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي ، و الحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه و من هذه الحوافز نذكر:

- الرواتب و الأجور و التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كمشاركة في الأرباح.
- المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة ، عمولة على حجم المبيعات).
- التقديرات الاجتماعية و الصحية .
- منح تدريب و عطل سنوية¹.

2.2. الحوافز السلبية :

وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء و تكرارها ، و بالتالي خوفاً من العقوبة و نتائجها ، و تعتبر هذه الحوافز هادفة و توجيهية أكثر منها عدائية و إحباطية ، و من بين أهم هذه الحوافز:

- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً .
- وقف الترقية أو الترفيع.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات.
- الأبعاد الجغرافية.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً.
- الإنصاف أو التسريح المؤقت أو النهائي¹.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع لبنان ، 2005 ص 178.

الفرع الثالث: تقسيم الحوافز من حيث المصدر

تنقسم الحوافز، من حيث المصدر، إلى داخلية و أخرى خارجية.

1.3. الحوافز الداخلية :

هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل: الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل ، توفير المعلومات المتعلقة بمقدار و نوعية العمل من مصدر موثوق به.

2.3. الحوافز الخارجية :

و هي الحوافز التي لا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة و تتمثل في: الحوافز المالية المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب ، المزايا الإضافية مثل: الإجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي ، علاوات الواجبات الغذائية و المكافآت التقديرية ، الترقيات في الوظيفة مثل: الارتقاء في المناصب و التعيين في الوظائف الجديدة ، الحصول على راتب بعد التقاعد عن العمل².

الفرع الرابع: تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين

تنقسم إلى حوافز فردية و حوافز جماعية³.

1.4. الحوافز الفردية :

و هي الحوافز الموجهة لكل فرد على حدا ، فهي مرتبطة بالأداء الفردي و قد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

2.4. الحوافز الجماعية :

و هي تلك الحوافز التي تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين ، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضررا بالأهداف الرئيسية للعمل ، و يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية في جامعة ما، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق و روح التعاون بين العاملين و بذل روح التنافس التي تصل إلى حد التناقض أحيانا .

الفرع الخامس: تقسيم الحوافز من حيث موقعها

¹ صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999، 2000، ص65.

² بوحوش عمار، " نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21"، دار الغرب الإسلامي، الجزائر 2006، ص 40-41.

³ حسن راوية ، " إدارة الموارد البشرية " ، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة، مصر ص 309 .

تقسم إلى حوافز مباشرة و أخرى غير مباشرة¹.

1.5. الحوافز المباشرة

الحوافز المباشرة هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس، نجد فيها الحوافز المالية مثل: المكافآت و المنح و الحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة ، تقديم الخدمات الاجتماعية، و كذا الحوافز المعنوية مثل: الميداليات ، لوحات الشرف.

2.5. الحوافز غير المباشرة :

الحوافز غير المباشرة هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ، و من أمثلة ذلك لدينا : ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين فيما بينهم و بالآخرين خصوصا المسؤولين ، التكوين. و الجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا تحت التقسيمات السابقة الذكر.

¹ القوي محمد قاسم، " مبادئ الإدارة و النظريات و العمليات و الوظائف " ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، ط2، 2004 ، ص302.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

الجدول رقم 1-3: أنواع الحوافز

جماعية	فردية	حوافز الانتاج	
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح. - التأمينات ضد المرض و العجز و الوفاة و الشيخوخة. - الوجبات الغذائية - توفير النقل - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم - مكافآت عند انتهاء الخدمة - بعثات و منح دراسية تكوينية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجر - المكافأة التشجيعية للحقوق في الأداء - البدلات المختلفة للعمل - المكافآت عن طريق الاقتراحات و الاختراعات. 	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم من المرتب - الحرمان من المكافآت أو جزء منه - الوقف عن العمل - تأخير الترقية - تخفيض الدرجة. 	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> - ظروف عمل ملائمة - الإشراف في الإدارة - علاقة طيبة بين الزملاء و الرؤساء - نشاطات اجتماعية و رياضية - فترات راحة أثناء العمل - توفير وسائل الأمن - الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين - شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني - قيادة عالية ذات كفاءة. 	<ul style="list-style-type: none"> - حوافز تقديرية. - شهادات الامتياز - الثناء، المدح، التشجيع و الشكر أمام الزملاء - الإجازات الاستثنائية - الترقية. 	إيجابية	حوافز معنوية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية . - التهديد بالعقاب و توجيه الإنذار. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الإنذار و التوبيخ - التأديب و التهديد - العقاب أو الطرد - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء 	سلبية	

المصدر: حاروش نور الدين، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع، الجزائر 2011 ص 145-146

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

و بناءا على ما سبق من أنواع الحوافز يمكن أن نستنتج و نستخلص ما يلي:

-توجد عوامل عديدة يمكن أن تحفز العاملين لبدل المزيد من الجهد خصوصا إذا كانوا راضين عن عملهم.

-الحوافز متعددة و متنوعة ، فالحوافز المادية أصبحت ضرورة حتمية على المنظمة، و لكن دون إهمال و تجاهل الحوافز المعنوية و الاجتماعية، فالحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال، كونها تساهم في تلبية حاجاتهم النفسية غير المستبقة لديهم و عليه تضمن هذه الحوافز استمرار بدل العامل لجهود أكبر و تحسين مستوى أدائه و تتمثل في الأجر ، المكافآت ، المشاركة في الأرباح ، ملكية العاملين لأسهم الشركة و غيرها.

بينما الحوافز المعنوية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية و الذاتية للإنسان ، فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس و آمال و تطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها ، و نذكر منها: التكوين و التدريب، الترقية، ظروف العمل، الأمن و الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي، تقدير جهود الآخرين ، إشراك العاملين في الإدارة.

-الحوافز المتداخلة مع بعضها، فيكون الحافز معنويا و ماليا و ماديا و في الوقت نفسه إيجابيا مثل: الترقية.

-كما أن النقود أي الحافز المادي ليست هي الدافع الوحيد للعمل ، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيرا من الناس يستمرون في العمل حتى و لو كان الراتب غير مناسب، و ذلك لتحقيق أهداف أخرى لإشباع الحاجات ،كالنجاح و الطموح و تحقيق الذات.¹

المطلب الثاني: مراحل التحفيز

يختلف نظام الحوافز الذي يتم إعداده من قبل المنظمات باختلاف المنظمة ،و إمكاناتها المادية و البشرية و التقنية، في ضوء نظرهما للتحفيز لإثارة دوافع الأفراد لتحقيق الأهداف، و لكل منظمة أساسيات و مراحل لتصميم نظام الحوافز يجب مراعاته من خلال إتباع الخطوات التالية:

¹ حاروش نور الدين، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع الجزائر، 2011، ص146-147.

الفرع الأول: تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة و خاصة بها و استراتيجيات محددة ، و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس ذلك جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، فقد يكون هدف نظام الحوافز مثلا: تعظيم الأرباح ، رفع المبيعات ، تخفيض التكاليف ، التشجيع على الابتكار و الإبداع و روح المبادرة، تحسين الجودة و غيرها من الأهداف¹.

الفرع الثاني: دراسة الأداء

الهدف من دراسة الأداء هو تحديد و توصيف الأداء المطلوب من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي و ذلك يستدعي القيام بالعمليات التالية:

- تصميم سليم للوظائف.
- وجود عدد كافي من العاملين.
- وجود ظروف عمل ملائمة.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل².

الفرع الثالث: تحديد ميزانية للحوافز

يقصد بميزانية الحوافز المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية الذي يتم إنفاقه على نظام الحوافز، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

- قيمة الحوافز و الجوائز: و هي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز من خلال احتوائها لجوانب جزئية: كالمكافآت، الرحلات ، الهدايا و غيرها.
- قيمة التكاليف الإدارية : حيث تغطي تكاليف تصميم النظام و تعديله ، الاحتفاظ بسجلاته و تدريب المسؤولين على النظام.

¹ غضبان ليلي، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010 ص 8.
² حاروش نور الدين، "إدارة الموارد البشرية"، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع الجزائر، 2011، ص 149.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

- قيمة تكاليف الترويج : تغطي جوانب عديدة مثل: النشرات و الكتيبات التعريفية ، الملصقات الدعائية ، خطابات الشكر.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام التحفيز :

هناك ثلاث عوامل تؤثر بشكل مباشر على التحفيز لدى الفرد أو الموظف، و التي تتلخص في الاختلاف في الحاجات و المواقف الفردية و الممارسات داخل المنظمة، بالإضافة إلى خصائص الوظيفة ، و سوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حدا كما يلي:

الفرع الأول: الاختلافات الفردية

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات و الرغبات و القيم و المواقف و الاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة ، و بسبب هذه الاختلافات في الصفات تختلف أيضا الحوافز، فما يحفز شخص لا يحفز شخصا آخر بالضرورة ، فمنهم من يحفز بالمنصب الوظيفي و آخرون يحفزهم المرتب ، و آخرون يحفزهم خطاب شكر أو تقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية ، و من هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره¹.

الفرع الثاني: صفات الوظيفة

و هي تمثل المهارات اللازمة و درجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه، و أهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى و بالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

الفرع الثالث: الممارسات و تطبيقات القوانين داخل المنظمة

هذه الممارسات و التطبيقات هي: اللوائح و القوانين التنظيمية و السياسات و الأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، كلها تشجع و تجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام، و ينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية².

¹ الصباب أحمد عبد الله، "أساسيات الإدارة الحديثة"، حوزم العلمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2005، ص 144

² موسى خليل، "الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف،" المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2005، ص 165.

خاتمة الفصل الأول:

يعتبر نظام الحوافز و إدارته و كيفية التعامل معه، أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين في المؤسسة، و الحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقا، و هذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعا لعوامل متباينة منها : البيئة، طبيعة العمل، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس، الاتجاهات ، القدرات الشخصية و غيرها.

و الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على تحديد و معرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية ، و بما يتلاءم و حجم المؤسسة و الإمكانيات المتوفرة ، و كلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز من خلال تلبية احتياجات الأفراد، كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر و أعظم، إضافة إلى المحافظة على الأفراد العاملين في المؤسسة.

و مما سبق يتضح لنا مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المؤسسات، بل و ركيزة أساسية ، و لا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز ، بل لابد من ربطها بالأداء بحيث توضع معايير محددة ، عادلة و موضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز الأهداف المرغوبة.

الفصل الثاني:

إدارة الأجور

مقدمة الفصل الثاني:

شكلت قضية الأجور في الفكر الاقتصادي محورا مهما في محاور التنظيم الاقتصادي والاجتماعي، و لم يقتصر ذلك على المدارس الاقتصادية الكبرى فقط، و إنما يعود ذلك إلى الأديان و النظريات الاجتماعية و المدارس الفلسفية، التي سبقت هذا التاريخ بآلاف السنين.

فمنذ القدم، أكدت الفلاسفات المختلفة و الأديان على أهمية الإنسان، و لقد ارتبطت إنسانيته بمقدار ما يقدمه من عمل، و الذي يؤدي من خلاله إلى زيادة التقدم و النمو في المجتمع ، و يحصل من خلاله على أجر يعينه على متطلبات العيش.¹

المبحث الأول: ماهية الأجور

تعددت المفاهيم و كادت تختلط عند عامة الناس حول الأجور، و صار تداول هذه الكلمة شائعا دون استيعاب عند الغالبية لمعناها، كان لزاما أن نحيط بهذا العنصر للإزالة الغموض عنه.

المطلب الأول: تعاريف الأجور و أشكائها

قبل الشروع في تعريف الأجور التي طالما اعتبرت كمقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، يحسن بنا التفريق بين مفاهيم مرتبطة بالأجر ، و من أهم هذه المفاهيم نذكر:

- المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف ، و هو ما يصرف شهريا في الغالب.
- الأجر: ما يحصل عليه العامل، و ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.
- إجمالي الأجر: ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم أي اقتطاعات.
- صافي الأجر: و هو الأجر بعد الاقتطاعات.²

¹ ماهر أحمد، " إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية، 2001 ، ص 186.

² أحمد سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992 ، ص 191

الفصل الثاني: إدارة الأجور

الفرع الأول : تعريف الأجر :

إن تعريف الأجر يختلف من عدة نواحي قانونية و اقتصادية و اجتماعية.

1-1- تعريف الأجر من الناحية القانونية: يعد الأجر ركنا أساسيا من أركان عقد العمل، و إن تخلفه يؤدي إلى بطلان

عقد العمل، و هو بذلك يمثل المقابل لالتزام العامل، و كذا التزام صاحب العمل، الأمر الذي جعله يحظى بعناية كبيرة من قبل التشريعات العمالية.

2-1- تعريف الأجر من الناحية الاقتصادية: يعرف الأجر على أنه المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه

لصاحب العمل، و هو بذلك يشمل جميع العناصر النقدية و العينية التي يقدمها.

3-1- تعريف الأجر من الناحية الاجتماعية: يعتبر الأجر العائد الأساسي إن لم يكن الوحيد لشريحة المجتمع، فإذا كانت

الأجور كافية لإشباع الرغبات الشرائية فإن ذلك سيؤدي إلى رواج اقتصادي عام، و العكس يؤدي إلى كساد اقتصادي عام، فعندما تكون الأجور ضئيلة فهي غير كافية لتلبية حاجيات أفراد المجتمع الأساسية، كونها المصدر الأساسي لدخل الفرد العامل¹. و يزداد الأجر خطورة كلما تجاوز الحد الأقصى للأجور بدرجة كبيرة و بالتالي يكشف سوء توزيع الدخل الوطني .

الفرع الثاني : أشكال الأجور

يمكن تقسيم الأجور من ناحيتين: من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية و من الناحية الإدارية.

2-1 أشكال الأجور من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية: و هي تنقسم إلى :

- الأجر الحقيقي: و هو عبارة عما يرغب العامل في الحصول عليه من سلع و خدمات لقاء أجره النقدي، و من ثم فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل كونه يتوقف على مستوى الأسعار.
- الأجر الطبيعي: و هو الأجر الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة و هذا يعكس اختلافه النسبي حسب المناطق و البلدان.
- الأجر الجاري: يتحدد هذا الأجر من خلال التوازن بين العرض و الطلب في سوق العمل و ذلك في الأجل القصير.

¹ شطا حماد محمد، " النظرية العامة للأجور و المرتبات "، ديوان المطبوعات الجامعية، 1980، ص 42.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

- الأجر التأشيرى: حيث يتم تأشير الأجور من خلال ربط مستوى الأجور بالمستوى العام للأسعار، و هذا من أجل إبراز الآثار السلبية للتضخم على الأجور بغية المحافظة على القدرة الشرائية لها.

2-1 أشكال الأجور من الناحية الإدارية: و هي تقسم إلى:

- الأجر حسب المؤهلات المهنية: و ينظر لهذا الأجر داخل المؤسسة، إذ يتم وصف و تحليل منصب العمل بالأخذ بعين الاعتبار لدرجة صعوبة و أهمية المهام، فهذا الأجر يجازي الجهود الإضافية لبعض الأفراد و يكون متساو بالنسبة للمهام أو الإنتاج المكافئ.
- الأجر حسب الوقت: في هذه الحالة الأجر يتغير حسب الزمن الذي يشتغله العامل، و تمثل هذه الطريقة لصاحب العمل مسار بسيط و اقتصادي على المستوى الإداري.
- الأجر حسب المردودية: و هو الأجر حسب مردود العامل و قطعه الإنتاجية، و لا بأس أن نضيف شكلين للأجور متمثلين في الأجر النقدي المعبر عنه بكمية النقود و الأجر الحقيقي العيني¹.

المطلب الثاني : معايير تحديد الأجور و أدوات تحديدها

إن وضع نظام مناسب للأجور من أكثر الوظائف أهمية و حساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فمن الناحية النظرية يجب أن تحدد الأجور في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك يساعد في تحفيزهم و دفعهم للعمل بجد و إخلاص، و بالتالي توجد مجموعة من المعايير و الأدوات الواجب استعمالها.

