

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز - قالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

د بن حسان زينة

إعداد الطالبة

❖ سلامي كريمة

السنة الجامعية : 2018-2019م



شكر و عرفان

عملا بقوله "صلى الله عليه وسلّم": "لا يشكر الله من لا
يشكر الناس" أجد نفسي ملزمة بأن أتقدم بجزيل الشكر
وفائق التقدير لأستاذتي المشرفة الدكتورة: **بن حسان زينة**،
الذي تكرّمة بقبول الإشراف على هذا البحث

والشكر الخاص لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على
عناء القراءة وجهد الإثراء والتصويب.

كما أشكر كلّ من مدّ يد العون في سبيل إنجاز هذا البحث ولو
بالكلمة الطيبة

لكل هؤلاء أقول شكرا

"بارك الله فيكم"





إهداء

الإهداء:

أهدي هذا البحث المتواضع إلى :

أمي الغالية، أبي الكريم، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى أخي وإخوتي أمدهم الله برعايته وبكل الخير والعافية.

إلى ابن أختي "قتادة" حفظه الله أمدّه بطول العمر.

إلى كل أقاربي كل باسمه.

إلى صديقاتي اللاتي تقاسمت معهن كل المواقف.

إلى كل من مد لي يد العون من قريب كان أو من بعيد.

كريمة

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	اهداء
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
1	❖ مقدمة
	❖ الفصل الأول: الإطار العام والمنهجي للدراسة
5	• أولاً: طرح الإشكالية
8	• ثانياً: تحديد المفاهيم
8	1. مفهوم الاجر
10	2. مفهوم الحوافز
11	3. مفهوم الحوافز المادية
12	4. مفهوم الولاء
14	5. مفهوم الولاء التنظيمي
17	ثالثاً: منهجية الدراسة
17	1. منهج الدراسة
17	2. أدوات جمع البيانات
19	3. مجالات الدراسة
	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للأجور والولاء التنظيمي
27	أولاً: الدراسات السابقة
27	1. الدراسات المحلية(الجزائرية)
31	2. الدراسات العربية
35	ثانياً: النظريات المفسرة للأجور و الولاء
35	1. النظريات الكلاسيكية
36	2. النظريات النيوكلاسيكية

38	3. النظريات الحديثة
	الفصل الثالث: أساسيات حول الأجر
50	أولاً: الاعتبارات الضرورية لوضع شبكة الأجر
50	1. الاعتبارات الاقتصادية
50	2. الاعتبارات الاجتماعية
51	3. الاعتبارات الثقافية
51	4. الاعتبارات النفسية
51	5. الاعتبارات السياسية
52	6. الاعتبارات الأخلاقية
53	ثانياً: أهمية واهداف الأجر
53	1. أهمية الأجر
55	2. اهداف الأجر
56	ثالثاً: أنواع الأجر ومكوناتها
56	1. انواع الأجر
57	2. مكونات الأجر
60	رابعاً: العوامل المؤثرة للأجر
60	1. القوانين والتشريعات السائدة
60	2. قدرة المنشأة وامكانياتها
60	3. الظروف الاقتصادية الطارئة
60	4. تكلفة المعيشة
60	5. متطلبات العمل
61	6. الانتاجية
61	7. الأجر و الرواتب السائدة
62	خامساً: كيفية بناء هيكل الأجر وقياس كفاءته
62	1. كيفية بناء هيكل الأجر

72	2. كيفية قياس نظام الرواتب و الاجور
74	سادسا: أنظمة دفع الأجور
74	1. نظام الاجر الزمني
75	2. نظام الاجر بالإننتاج او الاجر التشجيعية
78	سابعا: تطور الأجور في الجزائر
78	1. الاجور في الفترة الاستعمارية
79	2. الاجور بعد الاستقلال
80	3. الاجور خلال مرحلة اقتصاد السوق
	الفصل الرابع: اساسيات حول الولاء التنظيمي
82	• أولا: أهمية واهداف الولاء التنظيمي
82	1. اهمية الولاء التنظيمي
83	2. اهداف الولاء التنظيمي
84	ثانيا: خصائص وابعاد الولاء التنظيمي
84	1. خصائص الولاء التنظيمي
85	2. ابعاد الولاء التنظيمي
87	ثالثا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ومراحله
87	1_العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
89	2_مراحل الولاء التنظيمي
94	رابعا: طرق قياس الولاء التنظيمي و فوائد قياسه
94	1_طرق قياس الولاء التنظيمي
95	2_فوائد قياس الولاء التنظيمي
97	خامسا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي واستراتيجية تعزيزه
97	1_النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
100	2_استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
103	سادسا: آثار الولاء التنظيمي وأسباب ومظاهر ضعفه