الفرع الأول:معايير تحديد الأجور:

- 1-1 - معيار المدة: نجد أن هذا المعيار يعتمد على عنصر الزمن كعامل لتحديد قيمة الأجر، حيث ينظر إلى المدة الزمنية التي يقضيها العامل في العمل، دون اعتبار لكمية العمل المنجزة أو المردودية، سواء من الناحية الكمية أو النوعية، و هذا في وحدة الزمن التي قد تكون ساعة أو يوما أو أسبوعا أو شهرا ، و الوحدة الأخيرة هي الأكثر استعمالا . و يفضل العمل بهذه الطريقة -الأجر الزمني- في ظل نظام محكم للرقابة على الأداء و تحسين الإنتاج، و يلاحظ أن هذا المعيار يحقق مصلحة العامل أكثر من

¹ طارق الحاج ، "علم الاقتصاد و نظرياته" ، دار صفاء للنشر، الأردن، 1998، ص 144.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

مصلحة صاحب العمل، لعدم أخذه بعين الاعتبار مستوى المردودية (ضعيف، متوسط، دون المستوى)، بل وحتى لو توقف العامل عن العمل في عطلة سنوية أو مرضية فإن أجره يكون مضموناً.¹

1-2- معيار المردودية: على خلاف معيار المدة، يعتمد هذا المعيار على النوعية و الكمية المنتجة من طرف العامل، فهو مربوط بالنتائج المتحصل عليها، هذا ما يجعل الأجر مذبذب و غير مستقر لتغيره بتغير مستوى المردودية، و الواضح أن هذا المعيار يحقق مصلحة صاحب العمل أكثر من العامل و لا يتناسب مع مصلحة العامل، لأن المحافظة على وتيرة معينة من مستوى المردود ترهق العامل لكونه يعيش في بيئة و ظروف متغيرة، كما أن حالته الصحية و المعنوية لن تكون ثابتة ما، يجعل مردوديته غير متساوية، و منه فإن هذا المعيار يؤدي إلى تناقض الأجر نتيجة تناقض المردودية نتيجة التكرار و عدة عوامل أخرى كالتقدم في السن، و عليه فيفضل استخدام هذا المعيار في تحديد الأجور التشجيعية (المكافآت و الحوافز) لتشجيع العمال و تحقيق ما سطر من أهداف، مع تجنب استخدامه في تحديد الأجر الأساسي لأن العامل ليس بألة تضبط على وتيرة معينة.

1-3- المعيار المزدوج : هو المعيار الجامع بين المعيارين السابقين و المستفيد من مزايا كليهما، حيث يجدد الأجر الأساسي و بعض ملحقاته الدائمة وفق المعيار الأول، أما العلاوات و المكافآت فتحدد على أساس المعيار الثاني، حيث يقضي هذا المعيار على المساواة الشكلية للعمال فيما يخص الأجور، و منه فتح المجال لهم للتنافس حول المردودية العالية مع ضمان الأجر الأساسي للجميع، كما أن هذه الطريقة تجنب صاحب العمل دفع علاوات و مكافآت دون مقابل إنتاجي، و في الوقت نفسه تمنح للعمال أكبر ضمان و حماية للحصول على أكبر قدر ممكن من الدخل.²

الفرع الثاني: أدوات تحديد الأجور

توجد مجموعة من الأدوات تستخدم في تحديد الأجور، نذكر منها:

2-1- تحديد الأجر بمقتضى عقود العمل: إن عقد العمل الوسيلة المثلى لتحديد الأجر، حيث يتفق العامل و صاحب العمل بكل حرية و إرادة مستقلة على تحديد الأجر الأساسي و مختلف الملحقات التابعة له، مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف الأحكام و الأنظمة المعمول بها في مجال الأجر، كاحترام الحد الأدنى الوطني المضمون للأجر و لا مانع في اتفاق الأطراف على أجر و امتيازات تفوق تلك المقررة في القوانين و النظم. و نشير إلى أن هذه

¹ بوخاليف غريب، "عنصر العمل في علاقات العمل"، رسالة ماجستير، معهد الحقوق بن عكنون، 1988 ص 150.

² شاويش نجيب مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق عمان، 1996 ص 182-183.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

الطريقة لا تعتمد في كثير من الحالات على المؤهلات، لاسيما بالنسبة للشرائح العمالية غير المؤهلة تأهيلا عاليا لكونها تتطلب قدرة كبيرة على التفاوض و المساواة من طرف العامل، و هذا ما هو مفتقد عند كافة العمال خاصة في الحالات التي تعم فيها البطالة، مما دفع الحكومات إلى انتظار انتشار و تعميم العمل بالاتفاقيات الجماعية إلى التكفل بتحديد الأجور.

2-2 تحديد الأجور بمقتضى الاتفاقيات و الاتفاقيات الجماعية: من بين أهم المسائل التي تدخل ضمن الصلاحيات الواسعة لهذه الاتفاقيات ، نجد موضوع الأجر لاسيما فيما يتعلق بحدودها الدنيا في القطاعات و المؤسسات المعنية، بالإضافة إلى ما يتعلق بطرق رفع هذه الحدود الدنيا التي يجب أن تكون منطلقا بحكم القانون من الحدود الدنيا الوطنية المضمونة المقررة بمقتضى نصوص صادرة عن السلطة العامة، كما تعالج و تحدد الاتفاقيات الجماعية في هذا الشأن ما يلي:

- الأجر الأساسي الأدنى المطبق: انطلاقا من الحد الأدنى الوطني المضمون.
- التعويضات المرتبطة بالأقدمية و الساعات الإضافية و ظروف العمل.
- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل.
- كفاءات مكافأة العمال المعنيين على المردود.
- تحديد النفقات المصرفية: و هي النفقات المترتبة على أداء العامل لعمله إما في مهمة داخلية أو خارجية، و هذا النمط الجديد في تحديد الأجر أصبح مفضلا في أغلب الأحيان عن الوسائل الأخرى لكونه تحديدا مرنا يمكن مراجعته بسهولة، عن طريق المفاوضات بين العمال و أصحاب العمل بدل التحديد التي يتم عن طريق السلطة العامة ، كما أن تحديد الأجر بهذه الوسيلة لا تتحكم فيه سوى الظروف و المعطيات المالية للمؤسسة المستخدمة أو القطاع¹.

2-3 تحديد الأجر بمقتضى القرارات العامة: توجد إضافة إلى ما سبق ذكره من أدوات، هذه الطريقة في تحديد الأجر التي تستعمل كثيرا في البلدان التي تتحكم في وضع القوانين و النظم الخاصة بعلاقات العمل بواسطة الأجهزة المركزية، و تبرر هذه البلدان إنتاجها لهذا الأسلوب إما بعدم قدرة العمال على الدفاع عن مصالحهم المالية، أو لكونها صاحبة عمل بنسبة تكاد تكون كاملة أو ما شابه ذلك من مبررات. ففي الجزائر قبل 1990 نجد أنها سارت في الايدولوجيا

¹ عباس محمد سهيلة و علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر عمان ص،200.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

الاشتراكية، فقد بدأت الأخذ بمبدأ التحديد المركزي للأجور سنة 1974. بمقتضى المادة 28 من قانون المالية لسنة 1974 التي نصت على أن أي زيادة في المرتبات و الأجور و مختلف التعويضات لا يمكن إجراؤها إلا بمقتضى مرسوم، و مثل ذلك أيضا تحديد الأجر الأدنى الوطني المضمون بالجزائري. و يلاحظ من هذا النظام أن المؤسسة صاحبة العمل لا تملك سوى ترتيب مناصب عملها في إطار الجدول الخاص بتصنيف المناصب، إلا أن هذه الطريقة المركزية لتحديد الأجور قد وجدت عدة صعوبات عملية في التطبيق، و بصفة عامة لا يمكن القول أن هذا الأسلوب مركزي في تحديد الأجور، فقد عرف تراجعاً حتى في الجزائر نظراً لانسحاب السلطة العامة من المهمة التنظيمية لتغير أساليب التسيير الاقتصادي الإداري، و تركها لذوي الشأن مع احتفاظها بحق الرقابة، مما أعطى للمؤسسات المستخدمة من جهة و ممثلي العمال من جهة أخرى حرية التحرك و البحث عن الأساليب التي تحقق لها أكبر قدر من الفائدة و الاستقرار في العلاقات بين المؤسسات و العمال العاملين بها.¹

المطلب الثالث: أهمية الأجور و العوامل المؤثرة فيها

تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد و المجتمع على حد سواء، و ذلك لأن الأجور تمثل المصدر الأساسي للأفراد و أسرهم خاصة في دول العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد و أسرهم كما أنه مرتبط ارتباطاً مباشراً بالمنظمة و التي تكون محكومة بمجموعة من العوامل المؤثرة.²

الفرع الأول: أهمية الأجور

للأجور أهمية كبيرة على مستوى الفرد و المؤسسة و كذا على مستوى المجتمع.

1-1 - بالنسبة للفرد: هناك عدة أساليب تجعل مقدار الأجر الذي يتقاضاه الفرد من مؤسسة نظير ما يقدمه من جهد بالغ الأهمية بالنسبة له من خلال :

- اعتبار الأجر وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشة و بقائه أو لشعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية و ذلك لأن الأجر يمثل المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للفرد، و بالتالي فهو يؤثر على

¹ عباس محمد سهيلة و علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر عمان ص 201.

² ماهر أحمد، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2001 ص 150.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

مقدار ما يحققه الفرد لنفسه و لأسرته، من مستوى صحي و منافع مادية، و بعض الرموز كالسكن، نوع السيارة، الملابس التي يحصل عليها من خلال ما يقبضه من أجر و التي أصبح المركز الاجتماعي يتأثر بها.¹

- يعتبر كذلك الأجر الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره و احترامه لذاته، ذلك أن الأجر يمثل مقياسا للقيمة النسبية للفرد بالنسبة لمؤسسته، و يعتبر أساسا للحكم على مدى عدالة و تناسب الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع ما يقدمه و يبذله من جهد، و بالتالي فإنه في حال قيام الفرد بإجراء مقارنة بين ما يبذله من جهد و ما يقدمه من مساهمة في المؤسسة و بين ما تقدمه هذه المؤسسة له، لا بد أن يكون هناك نوع من التناسب و التقارب أو التطابق، و بعكسه فإنه سيشعر بعدم الارتياح و سيظهر عدم الارتياح في ارتفاع معدل الغياب عنده أو قلة مساهمته الإيجابية و الإبداعية.

1-2- بالنسبة للمؤسسة: تمثل الأجور بالنسبة للمؤسسة مخرجات، و نظرا لارتباط تكاليف العمل على مقدار ما يدفع من أجور من جهة، و على مستوى الإنتاجية المتحققة من طرف الأفراد المدفوعة لهم الأجور من جهة أخرى، فإن المؤسسة تعمل بدورها بمقارنة مشاهمة لتلك التي يقوم بها الفرد العامل، حيث تقارن بين ما تدفعه من أجور و التي تمثل لها مخرجات مع ما تحصل عليه من جهد من الأفراد العاملين و ما ينتج عن هذا الجهد من إنتاج، والذي يمثل للمؤسسة مدخلاها. على ضوء هذه المقارنة سوف تعمل المؤسسة بالدفع لأولئك الأفراد الذين تشعر بأن مقدار ما يحصلون عليه يعادل مقدار ما يقدمونه للمؤسسة، دون الاستعداد بالدفع باستمرار للأفراد الذين يحصلون على أجور تفوق ما يقدمونه من جهد، خاصة أن الأجور لها نسبة كبيرة من مجموع التكاليف، إذ نجد أنها تصل إلى 50% في بعض المؤسسات من التكلفة الكلية .

1-3- بالنسبة للمجتمع: تعتبر الأجور التي يحصل عليها الأفراد ذات أهمية لتحديد درجة الرخاء الذي يعيشه المجتمع، و كذا المستوى المعيشي، حيث نجد في المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور مرتفعة يكون بالإمكان فرض ضرائب عالية على مداخيل الأفراد، و بالتالي يكون بإمكان المؤسسات الخدمية في الدولة تنفيذ العديد من تلك المشاريع، كبناء المستشفيات، المدارس و غيرها، كما أن توفر السيولة النقدية العالية لدى الأفراد، و بالتالي تمكنهم من إشباع رغباتهم و حاجاتهم، و هذا ما يؤدي إلى تحسين مستوى معيشتهم، لذلك نجد أن الدولة عندما تسعى لتطوير مدينة أو إقليم

¹ أحمية سليمان، " التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992 ص 97.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

معين يعاني الفقر و التخلف، فإنها تعمل على إنشاء مصنع في هذا الإقليم بغرض امتصاص البطالة و توفير مداخل نقدية لبعض أفرادها مما يعمل على تطويرهم و بالتالي تطوير المنطقة ككل¹.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأجور

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على تحديد مستويات الأجور، ومن أهمها ما يلي:

2-1 المستوى السائد للأجور : يجب أن تنسجم مستويات الأجور المحددة ضمن المؤسسة مع المستويات السائدة للأجور ضمن المؤسسات الأخرى وذلك بالنسبة للأعمال المماثلة، فبدون وجود هذا التناسب والتقارب، فإن المؤسسة التي تدفع معدلات أجور أقل من غيرها بالنسبة لعمل معين، فإنها ستواجه مشكلة عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية وهجرة الأيدي العاملة منها وانتقالهم إلى المؤسسات التي تدفع معدلات أجر أعلى، ونجد عادة أن المؤسسات تقوم بعمل استقصاء للأجور السائدة في المنطقة التي تمارس فيها نشاطها للاسترشاد به عند إعداد هيكل الأجور والرواتب الخاص بها.

2-2 تكاليف المعيشة ومستوياتها: تؤثر تكاليف المعيشة ومستوياتها إلى حد كبير على عملية تحديد الأجور، إذ أن ارتفاع مستويات المعيشة أو تكاليف المعيشة تفرض تحديد مستويات للأجور مرتفعة وبشكل يتناسب وذلك، حيث أن تحديد الأجور بمستويات منخفضة يؤدي إلى عدم كفايتها لتوفير المستوى المعيشي المناسب وعدم تمكن العامل من تسديد تكاليف المعيشة بالأجور المنخفضة، إذن إن توفير إمكانية العيش والاستمرار للفرد وأسرته شرط هام لضمان قيام العامل بالعمل واستمراره فيه من خلال الأجر الذي يحصل عليه مقابل عمله، وإن تكاليف المعيشة يمكنها الانخفاض أو الارتفاع نتيجة ارتفاع الأسعار، في حين انخفاض مستويات المعيشة أو تكاليف المعيشة يؤدي إلى إمكانية تحديد الأجر عند مستويات أقل لأن هذا يوفر إمكانية العيش والاستمرار للعامل.

2-3 قدرة المؤسسة وإمكاناتها : عند دخول نقابات العمال في مساومات ومفاوضات جماعية حول الأجور مع إدارات المؤسسة، فإنها تسعى إلى تأكيد وإثبات توفر القدرة المالية لدى المؤسسة على دفع معدلات أجور مرتفعة وذلك من خلال معدلات الربحية التي تحققها نتيجة لنشاطها، وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على الدفع تتأثر بجملة من العوامل أهمها : وضعها بين

¹ شطا حماد محمد، " النظرية العامة للأجور و المرتبات "، ديوان المطبوعات الجامعية، 1980 ص 50.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

المنظمات المنافسة، طبيعة القوانين الحكومية المعتمدة، مقدار ما تخضع لها من مستويات ضريبية، وكذلك مقدار ما تحصل عليه من دخل من مصادر أخرى أو غيرها. أما إذا كانت هذه المؤسسات تابعة للدولة والتي لا يكون هدفها تحقيق ربح فإن القدرة على الدفع تقاس بمقاييس أخرى مثل مقدار ما تحصل عليه من ضرائب أو من خلال موارد أخرى، وبالتالي كلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها كلما كانت لديها القدرة على دفع أجور عالية والعكس إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات مالية تقل قدرتها على دفع رواتب أعلى وفي بعض الأحيان قد يقبل العمال هذا الوضع إلى أن يتحسن حال المؤسسة المالي.

2-4 التشريعات والقوانين العمالية: تتأثر مستويات الأجور بنوع التشريعات العمالية السائدة والتي تتضمن تحديد المستويات الدنيا من الأجور وعدد ساعات العمل وبالتالي تكون هذه التشريعات قيد على المؤسسة إلا أن هذا لا يمنع أن تقوم المؤسسة بمنح معدلات للأجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانوناً¹.

2-5 الظروف الاقتصادية الطارئة: قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثراً على مستويات الأجور مثل: حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة ويصبح من المتوقع انخفاض مستويات الأجور في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي وارتفاع مستويات الأجور في حال الرواج الاقتصادي².

2-6 الكفاءة الإنتاجية: إن مستويات الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المؤسسة تؤثر بشكل ملموس على مدى قدرتها على دفع أجور عالية من عدمها، ولذلك نجد أن هناك ارتباط وثيق ومستمر بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل وبالتالي من غير المعقول أن تدفع مؤسسة تعاني من مشاكل في مستويات الكفاءة الإنتاجية أجوراً عالية إلى الأفراد العاملين فيها³.

2-7 متطلبات العمل: هناك علاقة طردية بين مستويات الأجور من ناحية وبين متطلبات العمل من ناحية أخرى، حيث كلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها والعكس صحيح، بمعنى آخر إذا قمنا بتصنيف الوظائف المختلفة حسب درجات الصعوبة والخبرة والتعليم، فإنه يجب أن يقابل هذه الوظائف التي تتصف بالصعوبة والخبرة والتعليم مستوى أعلى من الأجور.

¹ صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 209

² صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999/2000، ص 365.

³ صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 473

المبحث الثاني: هيكل و تطور نظام الأجور في الجزائر

استنادا للدور الذي تلعبه الأجور لتحفيز الأفراد لبذل جهد أكبر و الذي يسمح بتحقيق النتائج المرجوة، فإنه لا بد من القيام بوضع نظام للأجور مبني على أسس علمية مدروسة بعيدا عن التخمين و التقديرات الشخصية لتخذي القرار، بحيث يحقق العدالة و التماثل في الأجور بالنسبة للأعمال المتشابهة بين المنظمات المختلفة و هو ما يساهم فيه هيكل الأجور بشكل كبير.

المطلب الأول: هيكل الأجور

من أهم عناصر نظام إدارة الموارد البشرية، الأجور، التي لها دور كبير في حث الأفراد على العمل وبذل الجهد، ومن هنا كان بناء نظام فعال للأجور أحد أهم وأخطر مسؤوليات الإدارة التي تحتاج إلى عناية وتدقيق، فقبل أن يتم تحديد معدل الأجر للوظيفة يجب تقييم الوظائف وذلك من أجل تمكين الإدارة من تحديد درجة أهمية كل وظيفة، هذا كما يجدر على المؤسسة القيام بعملية استقصاء عن الأجور السائدة في سوق العمل الذي تتعامل فيه.

يمكننا تبيان طريقة وضع هيكل الأجور من خلال العناصر المتمثلة في:

- تقييم الوظائف.
- تعريف هيكل الأجور.
- استقصاء الأجور.

الفرع الأول: تقييم الوظائف

يعتبر تقييم الوظائف وسيلة علمية و موضوعية تستخدم لتحديد قيمة كل وظيفة بطريقة منظمة لإقامة نظام عادل للأجور. ويعرف تقييم الوظائف بأنه : "نظام يهدف إلى تحديد القيم النسبية لأعمال المؤسسة بأسلوب علمي وموضوعي وذلك من خلال اعتماد أسس محددة، وتعتمد هذه القيم النسبية كأساس لتحديد الأجور"¹.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

ويؤدي تقييم الوظائف عدة أغراض منها² :

- يقدم أساس لقياس أداء الأفراد.

- يقدم حقائق لمساواة الأجور.

- تقدم حقائق لعلاقات الوظائف تستخدم في الاختيار والتدريب والنقل والترقية.

- تقدم حافز للأفراد للسعي إلى وظيفة في مستوى أعلى.

كما أننا نجد عدة طرق لتقييم الوظائف منها: غير الكمية (طريقة الترتيب، طريق تصنيف أو التدرج)، و الكمية (طريقة النقط، طريقة مقارنة العوامل).

1-1 الطرق غير الكمية :

1-1-1 طريقة الترتيب: تعد من أقدم الطرق استخداما وأبسطها وأقلها وتقوم أساسا على ترتيب الوظائف ترتيبا تنازليا أو تصاعديا حسب درجة أهميتها، وهذا بافتراض الاختلاف المتواجد بين الوظائف من عدة جوانب مثل: درجة الصعوبة، المخاطرة، المسؤولية، ظروف العمل، المهارات المطلوبة... ويعتبر هذا الاختلاف جوهر طريقة الترتيب، وعند تطبيق هذه الطريقة يسترشد بما يلي من خطوات¹ :

- حصر الوظائف التي سيتم ترتيبها من كشوف الوظائف، وإعداد ملخص بسيط من كل وظيفة وخصائصها حتى يكون القائم بالترتيب فكرة واضحة عن كل طريقة.

- تشكيل لجنة مهمتها ترتيب الوظائف، ويفضل أن تكون ذات عدد محدود، وأن تضم عناصر لهم الدراية الكافية بوظائف المؤسسة.

- تسجيل بيانات كل وظيفة على بطاقة، بحيث مجموعة من البطاقات مثل وظائف المؤسسة ويملك كل عضو من أعضاء اللجنة مجموعة متكاملة منها.

¹ شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، 2007، ص 193-194.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

- تحديد الخصائص والاعتبارات العامة (المعايير) التي تعتبر أساس التقييم والمتمثلة عادة في التعليم، الخبرة، المهارة، المجهود الذهني والبدني، ظروف العمل والمخاطرة.

- طلب من كل عضو القيام بعملية الترتيب التنازلي أو التصاعدي لتحديد أهمية الوظائف ويستحسن الترتيب التنازلي.

- تجتمع اللجنة لمقارنة عملية الترتيب لكل عضو من أعضائها، وعليه تحدد أسباب الاختلاف للوصول في الأخير إلى ترتيب نهائي توافق عليه اللجنة. ويمكن استخدام أسلوبين عند إتباع هذه الطريقة، هما :

التقييم الفردي : يؤخذ بهذا الأسلوب إذا ما توفر عدد محدود من الوظائف المراد تقييمها، حيث يستطيع أن يقوم شخص واحد ملم بمضمون الوظائف وذا مهارة عاليتين بعملية التقييم.

التقييم الجماعي (المقارنة الزوجية) : على عكس التقييم الفردي إذا وجد عدد كبير من الوظائف المراد تقييمها يستخدم هذا الأسلوب، ويتركز هذا الأخير على مقارنة الوظائف مثنى مثنى لمعرفة أي الوظيفتين أهم ومن ثم ترتيب الوظائف على أساس عدد المرات التي كانت فيها الوظائف مهمة.

رغم بساطة وسهولة طريقة الترتيب، إلا أن أحد نقائصها هو اقتصار تطبيقها في المؤسسات صغيرة الحجم التي يكون فيها عدد محدود من الوظائف إضافة إلى اعتمادها على الحكم الشخصي ما يجعلها بعيدة نوعاً ما عن الموضوعية والدقة.

1-1-2 طريقة التصنيف أو التدرج (طريقة الدرجات): حسب هذه الطريقة، تصنف الوظائف إلى مجموعات أو طبقات

على أساس التشابه في بعض الواجبات والمسؤوليات، فيعطي لكل مجموعة درجة أو فئة معينة ليتم تحديد القيمة النسبية لكل

وظيفة وذلك بمقارنة التوظيف الخاص بهذه الوظيفة مع توظيف الدرجة أو الفئة، ومن ثم وضع كل وظيفة في الدرجة المناسبة

لها، وفي الأخير تحدد القيمة المالية لكل فئة، وقد يكون هناك مدى الأجر الذي يحدد لكل درجة. وبما أن هذه الطريقة تقوم

بتوزيع الوظائف على الفئات على أساس أن لكل مجموعة وظيفية صفات جوهرية للعمل الذي يؤديه الموظف فإنها تخلق صعوبة

في تحديد الصفات وعددها ووضع تعريف شامل ودقيق لها¹.

¹ لطيفة رحمون، مسعودة السعود، "سياسة الأجور"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالمدية، السنة الجامعية 2002/2003، ص 39.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

1-2-1 الطرق الكمية :

وتشتمل هذه الطريقة على طريقتين أساسيتين و هما: طريقة النقط وطريقة مقارنة العوامل حيث يعتمد كل من هاتين الطريقتين على تحديد مجموعة من العوامل و المعايير الخاصة بالعمل ذاته لاعتمادها في عملية التقييم.

1-2-1-1 طريقة النقط : نظرا لدقة طريقة النقط، فإنها تعد أكثر الطرق انتشارا واستخداما، وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء

مجموعة من النقاط للوظيفة بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم، ويجمع هذه النقاط تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة، ولتسهيل هذه الطريقة يتم تحديد وتقييم الوظائف الأساسية للمؤسسة أولا، ثم تقييم بقية الوظائف مقارنة مع الوظيفة الرئيسية، ما يساعد على التقليل من الجهد والوقت والنفقات بدرجة كبيرة، غير أن قيمة النتائج التي يمكننا الوصول إليها لن تقل.

ويعتمد تحديد وتعريف الوظائف على ثلاثة ركائز هي¹:

- أن يكون لهذه الوظائف وصف ومواصفات محددة لاستقرار الرأي على الأخذ بها .
- غياب الخلاف حول معدل الأجر المحدد لهذه الوظائف.
- أن تمثل هذه الوظائف العدد الأكبر من وظائف المؤسسة.

ما يعاب على هذه الطريقة ،استغراق إنجازها لوقت طويل وتطلبها لإجراءات معقدة يصعب شرحها ، سواء للعاملين أو المشرفين أو النقابات والإدارة في نفس الوقت ،إضافة إلى صعوبة تحديد العوامل المشتركة في التقييم والوزن المناسب لكل عامل من هذه العوامل. ورغم ما يؤخذ على هذه الطريقة إلا أنها تمتاز بموضوعية أكثر من الطرق السابقة، حيث أن التقييم الكمي يكون أكثر دقة ويسمح بتحويل قيم النقط التي تحصل عليها الوظائف إلى أجر بسهولة.

1-2-2-1 طريقة مقارنة العوامل :تشابه هذه الطريقة مع طريقة النقط في تحليلها للعوامل المكونة للوظائف وتحديد القيمة

النسبية لكل عامل على حدا، إلا أن وجه الاختلاف يكمن في اختيار الوظائف الرئيسية، حيث تعتبر هذه العملية ضرورية في هذه الطريقة، في حين أنها اختيارية في طريقة النقط، كما أن التقييم هنا يكون بشكل نقدي وليس بعدد من النقط. ومن جهة

¹ شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، 2007، ص 198.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

أخرى، طريقة مقارنة العوامل تعتمد على تحديد القيمة النسبية للوظيفة بمقارنتها مع الوظائف الأخرى تحت كل عامل من عوامل التقييم وذلك بدلا من ترتيب الوظيفة في كل العوامل في وقت واحد.

الفرع الثاني: تعريف هيكل الأجور

يمكن تعريف هيكل الأجور بأنه: "عبارة عن منحنى يبين درجة أهميته الوظيفية ومقدار الأجر المخصص لها"¹. وضع هيكل الأجور لا يعني بالضرورة وضع منحنى أجور جديد، بل اختيار درجة صلاحية المنحنى القديم مع سياسة المؤسسة.

منحنى الأجر The curve wage: هو منحنى يبين العلاقة بين الأهمية النسبية للوظيفة والأجر المدفوع. بمنحنى الأجر، أو بتعبير آخر ما يسمى خط أو منحنى تحويل الأهمية النسبية للوظيفة إلى أجر Curvesion line ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي²: يمكن الوصول لهذا المنحنى إما عن طريق التمهيد باليد برسم خط يتوسط النقاط وإما باستخدام طريقة المربعات الصغرى للحصول على منحنى أكثر دقة.

الشكل رقم: 02 منحنى الأجر



المصدر: صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 220

¹ عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة 1998، ص 251

² صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 220.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

. الفرع الثالث: استقصاء الأجور

يلي القيام بترتيب الوظائف حسب أهميتها ، تحديد فئات الأجر الخاصة بكل منها، لذا تكون المؤسسة أمام خيارين : إما أن تستعين بالفئات الحالية في عملية التقييم، أو أن تعدل الفئات على ضوء البيانات التي تحصل عليها من استقصاء الأجور المدفوعة في باقي المؤسسات. ولأنه في أغلب الأحيان معدلات الأجور تكون غير مسايرة لمعدلات باقي المؤسسات، فإن الخيار الأول خاطئ خاصة في بيئة تنافسية ، وعليه فأغلب المؤسسات تلجأ إلى الخيار الثاني بجمع المعلومات المنظمة عن أجور الوظائف في المؤسسات المماثلة مثل تحديد متوسط الأجور، الحدين الأعلى والأدنى ، الحوافز، طريقة الدفع والعلاوات، الأجر الأساسي، المكافآت، فترات الراحة، الإجازات والعطل. وقد تنفرد المؤسسة بعملية الاستقصاء من خلال تكوين لجنة من موظفي المؤسسة للإشراف على هذه العملية، أو قد تشترك مجموعة من المؤسسات بتكوين لجنة من ممثلي جميع المؤسسات صاحبة البحث، حتى يكون هناك تعاون وتناسق بين الجهود المبذولة، وفي هذه الحالة الأخيرة يشترط توفر مجموعة من الشروط أهمها :

- أن تكون للمجموعة رغبة في التعاون والإدلاء بالمعلومات.
 - أن تكون لها سمعة طيبة في المجتمع وتعتبر من المؤسسات المرغوب العمل فيها من وجهة نظر العمال.
 - أن تكون بهذه المؤسسات وظائف مماثلة للوظائف المطلوب دراستها.
 - كما يجب تجنب اختيار المؤسسات الجديدة لعدم استقرارها، و المؤسسات التي تباشر أعمالها بصفة مؤقتة كأعمال المقاولات، لأنها تدفع أجور غير عادية لترغيب الأفراد في العمل بها طول فترة نشاطها في المنطقة.
- ويختلف عدد المؤسسات التي يجب أن تشملها الدراسة من استقصاء الأجر، إلا أن بعض الخبراء يرون أن العدد 25 من المؤسسات يعتبر عددا كافيا، كما يرى بعض المختصين أن عدد الوظائف التي تقدم بيانات كافية تتراوح بين 10 و30 وظيفة.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور

تعتبر عملية تصميم نظام الأجور من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، لذا ينبغي الاهتمام بالمرحلة التي تمر بها عملية التصميم وهي كما يلي¹:

1- التمهيد لتصميم النظام: حيث يتم اتخاذ القرارات التالية:

- تحديد الشكل الذي سيتم به تقييم الوظائف، إما بشكل رسمي وقواعد محددة مكتوبة ومتقنة ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، وإما بشكل ودي.

- تحديد الكيفية التي سيتم بها تصميمه بالتفصيل حسب احتياجات المؤسسة أو تطويره، أم أنه نظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية.

- تحديد المكلف بتقديم الوظائف والبدايل المتاحة.

2- إما الترتيب أو الدرجات وإما مقارنة العوامل والتنقيط. فعلى المؤسسة اختيار طريقة التقييم مسبقاً حسب ما يناسبها علماً أن لكل طريقة من هذه الطرق مزايا وعيوب.

3- وضع ملامح خطة التقييم من خلال:

- اختيار الوظائف الرئيسية للمؤسسة التي سيتم تقييمها ومن ثم تعميمها على باقي وظائف المؤسسة.
- وضع جدول زمني للتنفيذ بتحديد خطوات التنفيذ والوقت المستغرق من طرف كل خطوة.
- تحديد تكلفة التقييم (تكلفة الخبراء، المساعدين، شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، ساعات العمل، المكافآت).

- كسب تأييد العاملين لخطة التقييم من خلال تعريفهم بالخطة وأهدافها وأسلوب مشاركتهم.

4- التقييم الفعلي للوظائف: تنفذ من خلال هذه الخطوة عملية لتقييم بناء على الخطة الموضوعية، حيث أن عملية التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير في الشكل المرضي والمطلوب تقع على مسؤولية إدارة الموارد البشرية.

¹ ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2001، ص 211، 212.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

- 5- تحديد عدد الدرجات : ويطلق على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف.
 - 6- تسعيرة الدرجات: حيث يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية ونهاية الأجور لكل درجة.
 - 7- إدارة نظام الأجور : يتم في هذه الخطوة التعرض لموضوعات أخرى مثل : أسلوب دفع الأجرة، الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، تحديد العلاوة، إضافة إلى وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.
- بعد وضع هيكل الأجور الجديد، تتم مقارنته بمعدلات الأجور التي تدفع للوظائف في الوقت الحاضر، فإذا كانت معدلات بعض الأعمال أقل مما حدده هيكل الأجور الجديد، فإن الموقف يكون سهلاً، وذلك برفع المعدلات القديمة لكي نصل إلى بداية المعدلات الجديدة، أما إذا حدث العكس، فعلى المؤسسة اختيار أحد البدائل التالية :
- أن يكلف الفرد بواجبات إضافية تتناسب مع الأجر الجديد.
 - أن يخفض أجر الفرد، وهذا البديل نادر الحدوث لتأثيره السلبي على معنويات الأفراد.
 - تجميد العلاوات أو أي مستحقات إضافية كلياً أو جزئياً لفترة زمنية معينة إلى أن تتساوى وتتعادل قيمة وأهمية الوظيفة مع أجرها.