الصفحة	العنوان	الرقم
40	شكل يوضح نظرية هارزنبيرغ (ذات العاملين)	01
43	شكل يوضح نموذج نظرية التوقيع	02
47	شكل يوضح نموذج نظرية التعزيز الإيجابي	03
70	شكل يوضح العلاقة بين الفئة الأجرية (عدد النقط) والقيمة الأجرية.	04
71	شكل يوضح تصميم هيكل الأجور عن طريق تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى لكل فئة ومتوسط أجر الفئة	05
90	شكل يوضح مراحل الولاء التنظيمي	06
92	شكل يوضح مراحل الولاء التنظيمي عند بوشنان	07
99	شكل يوضح نموذج ستيرز	08

فهرس الجداول النظرية:

الصفحة	العنوان	الرقم
65	يوضح توزيع الوظائف على بعض الدرجات	01
65	يوضح الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقط بالنسبة لدرجات مختلفة	02
67	يوضح بعض الموضوعات التي يمكن تغطيتها في استطلاعات الأجور	03
101	يوضح استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي	04

فهرس جداول الدراسة الميدانية:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع العينة حسب الجنس	20
02	توزيع العينة حسب السن	21
03	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	21
04	توزيع العينة حسب الوضعية المهنية	22
05	توزيع العينة حسب المنصب	22
06	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	23
07	توزيع العينة حسب ساعات العمل	23
08	توزيع العينة حسب الأجر المتقاضى	24
09	تتبع المؤسسة نظام أيجور واحد أم لا	107
10	معرفة العمال بما ينص عليه القانون حول الأيجور	107
11	الأساس الذي يتم توزيع الأيجور حسبه	108
12	توزيع الأيجور على الأساس المعتمد من طرف المؤسسة عادل ام لا	108
13	إطلاع الموظفين على كشف راتبهم	109
14	كفاية الأيجر حسب الحالة العائلية	110
15	رأي أفراد العينة حول مساهمة شبكة الأيجور المعمول بها حاليا في تحسين وضعيتهم المالية	111
16	استفادة أفراد العينة من الزيادة في الراتب	111
17	رضا العمال عن الراتب الذي تمنحه المؤسسة	112
18	رضا العمال عن ظروف العمل المادية	113
19	العوامل التي تساعد العامل على الاندماج داخل المؤسسة	114
20	شعور العامل بالاستقرار في وظيفته	115
21	الحوافز المادية الأخرى التي يستفيد منها العامل	115
22	تأثير الحوافز المادية على انتماء العامل للمؤسسة	116
23	نظام الأيجور المعمول به يؤدي إلى انتماء واندماج العامل	117
24	تناسب العمل مع المجهود الفكري للعامل	118
25	تناسب العمل الذي تقدمه المؤسسة مع المجهود العضلي للعامل	118

119	تناسب الأجر مع المجهود المقدم	26
119	استعداد العامل لترك عمله في حال وجد أجرا يناسب جهده	27
120	مقارنة الأجر الحالي مع الأجور الممنوحة في المديریات الأخرى لنفس القطاع	28
121	تحفيز الأجر المتقاضى في الوظيفة للعمل	29
122	الزيادة في الأجور تدفع العامل لزيادة جهده	30

أصبحت مسألة تطوير قدرات الأفراد وكفاءتهم المهنية والبحث عن عوامل تحفزهم بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الكفاءات، الشغل الشاغل اليوم لدى الكثير من المتكولين والباحثين في مجال الدراسات الإنسانية الاجتماعية، حيث أصبح الفرد مهما اختلف موقعه الاقتصادي والاجتماعي أداة فعالة ومحرر رئيسي لكل تنمية اقتصادية واجتماعية، وإن هذا التحول النوعي في النظرة للفرد دفع بالكثير من الباحثين والمختصين في هذا المجال إلى دراسة الفرد ومحيطه في العمل والاهتمام به والاستثمار في إمكانياته وقدراته، وإن كانت فعالية الإدارة مرتبطة أساسا بفعالية عمالها فهي ملزمة إذن بالاهتمام بالبعد البشري والسعي لتحفيزه. وللوصول إلى رفع وتحسين فعالية العمال تستعين الإدارة بأدوات وتقنيات تمكنها من تحقيق الهدف، ولعل أهم هذه الأدوات على الإطلاق الأجور خاصة لما لها من علاقة وثيقة مع العامل والمجسدة من خلال حياته المهنية.