المطلب الثالث : المحددات الاقتصادية للأجور

إن المحددات الاقتصادية للأجور تتميز بالتعدد و التنوع ، غير أننا سنركز على أهمها والتي لها القسط الأكبر في تفسير ظاهرة تشكيل وتحديد الأجور وهي كما يلي : الدخل الوطني، الإنتاجية، البطالة، القدرة الشرائية ومستوى المعيشة.

الفرع الأول: الدخل الوطني

من المفاهيم الأساسية التي تدخل في قياس الرفاهية الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاقتصادي في العصر الحديث نجد مفهوم الدخل الوطني والناتج الوطني، فالدخل الوطني يعبر عن مجموع الدخول النقدية التي يحصل عليها المقيمون في البلاد من خلال مشاركتهم في النشاط الإنتاجي لتلك البلاد خلال سنة معينة، فالعمال يحصلون على جزء من هذا الدخل ليذهب الباقي في شكل ربح أو فائدة أو ربح، وبسبب تعرض الثروات البشرية أو الاقتصادية أو كلاهما للعطل، لسوء استخدام الإمكانيات

الفصل الثاني: إدارة الأجور

المتاحة قد يتعرض الدخل الوطني إلى التدهور ما ينعكس سلبا على حصة الأجور منه، حيث أن انخفاض أجور العمال يؤدي إلى تراجع مستوى معيشتهم، ما يزيد في تراجع النشاط والنمو الاقتصادي وتدهور الحالة النفسية والصحية للعمال ما ينعكس سلبا على الإنتاجية ليزيد الانعكاس السلبي للإنتاجية من تكريس انخفاض الدخل الوطني¹.

الفرع الثاني: الإنتاجية

عبر عنها الاقتصادي كاندريك Kendrick بقوله : "إن الوسيلة الرئيسية التي يمكن للجنس البشري أن يخرج بها من حالة الفقر إلى حالة أفضل نسبيا من حيث توفر الغذاء والمواد هي زيادة الإنتاجية". لذا نلاحظ أن مستويات المعيشة بالدول المتطورة مرتفعة لإدراك هذه الأهمية للإنتاجية نتيجة استغلالها الأمثل للموارد، عكس الدول التي تعرف مستويات معيشة متدنية لتراجع إنتاجية العامل بها ومنه تراجع في الإنتاجية الوطنية، حيث أن هناك ارتباط كبير بين دخول الأفراد ومستوى الإنتاجية بالدول التي يتميز اقتصادها بالمنافسة الحرة، فأجرة العامل تكون بقدر مساهمته في الناتج والتي تقاس بالإنتاجية الحدية، من هنا يتضح لنا مفهوم الإنتاجية على أنها مقياس لمدى الكفاءة التي تعمل بها الوحدة الاقتصادية في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات على شكل منتجات أو خدمات، فزيادة الإنتاجية تعني بمفهوم بسيط الحصول على نفس الكمية من المخرجات ونفس النوعية ولكن بتكلفة أقل، وهذا باستخدام نفس الكمية من المدخلات.

الفرع الثالث: البطالة

لقي موضوع البطالة اهتماما بالغا من جانب الاقتصاديين لتأثيره الأساسي على التنمية الاقتصادية، نظرا لتوقف مستوى المعيشة على مدى انخفاض معدلات البطالة في المجتمع، وحسب تعريف منظمة العمل الدولية "يعتبر بطال كل فرد قادر على العمل ويبحث فعلا عن فرصة عمل بالأجر السائد ولم يجده"، ونشير أيضا أن يكون ضمن السن القانونية للعمل، وقد وجد الاقتصادي "فليس" علاقة عكسية بين الأجور ومعدل البطالة، إذ كلما ارتفع مستوى الأجور كلما انخفض مستوى البطالة، وكلما انخفض مستوى الأجور ارتفع مستوى البطالة، حيث خلق دخول جديدة يرفع من الدخل القومي لتزيد فرص الاستخدام ومنه ارتفاع مستويات الأجور وانخفاض البطالة والعكس صحيح.

¹ ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2001، ص 222.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

الفرع الرابع: القدرة الشرائية ومستوى المعيشة

حتى يعكس الأجر حقيقة ما يتقاضاه العامل، يجب إعطاؤه قيمته الحقيقية، وذلك باستخدام مؤشرات الأسعار لقياس قدرته الشرائية ومنه تحديد مستوى معيشة الأفراد، حيث أصبح المواطن ليس في مقدوره الحصول على نفس كمية السلع والخدمات التي كان يكتسبها بالأمس بنفس الدخل نتيجة للموجات التضخمية الحادثة في عصرنا الحديث، ما جعل من الضروري قياس هذه القدرة الشرائية ومستوى المعيشة المتمثل في التكلفة النسبية للوصول إلى مستوى معيشي معين.

المبحث الثالث: قانون العمل و الوظيفة العمومي بالجزائر

يعتبر قانون العمل من القوانين الحديثة، بحيث تأخر ظهوره إلى منتصف القرن التاسع عشر، و كان لهذا التأخر أسباب حالت دون ظهوره في العصرين القديم و الوسيط، أما بالنسبة للجزائر فقد اقترن تطور قانون العمل فيها بتغير الخيارات السياسية و الاقتصادية التي اعتمدها البلاد منذ الاستقلال، و تبعاً لتغير الوضع العام فيها.

المطلب الأول: تطور قانون العمل في الجزائر

من المعروف أن الأجر عرف تطورات عديدة، وذلك من خلال التغييرات التي مست قانون العمل في الجزائر لما كان يغلب عليه الأحكام الفرنسية، ما ألزم ضرورة إدخال تعديلات على قانون العمل، وفي الوقت نفسه وضع قوانين تنظيمية تتماشى مع التطورات الحادثة حوله. وللوقوف على حقيقة هذا التطور، سنتعرض لتطورات قانون العمل؛ غير أنه يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم قانون العمل قبل استعراض مراحل تطوره، حيث يمكن فهم قانون العمل في الجزائر على أنه مجموعة القواعد القانونية والتنظيمية والاتفاقية التي تحكم وتنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين العمال والمؤسسات المستخدمة وما يترتب عليها من حقوق والتزامات ومراكز قانونية للطرفين.

وتتمثل مراحل تطور قانون العمل في الجزائر فيما يلي :

الفرع الأول: مرحلة ما قبل ظهور القانون الأساسي العام للعمال (1962 – 1977)

تتميز هذه المرحلة بأن السنوات الأولى بعد الاستقلال عرفت تطبيق القانون الفرنسي الذي بقي ساري المفعول إلى غاية 1975/07/05، وهذا بمقتضى القانون 62-57 المؤرخ في 1962/12/31، القاضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية، إلا

الفصل الثاني: إدارة الأجور

ما تعارض منها مع السيادة الوطنية، مما نتج عنه فراغ في مجال قانون العمل، باستثناء قانون الوظيف العمومي الذي صدر في 1966/06/02 وبعض النصوص التطبيقية له إلى غاية جوان 1971. حيث بهذا التاريخ، تم إصدار فاتحة قوانين العمل في الجزائر، لاسيما فيما يخص تحديد مفهوم العمال وتكريس مبدأ المساواة بين العمال في الحقوق والواجبات، غير أنه لم يحدث أي تنظيم تقني لعلاقات العمل الفردية أو الجماعية، لأن هدفه كان إقامة وتكريس نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاقتصادية، ومن ثم فإن مختلف القطاعات استمرت بها الفوارق في الحقوق والواجبات.

وبحلول سنة 1975 التي تعد انطلاقة من القوانين والنظم الخاصة بعلاقات العمل بالمفهوم التقني للتنظيم من أجل تنظيم علاقات العمل في القطاع الخاص بصفة أساسية، صدر القانون المتعلق بالشروط العامة لها، إضافة إلى مجموعة من النصوص الأخرى المتعلقة بالعدالة في العمل والمدة القانونية له وتحديد اختصاصات مفتشية العمل إلى جانب بعض النصوص التنظيمية الأخرى.

و نظرا لأنه لم يتضمن أي استثناء صريح للقطاع العام من نطاق تطبيقه، فقد تم اللجوء إلى أحكامه عند إبرام بعض الاتفاقيات الجماعية بين المؤسسات العامة الاقتصادية وعمالها.

وإجمالا نشير إلى أن هذه المرحلة تميزت بعلاقات العمل لاسيما في القطاع العام: بعدم التجانس والانسجام فيما يخص تطبيق القوانين في هذا القطاع، كون المؤسسات العمومية تفتقد للنظرة الموحدة في تطبيق القوانين الفرنسية، ما عرض مصالح العمال للانتهاك وعلاقات العمل للفسخ، وكون المؤسسات العمومية غابت فيها القوانين والنصوص الخاصة بتنظيم علاقات العمل ما خلق الفوضى و عدم الاستقرار.

الفرع الثاني: مرحلة ظهور القانون الأساسي العام للعامل (1978-1989)

تعتبر هذه المرحلة منعرج هام حيث انطلقا من المبادئ والأحكام التي حددها الميثاق الوطني والدستور الصادر عام 1976، جاء ما يسمى القانون الأساسي العام للعمال الذي عمل على توحيد النظام القانوني المطبق على كافة علاقات العمل في البلاد في كافة قطاعات النشاط، حيث صار يحكم الفئات العمالية على اختلاف أصنافها ودرجاتها ومهنها والقطاعات التي تنتمي إليها بما فيها قطاع (الوظيف العمومي) الوظيفة العامة، الأمر الذي أوجب إصدار عدة نصوص قانونية بلغت أكثر من 20

الفصل الثاني: إدارة الأجور

نص قانوني وأكثر من مئة نص تنظيمي تناولت العديد من المسائل أهمها تحديد المدة القانونية للعمل والعطل، تنظيم الأجور والمرتبات، الضمان الاجتماعي¹.

الفرع الثالث: مرحلة ظهور قانون علاقات العمل 11-90 وما بعده

بدأ التحضير لهذا القانون مع بداية التحضير لمرحلة استقلالية المؤسسات الاقتصادية الصناعية والتجارية، نظرا لفشل القانون الأساسي العام للعامل في تحقيق الأهداف المرجوة منه، ونظرا لحدته من مبادرة المؤسسات لتحسين الفعالية وتشجيع الإبداع والاختراع، ما يستدعي تكييف تلك الأحكام مع المحيط الاقتصادي الجديد، إما بتعديلها أو تعويضها بأخرى جديدة تتماشى ومتطلبات التسيير الاقتصادي لمختلف المؤسسات الوطنية. ومن ثم فإن هذه المرحلة تميزت بتقديم اقتراحات تصحيحية للسلبات التي شهدتها تطبيق القانون الأساسي العام للعامل. وجاءت الاقتراحات في شكل خطة عمل تتكون من 3 خطوات أو مراحل¹:

أولا : غطت الفترة الأولى ما بين 1988-1989 : وتمثلت في تحرير المؤسسات قليلا من قيود القانون الأساسي العام للعامل وفي تحضير التعديل الشامل لهذا القانون.

ثانيا : أما الثانية فغطت سنة 1990 : وتمثلت في إصدار التعديلات الطارئة على القانون الأساسي العام للعامل أو القانون الجديد في حالة إلغائه.

ثالثا: المرحلة الثالثة امتدت من 1990 إلى غاية 1994 وتمثلت في متابعة إصدار كل القوانين والنظم الخاصة بقطاع العمل.

وأخيرا، فإن ما ميز قوانين العمل الصادرة ما بعد 1990 اعتمادها على فكرة الفصل بين قطاع المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة من جهة، وبين قطاع الوظيف العمومي من جهة أخرى.

وهكذا يمكن القول بأن قانون 11-90 ساهم بشكل فعال في تطوير القانون العام للعامل واستحداث أحكام جديدة تسير الوضع الجديد للمؤسسات².

¹ شطا حماد محمد، " النظرية العامة للأجور و المرتبات " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1980 ، ص 56.

² أحمية سليمان"التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 90 .

الفصل الثاني: إدارة الأجور

المطلب الثاني: الوظيف العمومي بالجزائر

1. تقترح المديرية العامة للوظيف العمومي الإجراءات التي من شأنها ضمان تسيير متناسق للموارد البشرية في الإدارة العمومية، وذلك لاسيما عبر تحديد للقواعد القانونية الأساسية الخاصة بنظام دفع الرواتب والتسيير التوقعي لمناصب الشغل والتعدادات والكفاءات وكذا عمليات التكوين والأنظمة المعلوماتية.

الفرع الأول: تعريف الوظيف العمومي

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالوظيف العمومي، إذ أصبح من المصطلحات حديثة الاستعمال، حيث اختلفت الدول في اصطلاحه، إذ عرف في التعبير الانجليزي بالخدمة المدنية، وفي التعبير الفرنسي بالوظيفة العامة. وهذا الأخير تبنته جميع دول العالم المعاصر بما فيه الجزائر، ولكن يختلف مفهومه في الواقع من بلد لآخر.

أما في الجزائر، نجد مصطلح الوظيفة العامة أو "الوظيف العمومي" الأكثر شيوعا. حيث وضع أول تشريع له بعد الاستقلال سنة 1966 وهو الأمر 133/66 المؤرخ في 1966/06/02. ويمكن ذكر بعض التعاريف منها:

التعريف الأول: الوظيف العمومي هو مجموع النظم العامة التي أنشأها الدولة وتخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور، ومن هنا جاز اعتبار كل من مرفق القضاء والدفاع والتعليم وغيرها من مرافق القطاع العمومي لأنها مؤسسات أنشأها الدولة بغرض خدمة الجمهور ويتميز خضوعه للدولة من حيث تحديد نشاطه وقواعد تسييره وعلاقته بالمتنفعين وتعيين موظفيه وتبيين أقسامه وفروعه ضمن قانون مميز.

التعريف الثاني: الوظيفة العامة هي نصيب من العمل على وجه الدوام والاستقرار في خدمة المرفق العام، تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر¹.

الفرع الثاني: تطور الوظيف العمومي في الجزائر

إن أول نظام للوظيفة العامة عرفته الجزائر هو النظام الفرنسي الصادر في 1946/10/19 وقد كان هذا أول قانون للوظيفة العامة بفرنسا، وامتد تطبيقه في الجزائر ولذا فإن نظام الوظيفة العامة في الجزائر هو نفسه في فرنسا، عدا بعض الاستثناءات

¹أحمد سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 92.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

التي اقتضتها الضرورة للتطبيق العملي ، ويع هذا الوضع إلى الوظيفة العامة ، ما لم تكن مفتوحة قبل استقلال الجزائر ، إلا أنه منذ عام 1956 وضعت بعض النصوص الرئيسية والتي تتعلق بنظام التوظيف ، والتي من شأنها تسهيل التحاق الجزائريين بالتوظيف العمومي، واستمر هذا الوضع حتى سنة 1956 حيث صدر نظام أساسي جديد بفرنسا في 1956/02/04، وقد امتد هذا النظام في الجزائر أيضا وكان ممقتضى المرسوم الصادر في 1960/08/02، واستمر العمل به حتى انتهاء الثورة الجزائرية، وبعد الاستقلال وقع على كاهل الدولة الجزائرية مهام صعبة، وكان من بين ذلك تحقيق إصلاح إداري في الدولة، وهذه المهمة لم تكن سهلة لأن الإدارة الجزائرية لم تكن مهيأة لتحقيق هذا الإصلاح، وذلك لعدم وجود الإطارات الفنية اللازمة في هذا المجال لأنه لم يكن هناك موظفين عموميين جزائريين، سوى عدد محدود من الشباب حديثي الخبرة، والذي جرى توظيفهم على وجه السرعة، وكلفوا بتطبيق التشريعات الفرنسية. غير أنهم لم يكونوا مؤهلين لممارسة مهام جديدة، الأمر الذي أدى إلى تفشي ظاهرة البيروقراطية في أعمال الوظيفة العامة، وقد ازداد هذا الأمر وضوحا بعد تدخل الدولة في جميع ميادين النشاط وتطبيقها للنظام الاشتراكي، مما ترتب عنه ازدياد المهام على عاتق الإدارة الجزائرية، ولهذا ظهرت الحاجة الملحة إلى تنظيم شامل للوظيفة العمومية، وظهور الدعوة إلى تجديد العلاقة التي تربط الدولة بالموظفين ودورهم في مجال الخدمة العمومية.

لذا قامت الحكومة الجزائرية في 1965/09/26 بتشكيل لجنة وزارية مثلت فيها وزارة المالية الداخلية وهي وزارة تابعة للإدارة العامة ، وذلك لوضع قانون أساسي للوظيفة العامة الجزائرية ، وقامت اللجنة بقيام بأعمالها على خير وجه ، وأعدت مشروع القانون اللازم في جانفي 1966، ثم عرض هذا على مختلف الإدارات والوزارات وحزب جبهة التحرير الوطني وكذلك النقابات المهنية المختلفة، بعد إبداء الآراء والمقترحات في المشروع، عرض على مجلس الوزارة للمناقشة ، وكان ذلك في أبريل 1966 ثم ناقشه بعد ذلك مجلس قيادة الثورة في ماي 1966، ثم أصدر بعد ذلك في 1966/06/02 ، وقد تضمنت هذه النصوص القانون الأساسي والمبادئ والقواعد الرئيسية للوظيفة العامة، وتركت للوحدات الإدارية مهمة تحديد نماذج تطبيق بالنسبة لكل مجموعة وظيفية بشرط أن لا يتعارض ذلك مع التوازن العام للوظائف في الدولة.

ثم جاء المرسوم الصادر بتاريخ 1969/05/22 والذي حدد الإطار القانوني للحلول تضمنها الأمر 133/66 حيث سمح بإنشاء وفتح مؤسسات مختلفة لضمان أعداد المرشحين وتحسين وضعيتهم وترقيتهم.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

حيث نجد أنه في مجال الأجور والمرتبات مثلاً تم إنشاء لجنة وطنية لدراسة واقتراح العناصر الكفيلة لوضع سياسة بين القطاع الاقتصادي و الوظيفة العمومي وذلك بمقتضى المرسوم 10/74 المؤرخ في 1974/01/30¹

ولقد عرف نطاق تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومي تقلصاً معتبراً مع مرور الزمن، ونظراً للمكانة التي تتبناها لها الإدارة في الدول المعاصرة، اعتبرت المؤسسات والإدارات العمومية قطاعاً مستقبلاً بذاته من شأنه تحقيق التطلعات الخاصة منها فيما يخص عالم الشغل الذي جاء به القانون الأساسي العام للعمال 12/78 المؤرخ في 1978/08/05 لتطويره وتنميته. وبعد ذلك تم إحداث قانون أساسي نموذجي يتمثل في المرسوم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 كبديل للقانون الأساسي المتمثل في الأمر 133/66 حيث أول ما يمكن ملاحظته هو اتساع نطاق الوظيفة العمومي ليشمل كافة المؤسسات العمومية والإدارات خلافاً لنطاقه القديم الضيق الذي عرف تقلصاً معتبراً خاصة في أعقاب السبعينات كما أن القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية احتفظ بالمبادئ الأساسية للوظيفة العمومي وعرف تغييراً نسبياً كمحاولة لتفادي عيوب قانون الوظيفة العمومي السابق نجد مصطلحات جديدة نذكر منها:

- تسمية الموظف التي لم تعد تطلق على العامل في هذا القطاع إلا بعد تثبيته في منصب عمله.

- مصطلح الفترة التجريبية الذي حل محل نهاية التربص... إلخ.

- إدخال ما يعرف " بتعويض الخبرة المكتسبة " حق خارج قطاع الوظيفة العمومي وهو مقترن بالسنوات المقضية خلال مدة معينة في الرتبة كمكافأة عن الأقدمية.

وفي الأخير فبالرغم من تأخر المشروع في تطبيق القانون الأساسي العام للعامل نجد أنه جاء ليكيف الإدارة بمقتضيات التطور الاقتصادية والاجتماعي، وفي حسم الإصلاحات المترتبة عن تطبيق دستور 1989/02/23 اضطر المشرع إلى إلغاء القانون الأساسي العام للعامل واستبداله بين قطاع الوظيفة العمومي وباقي قطاعات النشاطات الأخرى، أما حالياً وفي ظل الإصلاحات الجارية، فالوظيفة العمومية المقصودة في ظل الإصلاح هي الأداء الأفضل التي يمكن للدولة أن تجسد من خلالها:

- دورها كسلطة عمومية .

- سلطتها وديمومتها.

¹أحمد سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 78.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

- قدرتها على القيام بمهامها ومسؤولياتها.

هذه الأهداف التي يسعى إليها المشرع مراجعة القانون الأساسي للتوظيف العمومي يتم تحقيقها بناء على مبادئ أهمها:¹

- ديمقراطية الوظيفة العمومية.

- استمرارية واستقرار الوظائف.

- المساواة في الحقوق والواجبات.

وقد رسم مشروع إصلاح منظومة الوظيفة العمومية إلى ثلاثة مفاهيم متلازمة للعلاقة التي تربط الموظف بالإدارة وهي: نظام

الحياة المهنية بالمفهوم القانوني، المفهوم التعاقدية، نظام الاتفاقيات الجماعية.

¹أحمد سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 98.

الفصل الثاني: إدارة الأجور

خاتمة الفصل الثاني:

إن إدارة الأجور في الجزائر لم تكن حديثة العهد، بل بدأت منذ أن كانت الجزائر تسير وفق النمط الاشتراكي، أين ارتبطت هذه الإدارة بمتطلبات التنمية و الأهداف، حيث بنيت سياستها على مبدأ التساوي في العمل و الذي يستلزم التساوي في الأجر و بناءا عليه تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الدقيقة للأجور و التي تعرف على أنها ما يحصل عليه الأجراء لقاء ما يؤدونه من أعمال (ذهنية، بدنية) لصالح أصحاب العمل، وهي ذات أشكال مختلفة عينية وأخرى نقدية، كما لها مبادئ ومعايير تعمل على تحديدها، مما يصل بنا إلى ملاحظة أهمية الأجور في تنمية المؤسسة يدعو هذه الأخيرة إلى ضرورة بناء نظام فعال للأجور، وبهذا تكون الأجور سلاح ذو حدين، إما أن يدفع المؤسسة إلى النمو والازدهار أو أن يرحل بها إلى الإفلاس فتفشل في تحقيق أهدافها من جهة وتنمية البلد من جهة أخرى، وتبقى المؤسسة هي صاحبة القرار في تحديد مصيرها من خلال ما تتبعه من نظام.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

مقدمة الفصل الثالث:

بعد التعرض لأهم المفاهيم المتعلقة بنظام الأجور و أثره على التحفيز، سنقوم من خلال هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع الجزائري من خلال دراسة ميدانية لأهم العوامل والمتغيرات التي تتحكم في واقع وفعالية نظام الأجور. ومن هنا، سيقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول سيعرض النموذج النظري و فرضيات الدراسة، المبحث الثاني سيعرض منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث، فسيتناول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

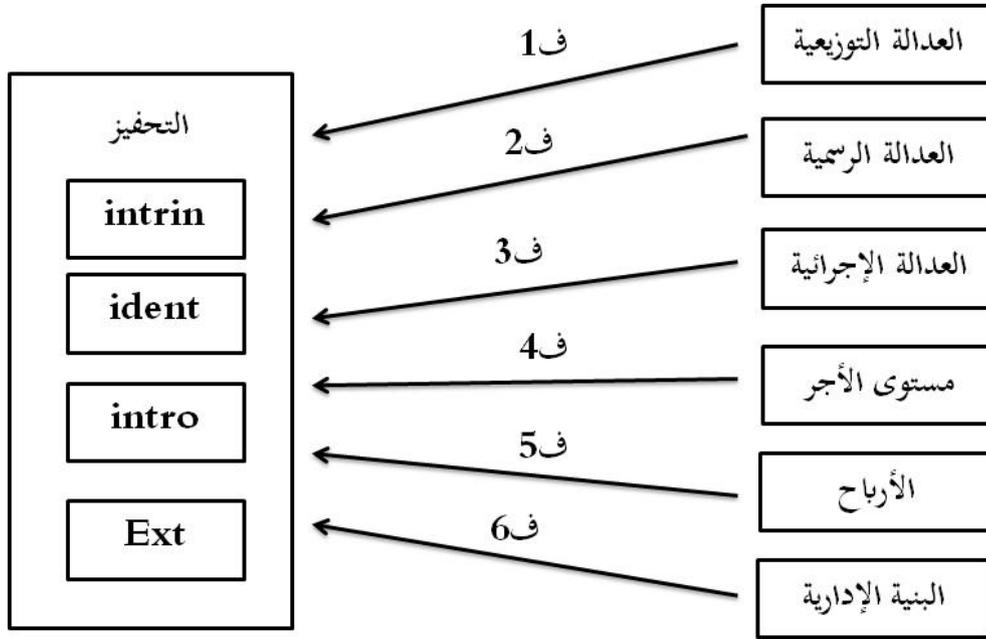
المبحث الأول: النموذج النظري وفرضيات الدراسة

الاختيار الصحيح لنظام الأجور المتبع يتطلب إتباع مجموعة من الإجراءات الضرورية من تصميم النظام وإشراك الجميع في تحديد أهدافه بدقة ووضوح وتدريب القائمين على التقييم جيدا. الأمر الذي يؤدي إلى تغذية عكسية تعكس واقع النظام وهذا بالاستناد إلى معايير وطرق موضوعية وعلمية سليمة.

نسعى من خلال الدراسة الميدانية إلى التعرف والتأكد من صحة أو خطأ الفرضيات التي بني على أساسها البحث، فنحاول الإجابة عن إشكالية البحث التي تتمثل في: كيف تؤثر إدارة الأجور على التحفيز في الوظائف العمومي المؤسسات الاقتصادية بالجزائر؟

من أجل الإجابة على إشكالية البحث، وعلى ضوء التعرض للدراسات السابقة، اقترحنا نموذجا نظريا يفترض تأثير مجموعة من المتغيرات في فعالية نظام الأجور و أثره على التحفيز في الوظائف العمومي المؤسسات الاقتصادية بالجزائر. كما يوضحه الشكل رقم: 03، المتغيرات التي أقمناها في النموذج النظري هي: التحفيز، العدالة التوزيعية، العدالة الرسمية، العدالة التفاعلية، مستوى الأجر، الأرباح و البنية الإدارية .

الشكل رقم 3 : النموذج النظري للدراسة



من خلال الجانب النظري، رأينا أن تحفيز العامل لا يتأثر فقط بطريقة إدارة الأجور، و لكن بعوامل أخرى أهمها العدالة. من هذا المنطلق، اقترحنا نموذجاً نظرياً يضم ستة متغيرات مستقلة من شأنها التأثير على مستوى التحفيز.

1. المتغير التابع؛ التحفيز:

من أجل قياس التحفيز، استعملنا سلم التحفيز في العمل، الذي أقترح من طرف GAGN و آخرون (2008).

عموماً، تميز هذه الأداة بين أربعة أنواع من التحفيز :

- التحفيز الداخلي (**Intrinsic motivation**): يكون حين يقوم الفاعل بفعل لذاته، لأنه يشير الاهتمام أو يجلب السعادة.
- التحفيز الخارجي (**Extrinsic motivation**): في هذه الحالة الدافع الذي يدفع العامل لإنجاز العمل المطلوب هو الحصول على مكافئة أو تجنب عقوبة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

- التحفيز النفسي (**introjected motivation**): يتعلق عوامل نفسية كالأنا و الشعور بالذنب. بالفعل، كثيرا ما تؤثر هذه الدوافع على الفاعل و تدفعه إلى القيام بأفعال معينة أو تغيير سلوكيات محددة.
 - التحفيز المحدد (**Identified motivation**): في هذه الحالة، الدافع الذي يدفع الفرد إلى القيام بالفعل هو تطابقها أو انسجامها مع قيمه و أفكاره و تقبله له.
- في هذه الدراسة، سنختبر أثر المتغيرات المستقلة فقط على التحفيز الخارجي.

2. العدالة :

من أجل قياس العدالة، استعملنا أداة اختبرها NIEHOFF et MOORMAN (1993) و ثبتت مصداقيتها وثباتها. عموما، تميز هذه الأداة بين ثلاث أنواع من العدالة (متغيرات) : العدالة التوزيعية (متعلقة بتوزيع العوائد و المكافآت على العمال)، العدالة الرسمية (متعلقة بالإجراءات) و العدالة التفاعلية (متعلقة بتفاعل الإدارة مع العمال).

بالنسبة لهذا البعد، صيغة الفرضيات كما يلي :

- ف1. العدالة التوزيعية لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
- ف2. العدالة الرسمية لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
- ف3. العدالة التفاعلية لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.

3. إدارة الأجور :

من أجل قياس طريقة إدارة الأجور، استعملنا أداة طورت من طرف JUDGE Et WELBOURNE (1993). اختبرت هذه الأداة و ثبتت مصداقيتها و ثباتها. عموما، تميز هذه الأداة بين ثلاث أبعاد لإدارة الأجور (متغيرات) : مستوى الأجر، الأرباح و طريقة إدارة الأجور.

هكذا، صيغة الفرضيات التالية المتعلقة بإدارة الأجور :

- ف4. مستوى الأجر له أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

ف5. مستوى الأرباح له أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.

ف6. طريقة إدارة الأجور لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، أجريت دراسة كمية اختبارية منصبة على المحتوى. خلال هذه الدراسة، وزع استبيان على عينة ممثلة من الموظفين بالإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية العامة.

من أجل تحليل البيانات، استعمل برنامج SPSS 20 حيث أجري على التوالي :

- تحليل وصفي لخصائص العينة،
- دراسة لمصداقية و ثبات أدوات قياس المتغيرات بالاعتماد على مؤشر Alpha Crombach،
- تحليل أثر المتغيرات التابعة على المتغير المستقل باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

في بداية هذا المبحث، سنعمد إلى وصف مكونات الاستبيان المستعمل في الدراسة. بعد ذلك، سنصف خصائص العينة التي شملها الاستقصاء. في النهاية، سنستعرض نتائج تقييم مصداقية أدوات القياس.

المطلب الأول: مكونات الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أهم وسائل جمع البيانات وأكثرها فعالية وشيوعا، فهو عبارة عن استمارة يجمع مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى عينة من الأفراد تمثل المجتمع الدراسة الكلي. يسهل الاستبيان جمع المعطيات وتصنيفها ثم تحليلها والوصول إلى الاستنتاجات المطلوبة والمناسبة.

من أجل اختبار الفرضيات ومدى صحتها أو خطئها، تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة تهدف إلى قياس مختلف متغيرات النموذج النظري. كما هو موضح في الملحق رقم 01، تم ابتداء هذا الاستجواب برسالة افتتاحية تبين الهدف من الدراسة و تحث الموظفين على المشاركة. بعد ذلك، أدرجت سلسلة أولى من الأسئلة تهدف إلى التعرف على خصائص أفراد العينة (من السؤال 01 إلى 05). بقية الأسئلة هدفت إلى تقييم المتغيرات، حيث يوضح الجدول رقم: 3-1 أدناه الأسئلة الموجهة لقياس كل متغير.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

الجدول رقم 3-1: أدوات قياس متغيرات الدراسة

المرجع	الأسئلة	المتغير	البعد
GAGN and all, (2008)	INTRIN01: هل هذا العمل يفرض عليك كثيراً؟	داخلي	التحفيز
	INTRIN02: هل تستمتع بالعمل بالقيام بعملك؟		
	INTRIN03: هل هذا العمل يقدم لك لحظات من السعادة؟		
	IDENT01: هل هذا العمل يسمح لك بالترقية و بتحقيق الأهداف المتعلقة بالحصول على وظائف أحسن؟	محدد	
	IDENT02: هل هذا العمل يسمح لك بتحقيق أهداف حياتك؟.		
	IDENT03: هل هذا العمل يتناسب مع قيمك الشخصية؟		
	INTRO01: هل يجب أن تكون الأفضل في عملك، يجب أن تكون الفائز؟.	نفسي	
	INTRO02: هل عملك هو حياتك وأنت لا تريد أن تفشل؟.		
	INTRO03: هل سمعتك تتوقف على عملك؟.		
	EXT01: هذا العمل يتيح لك مستوى معيشي معين؟.	خارجي	
EXT02: هل يسمح لك بكسب الكثير من المال؟.			
EXT03: هل تعمل لأجل الراتب؟.			
NIEHOFF et MOORMAN (1993)	JUSDIST01: هل وقت العمل (برنامج) في المؤسسة عادل؟	العدالة التوزيعية	العدالة
	JUSDIST02: هل مستوى الأجر عادل؟		
	JUSDIST03: هل حجم العمل الذي تكلف به في وظيفتك عادل نسبياً؟		
	JUSDIST04: هل إجمالي المكافآت التي تحصل عليها في عملك عادل نسبياً؟		
	JUSDIST05: هل حجم المسؤولية التي أنت مكلف بها في عملك عادل؟		
	JUSOFF01: هل القرارات المتعلقة بالعمل التي يأخذها المسيرون (المشرفون على عملك) في المؤسسة غير عادلة	العدالة الرسمية	
	JUSOFF02: هل المسير المشرف عليك يتأكد من سماع كل العمال المعنيين قبل اتخاذ القرارات؟		
	JUSOFF03: لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، هل يجمع المسير المشرف علي المعلومات، يعدها و يكملها؟.		
	JUSOFF04: هل المسير المشرف يشرح القرارات المتعلقة بالعمل التي يتخذها و يقدم معلومات إضافية حين يطلبها الموظف؟		
	JUSOFF05: هل كل القرارات المتعلقة بالعمل تطبق من طرف كل العمال المعنيين؟		
JUSOFF06: هل يمكن للعمال أن يراجعوا قرارات الصادرة عن المسيرين و تعديها؟			
JUSREAC01: حين يتخذ قرار متعلق بعملك، هل يعاملك المسير بلطف و اعتبار؟	العدالة التفاعلية		
JUSREAC02: حين يتخذ قرار متعلق بعملك، هل يعاملك المسير باحترام و			

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

		<p>كرامة؟.</p> <p>JUSREAC03: حين يتخذ قرار متعلق بعملك، هل يراعي المسير حاجاتك الشخصية؟.</p> <p>JUSREAC04: حين يتخذ قرار متعلق بعملك، هل يتعامل المسير معك بثقة؟</p> <p>JUSREAC05: حين يتخذ قرار متعلق بعملك، هل يراعي المسير حقوقك كموظف؟.</p> <p>JUSREAC06: حين تتخذ قرارات متعلقة بعملك، هل يناقش المسير المشرف معك انعكاسات هذه القرارات و تبعاتها؟</p> <p>JUSREAC07: حين تتخذ قرارات متعلقة بعملك، هل يقدم المسير المشرف تبريرات ملائمة لهذه القرارات؟.</p> <p>JUSREAC08: حين تتخذ قرارات متعلقة بعملك، هل يقدم المسير المشرف شروحات تحمل معان بالنسبة لك؟</p> <p>JUSREAC09: هل المسير المشرف عليك يشرح بوضوح بالغ كل قرار يتخذ بخصوص عملك؟.</p>		
JUDGE Et WELBOURNE (1993)	<p>NIVSAL01: هل مستوى الأجر الذي تقدم المنظمة التي تعمل بها حاليا جيد؟</p> <p>NIVSAL02: هل مستوى دخلك الكلي الذي تجنيه من وظيفتك جيد؟</p> <p>NIVSAL03: هل ترتيب وظيفتك في سلم أجور المنظمة التي تعمل بها منطقي و عادل؟</p> <p>NIVSAL04: هل أجرك الصافي من وظيفتك جيد؟</p>	مستوى الأجر	سياسة الأجور	
	<p>GAINS01: هل تقدم مؤسستك علاوات المردودية و أرباح مغرية؟</p> <p>GAINS02: هل قيمة علاوات المردودية و الأرباح التي تتقاضاها مغرية؟</p> <p>GAINS03: هل قيمة العلاوات غير النقدية (سكون وظيفي، سيارة ...) التي تحصل عليها جيدة؟</p>	الأرباح		
	<p>STRUADMI01: هل بنية (سلم) الأجور في المنظمة التي تعمل بها منطقي و عادل؟</p> <p>STRUADMI02: هل المعلومات التي تقدمها المنظمة لك حول الجوانب المتعلقة بالأجور كافية؟</p> <p>STRUADMI03: هل سياسة الأجور التي تنتهجها منطقتك منسجمة؟</p> <p>STRUADMI05: هل تدفع المنظمة الأجور في مواعيد منتظمة و دون تأخير؟</p> <p>STRUADMI06: هل تدير المنظمة الأجور بشكل جيد؟</p>	البنية الإدارية		

المطلب الثاني : خصائص العينة

بعد توزيع الاستبيانات على عينة عشوائية مكونة من 140 موظفا في الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية بمدينة مغنية،

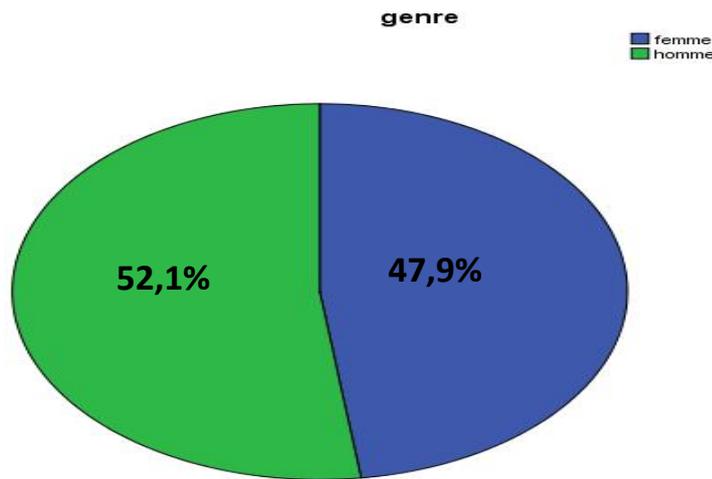
قمنا باستخدام نظام spss20 لتحليل خصائص العينة؛ فتحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

الجدول رقم: 2-3 توزيع العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Femme	67	47,9	47,9	47,9
Valide homme	73	52,1	52,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

الشكل رقم: 04 توزيع العينة حسب الجنس



من خلال التوزيع النسبي في الدائرة للشواهد الاجتماعية الممثلة في الشكل (08) و التي تتناول متغير الجنس فإن البيانات الإحصائية التوزيعية توضح أن:

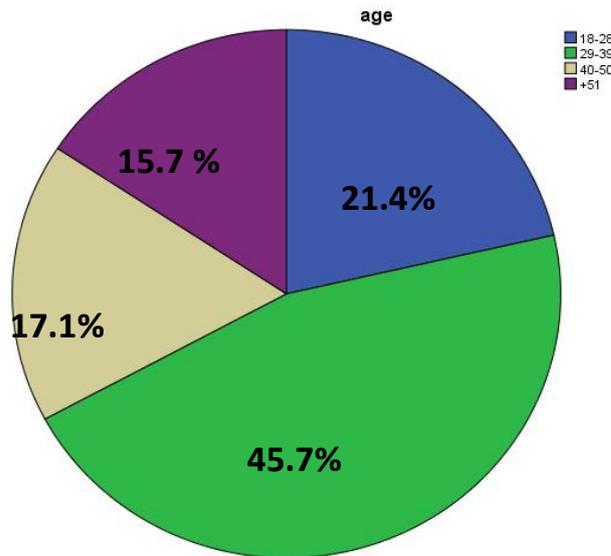
- 47.9% من مفردات العينة تمثل اللون الأزرق (الذي يرمز للمرأة) أي ما يعادل 67 امرأة.
- 52.1% من مفردات العينة تمثل اللون الأخضر (الذي يرمز للرجل) أي ما يعادل 73 رجلا.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

الجدول رقم: 3-3 توزيع العينة حسب العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
18-28	30	21,4	21,4	21,4
29-39	64	45,7	45,7	67,1
40-50	24	17,1	17,1	84,3
+51	22	15,7	15,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب العمر



من خلال الشكل (05) الذي يوضح التوزيع النسبي للشواهد الاجتماعية في الدائرة النسبية التي تتناول متغير السن يتبين أن:

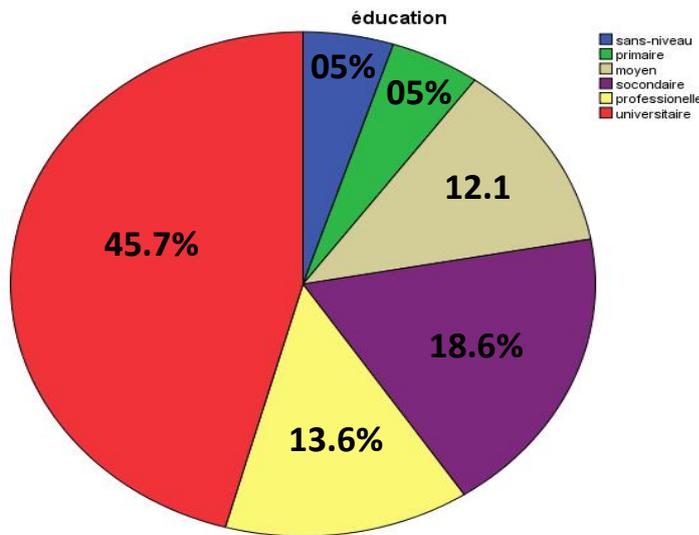
- اللون الأخضر يتغلب بنسبة 45.7% من مفردات العينة والذي يرمز إلى الفئة العمرية من 29 إلى 39 سنة.
- ويليه بعد ذلك اللون الأزرق بنسبة 21.4% والذي يرمز إلى الفئة العمرية من 18 إلى 28 سنة.
- وبعدها اللون الرمادي بنسبة 17.1% الذي يرمز للفئة من 40 إلى 50 سنة.
- وأخيرا اللون البنفسجي بنسبة 15.7% الذي يرمز إلى الفئة التي تتجاوز 51 سنة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

الجدول رقم: 3-4 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
sans-niveau	7	5,0	5,0	5,0
Primaire	7	5,0	5,0	10,0
Moyen	17	12,1	12,1	22,1
Secondaire	26	18,6	18,6	40,7
Professionnelle	19	13,6	13,6	54,3
Universitaire	64	45,7	45,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال التوزيع النسبي الموضح في الدائرة النسبية في الشكل (06) والتي تتناول متغير المستوى التعليمي نلاحظ أن:

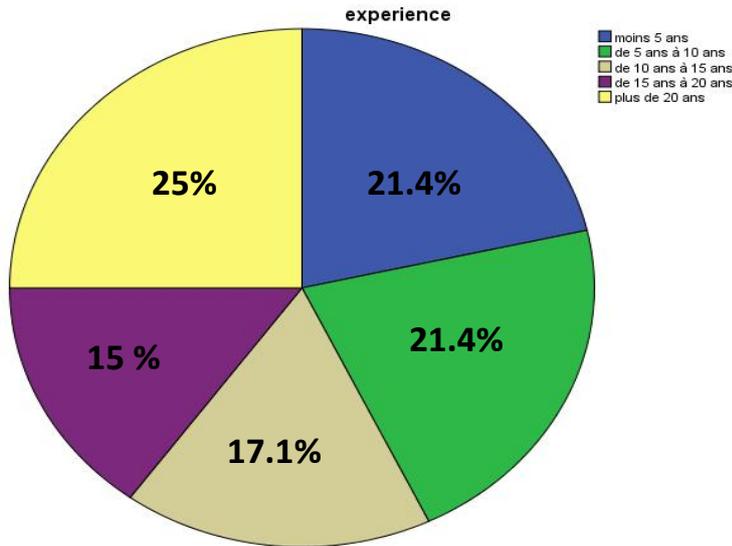
- 45.7% التي تمثل اللون الأحمر (الذي يرمز إلى المستوى الجامعي) أي 64 شخصا.
- 18.6% التي تمثل اللون البنفسجي (الذي يرمز إلى المستوى الثانوي) أي 26 شخصا.
- 13.6% التي تمثل اللون الأصفر (الذي يرمز إلى المستوى التكويني المهني) أي ما يعادل 19 شخص.
- 12% التي تمثل اللون الرمادي (الذي يرمز إلى المستوى المتوسط) أي ما يعادل 17 شخص.
- 5% التي تمثل اللون الأخضر (الذي يرمز إلى المستوى الابتدائي) أي ما يعادل 7 أشخاص.
- 5% التي تمثل اللون الأزرق (الذي يرمز إلى فئة بدون شهادة) أي ما يعادل 7 أشخاص.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

الجدول رقم: 3-5 توزيع العينة حسب الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins 5 ans	30	21,4	21,4	21,4
de 5 ans à 10 ans	30	21,4	21,4	42,9
de 10 ans à 15 ans	24	17,1	17,1	60,0
de 15 ans à 20 ans	21	15,0	15,0	75,0
plus de 20 ans	35	25,0	25,0	100,0
Total	140	100,0	100,0	

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب الخبرة



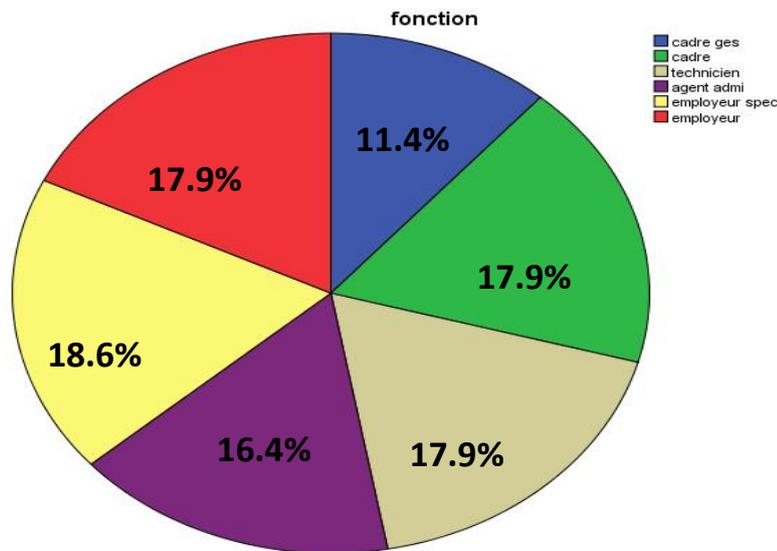
يوضح الشكل (07) التوزيع النسبي للعينة حسب متغير مدة العمل (الخبرة)، فنلاحظ أن:

- 21.4% للون الأزرق (الذي يرمز للفترة العاملة لأقل من 5 سنوات) أي ما يعادل 30 شخصا.
- 21.4% للون الأخضر (الذي يرمز للفترة العاملة من 5-10 سنوات) أي ما يعادل 30 شخصا.
- 17.1% للون الرمادي (الذي يرمز للفترة العاملة من 10-15 سنوات) أي ما يعادل 24 شخصا.
- 15% للون البنفسجي (الذي يرمز للفترة العاملة من 15-20 سنة) أي ما يعادل 21 أشخاص.
- 25% للون الأصفر (الذي يرمز للفترة العاملة أكثر من 20 سنة) أي ما يعادل 35 شخصا.

الجدول رقم: 3-6 توزيع العينة حسب الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
cadre ges	16	11,4	11,4	11,4
Cadre	25	17,9	17,9	29,3
Technicien	25	17,9	17,9	47,1
Validé agent admi	23	16,4	16,4	63,6
employeur spec	26	18,6	18,6	82,1
Employeur	25	17,9	17,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب درجة الوظيفة



من خلال الشكل رقم: 08 يتوضح لنا التوزيع النسبي لأفراد العينة والتي تتناول متغير درجة الوظيفة وهي كالتالي:

- 11.4% التي تمثل اللون الأزرق (الذي يرمز للإطارات المسيرة) أي ما يعادل 16 شخصا .
- 17.9% التي تمثل اللون الأخضر (الذي يرمز إلى الإطارات) أي ما يعادل 25 شخصا .
- 16.4% التي تمثل اللون البنفسجي (الذي يرمز للوعون الإداري) أي ما يعادل 23 شخصا .
- 17.9% التي تمثل اللون الرمادي (الذي يرمز للتقنيين) أي ما يعادل 25 شخصا .
- 18.6% التي تمثل اللون الأصفر (الذي يرمز للعمال المتخصصين) أي ما يعادل 26 شخصا .
- 17.9% التي تمثل اللون الأحمر (الذي يرمز للعامل) أي ما يعادل 25 شخصا .

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

المطلب الثالث : مصداقية و ثبات أدوات القياس

من أجل تأكيد التنسيق الداخلي لعبارات أدوات قياس المتغيرات في الاستبيان، تم حساب مؤشرات Alpha Crombach's.

الجدول رقم 3-7: قيم معامل الثبات

الأبعاد	المتغير	عدد الأسئلة	Crombach alpha
التحفيز	التحفيز الخارجي EXT	3	0,686
العدالة	العدالة التوزيعية JUSDIST	5	0,855
	العدالة الرسمية JUSOFF	6	0,805
	العدالة التفاعلية JUSREAC	9	0,937
سياسة الأجور	مستوى الأجر NIVSAL	4	0,935
	الأرباح GAIN	3	0,845
	البنية الإدارية STRUADMI	5	0,914

انطلاقاً من الجدول رقم 3-7 أعلاه، يتضح أن معاملات الثبات Alpha Crombach's لأدوات القياس المتعلقة بكل المتغيرات تتراوح قيمها ما بين 0.686 و 0.937، وهي قيم مرتفعة. الأمر الذي يدل على أن أدوات القياس المستعملة ملائمة مع المتغيرات التي تقيسها و يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مرتفعة.

المبحث الثالث: نتائج الانحدار الخطي المتعدد

من أجل اختبار الفرضيات، أجريت انحدارات خطية متعددة باستعمال برنامج SPSS 20.

المطلب الأول : الإحصاء الوصفي و الترابط

كما يوضحه الجدول رقم: 3-08، جاءت نتائج الإحصاء الوصفي لتبين أن متوسط القيمة التي أعطها المستجوبون للمتغيرات المستقلة و لمتغير التحفيز الداخلي تراوحت بين الـ 3.3605 و 4.6786.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

الجدول رقم: 3-08 الإحصاء الوصفي

	Mean	Std. Deviation	N
EXT	4,6786	1,39453	140
JUSDIST	3,4058	1,22390	139
JUSOFF	3,5048	1,11225	139
JUSREAC	3,3605	1,23249	139
NIVSAL	3,6727	1,50207	139
GAINS	4,2446	1,42983	139
STRUADMI	3,7353	1,47858	139

بالنسبة للترابط (corrélation)، يبين الجدول رقم: 3-09 أن التحفيز الخارجي له ترابط ضعيف و سالب و ذا دلالة مع العدالة التوزيعية ومستوى الأرباح؛ و ترابط متوسط و سالب و ذا دلالة مع مستوى الأجور و طريقة إدارة الأجور. العدالة الرسمية و العدالة التفاعلية ليس لها أي ترابط ذا دلالة مع التحفيز الخارجي.

الجدول رقم: 3-09 الترابط

	EXT	JUSDIST	JUSOFF	JUSREAC	NIVSAL	GAINS	STRUADMI
Pearson Correlation	EXT 1,000	-,217	,060	,021	-,487	-,327	-,425
	JUSDIST -,217	1,000	,554	,584	,603	,375	,364
	JUSOFF ,060	,554	1,000	,623	,408	,220	,304
	JUSREAC ,021	,584	,623	1,000	,413	,269	,295
	NIVSAL -,487	,603	,408	,413	1,000	,720	,722
	GAINS -,327	,375	,220	,269	,720	1,000	,675
	STRUADMI -,425	,364	,304	,295	,722	,675	1,000
Sig. (1-tailed)	EXT ,005	,005	,243	,401	,000	,000	,000
	JUSDIST ,005	.	,000	,000	,000	,000	,000
	JUSOFF ,243	,000	.	,000	,000	,005	,000
	JUSREAC ,401	,000	,000	.	,000	,001	,000
	NIVSAL ,000	,000	,000	,000	.	,000	,000
	GAINS ,000	,000	,005	,001	,000	.	,000
	STRUADMI ,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
N	EXT 140	139	139	139	139	139	139
	JUSDIST 139	139	139	139	139	139	139
	JUSOFF 139	139	139	139	139	139	139
	JUSREAC 139	139	139	139	139	139	139
	NIVSAL 139	139	139	139	139	139	139
	GAINS 139	139	139	139	139	139	139
	STRUADMI 139	139	139	139	139	139	139

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

إلى جانب الترابط، يتوجب التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد (Multicollinearity). من أجل ذلك، يتم الاستدلال بال VIF. (الجدول رقم: 3-10). في حالة ما إذا كان ال VIF أكبر من 10، فهذا يدل على وجود ارتباط متعدد. في دراستنا هذه، يبين الجدول رقم: 3-10 أن ال VIF كان أقل من 04 بالنسبة لكل المتغيرات الأمر الذي يدل على عدم وجود ترابط متعدد.

الجدول رقم: 3-10 المعاملات

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	5,281	,410		12,865	,000					
JUSDIST	-,128	,117	-,113	-1,102	,273	-,217	-,095	-,077	,464	2,155
JUSOFF	,348	,118	,278	2,940	,004	,060	,248	,205	,544	1,837
1 JUSREAC	,189	,109	,167	1,737	,085	,021	,149	,121	,527	1,897
NIVSAL	-,515	,122	-,555	-4,224	,000	-,487	-,345	-,295	,282	3,551
GAINS	,158	,104	,162	1,509	,134	-,327	,130	,105	,424	2,360
STRUADMI	-,213	,102	-,226	-2,099	,038	-,425	-,180	-,146	,419	2,385

a. Dependent Variable: EXT

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات

بعد تحليل الترابط و الترابط المتعدد، تم اختبار الفرضيات أي العلاقات المحتملة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع. من أجل ذلك، تم الاعتماد على المعامل المعياري Beta (Standardized Coefficients Beta) و T de Student.

هنا، يكون تأثير المتغير المستقل على التابع :

- ضعيفا إذا كان المعامل المعياري Beta أصغر من 0.29.

- متوسطا إذا تراوح المعامل المعياري Beta بين 0.3 و 0.49.

- قويا إذا كان المعامل المعياري Beta أكبر من 0.5.

و هذا على شرط أن يكون معامل ذا مستوى دلالة و T de Student مقبول أو جيد.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

في دراستنا، يبين الجدول رقم: 3-10 أعلاه أن:

- العدالة الرسمية لها أثر إيجابي ضعيف و ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
 - مستوى الأجر له أثر قوي و سالب و ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
 - طريقة إدارة الأجر لها أثر ضعيف و سالب و ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
 - العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية و مستوى الأرباح ليس لها أي أثر ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
- في الأخير، يجب التأكد من جودة نموذج الانحدار بالرجوع إلى قيمة الارتباط R ، وقيمة مربع الارتباط R^2 ، واختبار فيشر. يتراوح ال R^2 بين ال00 و ال01. كلما كان هذا المعامل مرتفعا كلما كان النموذج يفسر أكثر الظاهرة. في دراستنا، ال R^2 يعادل 0.329 (الجدول رقم: 3-11)؛ هذا يعني أن المتغيرات المستقلة المدججة في النموذج تفسر 32.9% من التغيرات في مستوى التحفيز الداخلي.
- بالنسبة لاختبار فيشر، يبين الجدول رقم: 3-11 و الجدول رقم: 3-12 المتعلق بال ANOVA أن ال F Change يتميز بمستوى دلالة جيد الأمر الذي يدل على أن معادلة الانحدار جيد و يسمح لنا بالقول أن المتغيرات المستقلة تساهم في تفسير التغير في المتغير التابع للنموذج بمستوى دلالة جيد.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية

الجدول رقم: 11-3^b **Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,599 ^a	,358	,329	1,14221	,358	12,284	6	132	,000	1,802

a. Predictors: (Constant), STRUADMI, JUSREAC, JUSDIST, JUSOFF, GAINS, NIVSAL

b. Dependent Variable: EXT

الجدول رقم: 12-3^a **ANOVA**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	96,157	6	16,026	12,284	,000 ^b
	Residual	172,212	132	1,305		
	Total	268,369	138			

a. Dependent Variable: EXT

b. Predictors: (Constant), STRUADMI, JUSREAC, JUSDIST, JUSOFF, GAINS, NIVSAL

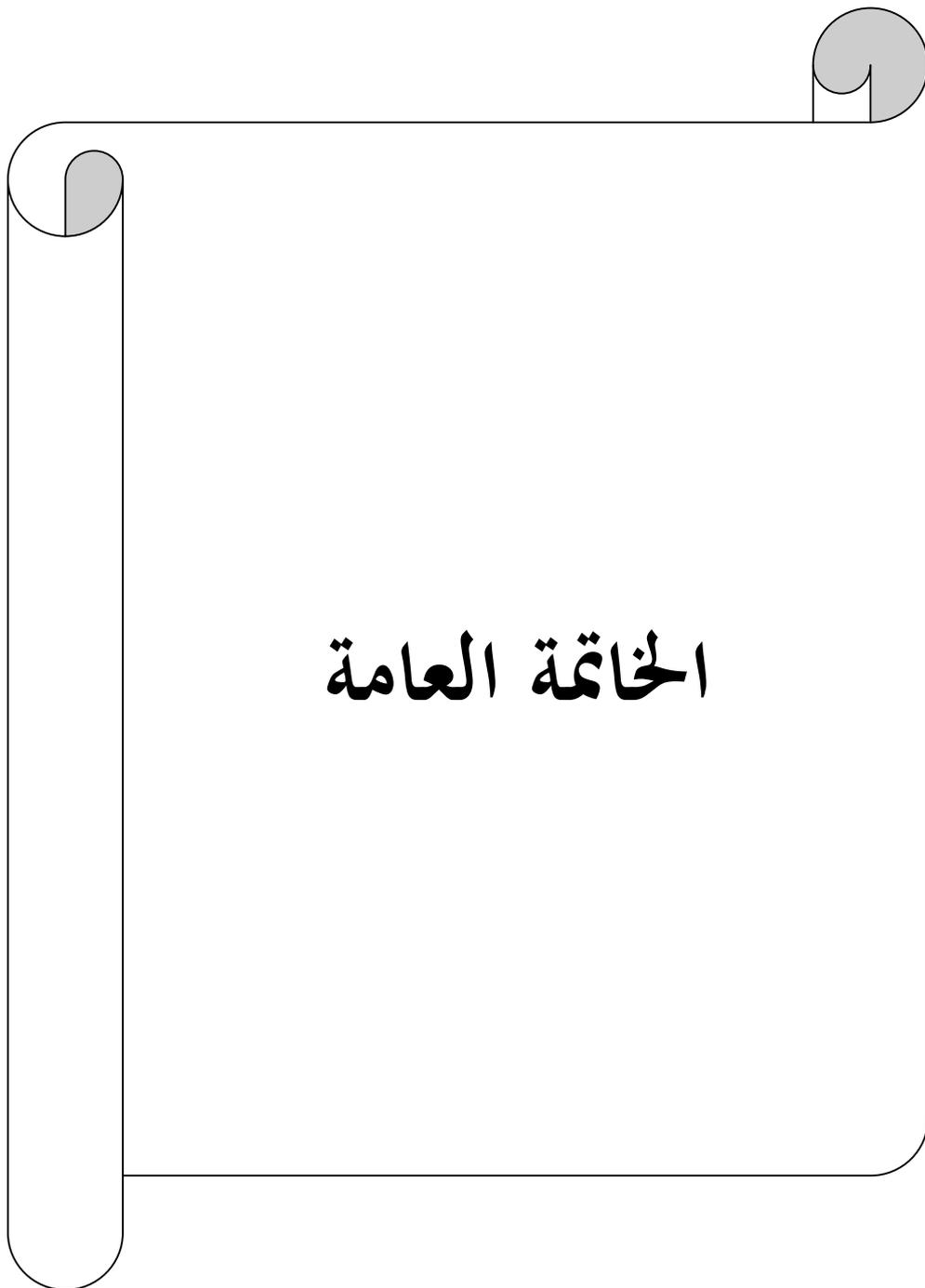
خاتمة الفصل الثالث:

في نهاية هذا الفصل، يتبين لنا أن :

- العدالة الرسمية لها أثر إيجابي ضعيف و ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
- مستوى الأجور له أثر قوي و سالب و ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
- طريقة إدارة الأجور لها أثر ضعيف و سالب و ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
- العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية و مستوى الأرباح ليس لها أي أثر ذا دلالة على التحفيز الخارجي.

من هذا المنطلق، أدت الدراسة الإحصائية إلى :

1. نفي الفرضية ف1. الناصة على أن العدالة التوزيعية لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
2. إثبات الفرضية ف2. الناصة على أن العدالة الرسمية لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
3. نفي الفرضية ف3. الناصة على أن العدالة التفاعلية لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
4. نفي الفرضية ف4. الناصة على أن مستوى الأجر له أثر إيجابي على التحفيز الخارجي و إثبات نقيضها.
5. نفي الفرضية ف5. الناصة على أن مستوى الأرباح له أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
6. نفي الفرضية ف6. الناصة على أن طريقة إدارة الأجور لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي و إثبات نقيضها.



الخاتمة العامة

من خلال هذه المذكرة، درسنا إدارة الأجور و أثرها على التحفيز في الوظيف العمومي و المؤسسات الاقتصادية بالجزائر، و ذلك عبر دراسة ثلاث فصول: فصلين نظريين و فصل تطبيقي. فمن خلال الجانب النظري تطرقنا في الفصل الأول إلى عموميات حول التحفيز و مختلف النظريات التي مر بها و تطور عبرها، إضافة إلى الأهمية التي يكتسبها التحفيز و المصنفة على عدة مستويات وخصائصه. كما تعرفنا على مختلف أنواعه و مراحلها، من خلال إتباع مجموعة من الخطوات منها: تحديد الأهداف، دراسة الأداء، تحديد الميزانية. أما الفصل الثاني، فكان عن الأجور، و الذي أبرزنا من خلاله ماهية الأجور و التي احتوت على التعاريف والأشكال و معايير تحديد الأجور و أدوات تحديدها، و الأهمية و العوامل المؤثرة فيها؛ بالإضافة إلى هيكل و تطور نظام الأجور في الجزائر و خطوات تصميمه مبرزين من خلاله أهمية كل منهما و ترابطهما.

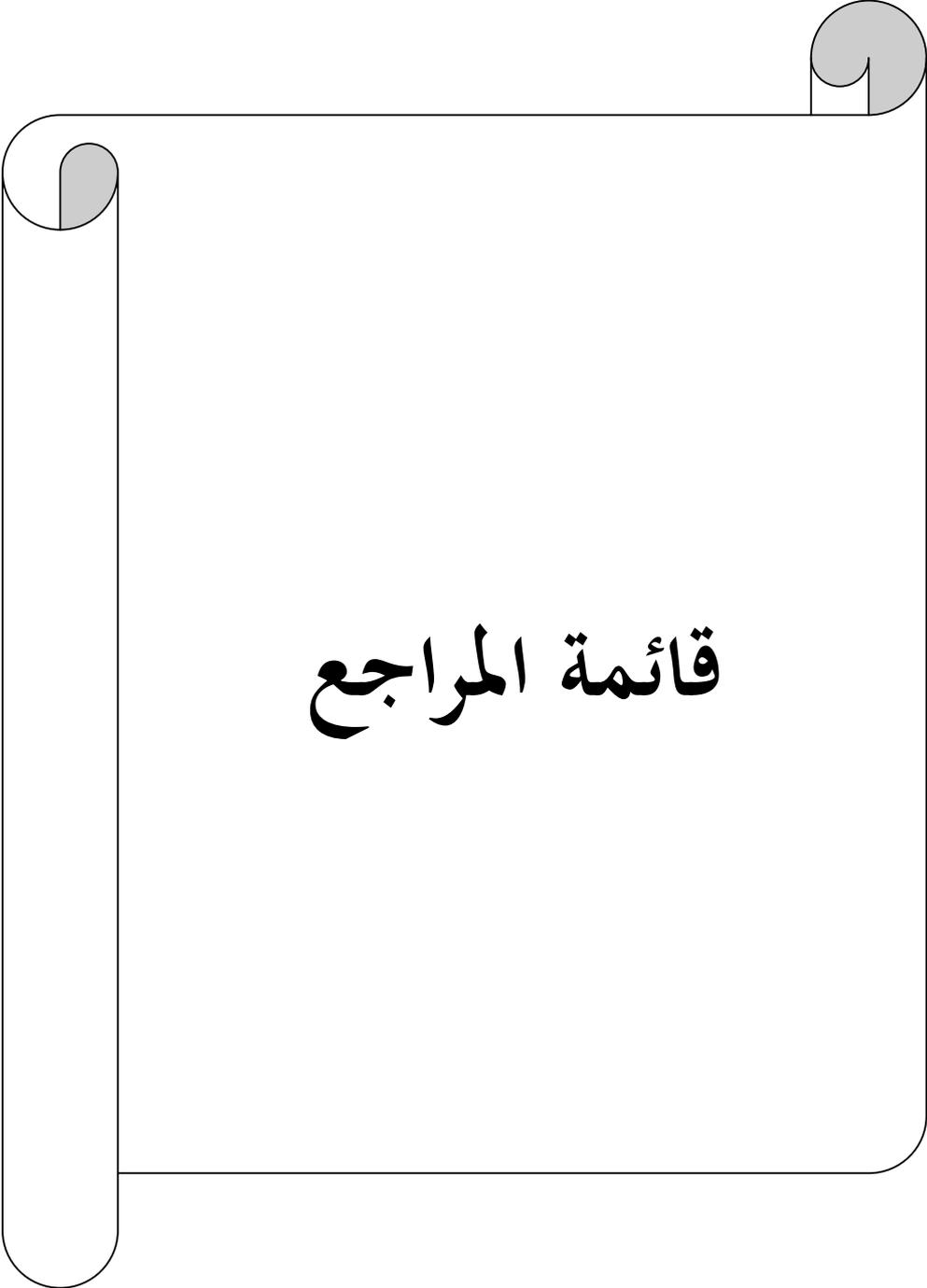
كما أن نجاح أي منظمة مرتبط بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى و من بينها الآلات، و بالتالي الجودة في الإنتاج و العكس صحيح، و من هنا تظهر أهمية اختيار اليد العاملة. و تعد الأجور و الحوافز الأساس في استقرار العامل في عمله و الرضا عنه و في تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية؛ و عليه يمكن القول أن نظام الأجور و الحوافز هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه و إدارته كان لخير المنظمة و لصالحها، و إذا أسيء تصميمه و إدارته كان وبالاً عليها. و من هنا، يستمد نظام الأجور و الحوافز أهميته البالغة على مستوى الفرد و المنظمة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت من تنظيم الأجور و الحوافز و حسابها و التدقيق فيها أمراً لا بد منه لتفادي النزاعات و الخلافات.

أما الجانب التطبيقي فحاولنا الإجابة من خلاله على الإشكالية المقترحة و ذلك عند قيامنا بدراسة كمية على عينة عشوائية مكونة من 140 شخص بمختلف الإدارات العمومية بمغنية، وهدفت هذه الدراسة التطبيقية إلى معرفة أنواع التحفيز الأكثر نجاعة في نظام الأجور و الذي يحقق أحسن النتائج.

و من خلال نتائج الدراسة، يتبين لنا أن:

- العدالة الرسمية لها أثر إيجابي ضعيف و ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
- مستوى الأجور له أثر قوي و سالب و ذا دلالة على التحفيز الخارجي.

- طريقة إدارة الأجور لها أثر ضعيف و سالب و ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
 - العدالة التوزيعية، العدالة التفاعلية و مستوى الأرباح ليس لها أي أثر ذا دلالة على التحفيز الخارجي.
- من هذا المنطلق، أدت الدراسة الإحصائية إلى :
1. نفي الفرضية ف1. الناصة على أن العدالة التوزيعية لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
 2. إثبات الفرضية ف2. الناصة على أن العدالة الرسمية لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
 3. نفي الفرضية ف3. الناصة على أن العدالة التفاعلية لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
 4. نفي الفرضية ف4. الناصة على أن مستوى الأجر له أثر إيجابي على التحفيز الخارجي و إثبات نقيضها.
 5. نفي الفرضية ف5. الناصة على أن مستوى الأرباح له أثر إيجابي على التحفيز الخارجي.
 6. نفي الفرضية ف6. الناصة على أن طريقة إدارة الأجور لها أثر إيجابي على التحفيز الخارجي و إثبات نقيضها.



قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1. الحاج طارق ، "علم الاقتصاد و نظرياته" ، دار صفاء للنشر، الأردن، 1998
2. الحرفة حامد ، "الإدارة الحديثة و الحوافز"، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1980
3. الرفي محمد، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار القنديل، ط1، عمان، الأردن، 2003
4. الصباب أحمد عبد الله، "أساسيات الإدارة الحديثة"، خورزم العلمية للنشر و التوزيع، السعودية، 2005
5. العاني هيثم، "الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت"، دار كنوز المعرفة العلمية، ط1، الأردن، 2007
6. العامري مهدي صالح محسن و الغالب منصور طاهر ، " الإدارة و الأعمال"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007
7. العميان سلمان محمود ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان ، 2002
8. القريوتي محمد " السلوك التنظيمي"، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان 2000
9. القيروني محمد قاسم ، "مبادئ الإدارة: النظريات و العمليات و الوظائف"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2004
10. أحمية سليمان، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1992
11. بوحوش عمار، " نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21"، دار الغرب الاسلامي، الجزائر، 2006
12. حريم حسين، "مبادئ الإدارة و النظريات الإدارية و وظائف المنظمة"، دار حامد، ط1، الأردن، 2006
13. حسونة فيصل، " إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008
14. حضير كاظم حمود، الحرشة كاسب ياسين، " إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007
15. حاروش نور الدين، "ادارة الموارد البشرية" ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع الجزائر، 2011
16. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قلمة، سنة 2004

17. خليل موسى، "الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف،" المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان،

2005

18. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، مصر

19. شاويش نجيب مصطفى، " إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق عمان ، 1996

20. شاويش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، دار الشروق، عمان، 2007

21. شطا حماد محمد، " النظرية العامة للأجور و المرتبات " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1980

22. صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994

23. صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث،

الإسكندرية، 1988

24. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999، 2000

25. طرطار أحمد، "الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

1993

26. عادل حسن، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة 1998

27. عباس محمد سهيلة و علي حسن علي، " ادارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر عمان

28. علاقي مدني عبد القادر، " إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 1999

29. ماهر أحمد، " ادارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية الابراهيمية ، الاسكندرية، 2001

30. مدني عبد القادر، " إدارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، 1999

قائمة المراجع الأجنبية

1. Marylène Gagné and all, the motivation at work scale, 2008.
2. NIEHOFF et MOORMAN, 1993.
3. TA. Judge Et M. Welbourne, 1993.

الرسائل و الأطروحات:

1. بوخالف غريب، "عنصر العمل في علاقات العمل"، رسالة ماجستير، معهد الحقوق بن عكنون، 1998
2. بوكروش بسمة، "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المنظمة" مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة عنابة، 2012.
3. رحمون لطيفة، السعود مسعودة، "سياسة الأجور"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، المركز الجامعي بالمدية، السنة الجامعية 2003/2002
4. سراج وهيبية، "دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر" مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الشلف، 2008
5. غضبان ليلي، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010
6. مرماط نبيلة، "فعالية نظام التحفيز المطبق في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري" مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009

الملحقة الجامعية لمغنية

قسم العلوم الاقتصادية

مشروع بحث:

"نظام الأجور و أثره على التحفيز في الوظيف العمومي"

استبيان :

سيدتي / سيدي؛

تحية طيبة و بعد؛

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف إلى معالجة دراسة حول :

"نظام الأجور و أثره على التحفيز في الوظيف العمومي".

يرجى منكم قراءة فقرات الاستمارة و اختيار الإجابة التي تعكس الواقع الفعلي علما أن المعلومات التي ستعبأ من قبلكم تعامل بسرية تامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

تكتسي مشاركتكم أهمية كبيرة من حيث أنها ستسمح بتطوير المعرفة العلمية، الإجابة عن إشكالية جوهرية و معالجة موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات و المجتمعات.
أرجو منكم أن تتقبلوا سيدي/سيدتي فائق تشكرات فريق البحث الواردة أسماؤهم أدناه.

قناد فاطمة الزهراء، طالبة ماستر، إدارة الموارد البشرية.

ناجم أسماء، طالبة ماستر، إدارة الموارد البشرية.

تحث إشراف : الأستاذ بلحسن محمد، أستاذ محاضر، قسم العلوم الاقتصادية، الملحقة الجامعية لمغنية، جامعة تلمسان.

الهاتف: 0661291993. البريد الإلكتروني: bellahcene_mohammed@yahoo.fr

خصائص العينة

الاجابة تكون بوضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

1. هل أنت ؟ رجل امرأة

2. هل عمرك يتراوح بين ؟

من 18 إلى 28 سنة

من 29 إلى 39 سنة

من 40 إلى 50 سنة

51 سنة فما فوق

3. ما هي الشهادة التي أنتم حاصلون عليها ؟

ليس لدي أية شهادة

متوسط

جامعي

ابتدائي

ثانوي

تكوين مهني

4. بكم تقدم مدة عملكم في المنظمة التي تنتمون إليها:

اقل من 5 سنوات

من 10-15 سنة

أكثر من 20 سن

من 5-10 سنوات

من 15-20 سنة

5. ما هي درجة وظيفتك ؟

إطار مسير

تقني

عامل متخصص

إطار

عون إداري

عامل

مستوى التحفيز :

من بين العوامل الموضحة في الجدول أدناه، ما هي العوامل التي تدفعك إلى القيام بعملك؟

موافق تماما	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جدا	غير موافق تماما	الأسباب (العوامل)
							لأن هذا العمل يفرحني كثيرا.
							لأنني استمتع بالقيام بعلمي.
							لأن هذا العمل يقدم لي لحظات من السعادة.
							لأن هذا العمل يسمح لي بالترقية و بتحقيق الأهداف المتعلقة بالحصول على وظائف أحسن.
							لأنه يسمح لي بتحقيق أهداف حياتي.
							لأن هذا العمل يتناسب مع قيمي الشخصية
							يجب أن أكون الأفضل في عملي. يجب أن أكون الفائز.
							لأن عملي هو حياتي وأنا لا أريد أن أفشل.
							لأن سمعتي تتوقف على عملي.
							لأن هذا العمل يتيح لي مستوى معيشي معين.
							لأنه يسمح لي بكسب الكثير من المال.
							أعمل لأجل الراتب.

العدالة التنظيمية :

بين مستوى العدالة في المنظمة التي تعمل بها عن طريق وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

موافق تماماً	موافق غير إلى حد كبير	غير موافق ما نوعاً	موافق ما نوعاً	موافق بدرجة عالية	موافق تماماً	الأسباب (العوامل)
						- وقت العملي (برنامج) في المؤسسة عادل
						- مستوى أجري عادل
						- حجم العمل الذي أكلف به في وظيفتي عادل نسبياً
						- إجمالي المكافآت التي أحصل عليها في عملي عادل نسبياً
						- حجم المسؤولية التي أنا مكلف بها في عملي عادل
						- القرارات المتعلقة بالعمل التي يأخذها المديرون (المشرفون على عملك) في المؤسسة غير عادلة.
						- المدير المشرف علي يتأكد من سماع كل العمال المعنيين قبل اتخاذ القرارات.
						- لاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، يجمع المدير المشرف علي المعلومات، يعدلها و يكملها.
						- المدير المشرف يشرح القرارات المتعلقة بالعمل التي يتخذها و يقدم معلومات إضافية حين يطلبها المدير
						- كل القرارات المتعلقة بالعمل تطبق من طرف كل العمال المعنيين
						- يمكن للعمال أن يراجعوا القرارات الصادرة عن المديرين و تعدله

موافق بدرجة ضعيفة جدا	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة عالية جدا	موافق تماما	الأسباب (العوامل)
						- حين يتخذ قرار متعلق بعلمي، يعاملني المسير بلطف و اعتبار.
						- حين يتخذ قرار متعلق بعلمي، يعاملني المسير باحترام و كرامة
						- حين يتخذ قرار متعلق بعلمي، المسير يراعي حاجاتي الشخصية.
						- حين يتخذ قرار متعلق بعلمي، المسير يتعامل معي بثقة
						- حين يتخذ قرار متعلق بعلمي، المسير يراعي حقوقي كموظف.
						- حين تتخذ قرارات متعلقة بعلمي، يناقش
						- المسير المشرف معي انعكاسات هذه القرارات و تبعاتها.
						- حين تتخذ قرارات متعلقة بعلمي، يقدم المسير المشرف تبريرات ملائمة لهذه القرارات.
						- حين تتخذ قرارات متعلقة بعلمي، يقدم المسير المشرف شروحات تحمل معان بالنسبة لي.
						- المسير المشرف علي يشرح بوضوح بالغ كل قرار يتخذ بخصوص عملي.

سياسة الأجور:

أجب عن العبارة التالية عن طريق وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه مناسباً.

غير موافق تماماً	غير موافق إلى حد كبير	غير موافق نوعاً ما	موافق نوعاً ما	موافق بدرجة عالية	موافق تماماً	الأسباب (العوامل)
						- مستوى الأجر الذي تقدمه المنظمة التي تعمل بها حالياً جيد
						- مستوى دخلك الكلي الذي تجنيه من وظيفتك جيد
						- ترتيب وظيفتك في سلم أجور المنظمة التي تعمل بها منطقي و عادل
						- أجرك الصافي من وظيفتك جيد
						- تقدم مؤسستك علاوات المردودية و أرباح مغرية
						- قيمة علاوات المردودية و الأرباح التي تتقاضاها مغرية
						- قيمة العلاوات غير النقدية (سكن وظيفي، سيارة...) التي تحصل عليها جيدة
						- بنية (سلم) الأجور في المنظمة التي تعمل بها منطقي و عادل
						- المعلومات التي تقدمها المنظمة لك حول الجوانب المتعلقة بالأجور كافية
						- سياسة الأجور التي تنتهجها منطقتك منسجمة
						- تدفع المنظمة الأجور في مواعيد منتظمة و دون تأخير
						- تدبير المؤسسة الأجور بشكل جيد

الملخص :

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة تأثير إدارة الأجور على التحفيز في المؤسسات الاقتصادية و الوظيفة العمومي؟ من أجل ذلك، أقتراح نموذج نظري متكون من سبعة متغيرات و هي : التحفيز ، العدالة التوزيعية، العدالة الرسمية و التفاعلية إضافة إلى مستوى الأجر ، الأرباح و البنية الإدارية . إثر توزيع استبيان على 140 موظف بمؤسسات اقتصادية و منظمات حكومية بمدينة مغنية، وباستخدام برنامج SPSS أجريت التحليل الإحصائية الوصفية، تحاليل المصادقية و الانحدار المتعدد، حيث أثبتت نتائج الدراسة أن : العدالة الرسمية لها أثر إيجابي ذا دلالة على التحفيز الخارجي. مستوى الأجر و طريقة إدارة الأجور لهما أثر سالي و ذا دلالة على التحفيز الخارجي. العدالة التوزيعية و العدالة التفاعلية و مستوى الأرباح ليس لها أي أثر ذا دلالة على التحفيز الخارجي.

الكلمات المفتاحية : التحفيز، التحفيز الداخلي، إدارة الأجور، العدالة.

Résumé :

L'étude présentée dans ce mémoire s'interroge sur l'effet de la gestion de la rémunération sur la motivation des employés dans les entreprises et les administrations publiques. Pour répondre à cette problématique, un modèle théorique constitué de sept variable fut proposé : la motivation extrinsèque, l'équité distributive, l'équité officielle, l'équité interactive, le niveau des salaires, le niveau des intéressements et la gestion de la rémunération. Pour tester les hypothèses formulées, un questionnaire a été distribué sur 140 employés dans des entreprises économiques et organisations publiques de la ville de Maghnia. A l'aide d'SPSS 20, une régression linéaire multiple a été effectuée. Les résultats démontrent que l'équité officielle a un impact positif et significatif sur le niveau de motivation extrinsèque. Le niveau des salaires et de la méthode de gestion de la rémunération ont des effets négatifs et significatifs sur le niveau de motivation extrinsèque. L'équité distributive et l'équité interactive et le niveau des intéressements n'ont aucun effet significatif sur le niveau de motivation extrinsèque.

Mots clés : Motivation, motivation extrinsèque, la gestion de la rémunération, l'équité.

Abstract:

The purpose of this dissertation is to identify the impact of the management of wages on the workers motivation in Algerian organisation The framework of this study has included seven variables: motivation, distributive justice, official justice, interactive justice, the level of wages, the level of profits and administrative structure. To test our hypothesis, we have conducted a quantitative positivist study. Indeed, a survey has been conducted across a sample of 140 employees located in Maghnia. Using SPSS 20., a Multiple regression has been performed. The results show Official justices have a positive and significant impact on extrinsic motivation. The level of wages and wage management method has a negative and significant impact on extrinsic motivation. Distributive justice and interactive justice and profit level don't have any significant impact on extrinsic motivation.

Keywords: Motivation, extrinsic motivation, wage Management.