وبما أن الأجر يتغير من عامل لآخر إذن فهو أحد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على ولاء العامل لمؤسسته، فعندما يحس بولائه وانتماؤه لمؤسسته يصبح وافر العطاء وهذا ينعكس بدوره على أهداف المؤسسة.

ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا لأنه يعتبر عنصرا مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة وعمالها، فهو يساهم في تطوير قدرات المؤسسة للبقاء والنمو المتواصل.

فنجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى ولاء العامل للمؤسسة، فكلما كان منتمي ومندمج داخلها كلما سهل على المؤسسة زيادة إنتاجها وتحقيق أرباحها، ولكن الولاء لا ينتج إلا من خلال الاهتمام الجيد بالعامل وتحقيق مطالبه ولعل أول مطالبه الأجر، فكلما كان نظام الأجور عادلا ويتناسب مع العمال كلما تحقق الولاء التنظيمي، وعليه فإن دراستنا تعتمد على دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة.

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية سمحت باختياره من بين مجموعة من المواضيع منها الرغبة في إثراء البحث العلمي بدراسة نظرية وميدانية حول دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل، كذلك نظرا لعلاقة الموضوع بمجال تكويننا الأكاديمي (علم اجتماع تنظيم وعمل)، وميول عام لمعرفة دور الأجور كونها المحفز الأول المتحكم في العامل، ومعرفة مدى أهمية الأجر بالنسبة للعامل واعتباره المحرك الأساسي له فلا بد من تسليط الضوء عليه، فموضوع الأجر وانعكاسه على الولاء أحد الوظائف الأساسية لإدارة المورد البشري وهذا ما يفرض الاهتمام به دراسة وتحليلا.

كما أن دراسة موضوع الأجور ودوره في تعزيز ولاء العامل لمؤسسته له أهمية علمية وعملية كبيرة من بينها:

- نظام الأجور وتأثيره على الولاء التنظيمي من المواضيع ذات الصلة المباشرة بالأفراد العاملين في القطاع العام.
- موضوع الأجر ببعديه الاقتصادي والاجتماعي يعتبر من أهم المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر، فأى خلل في نظام الأجور يؤثر على ولاء العاملين ويؤدي إلى مشاكل اقتصادية وأخرى اجتماعية.
- إضافة إلى أن كل دراسة وبحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة.

وهذه الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على واقع الأجور في مؤسسة سونلغاز والأساس الذي يتم من خلاله تحديد أجور الموظفين.
- التعرف على تأثير الأجور على ولاء العامل.
- التعرف على مساهمة ودور نظام الأجور في زيادة جهد العامل.

ولتحقيق هذا المسعى قسمنا دراستنا إلى خمسة فصول على النحو التالي:

- يتناول الفصل الأول الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة حيث تعرضنا إلى طرح إشكالية البحث، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة.
- أما الفصل الثاني فقد خصصناه للدراسات السابقة والنظريات المفسرة للموضوع.
- في حين تناولنا في الفصل الثالث أساسيات حول الأجور.
- أما الفصل الرابع تناولنا فيه أساسيات حول الولاء التنظيمي.
- والفصل الخامس والذي يشمل الإطار التحليلي للدراسة الميدانية فقد ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للبحث.

خلال إجراء هذه الدراسة واجهت الباحثة مجموعة من الصعوبات أهمها قلة المراجع التي تناولت الولاء التنظيمي، وكذلك المراجع لبتي تحمل العلاقة بين متغير الأجور ومتغير الولاء التنظيمي، وعزوف بعض المبحوثين عن الإجابة على بعض أسئلة الاستمارة.

لقد اهتمت دراستنا بالبحث عن دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة، إلا أن هذا الموضوع يمكن التطرق إليه ودراسته من جوانب أخرى متعددة كانعكاس الأجر على كفاءة أداء العامل، وعلاقة الأجر بالمرردية، وهذا ما يفتح آفاقا لدراسات أخرى من أجل البحث وتناوله من هذه الجوانب.

الفصل الأول:

أولاً: الإشكالية

ثانياً: تحديد المفاهيم

ثالثاً: منهجية الدراسة

إن أي بحث لا يمكنه أن ينطلق دون تحديد إشكالية بحثه، وتحديد أهم فرضياته، وكذلك تحديد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة واختيار المنهج المناسب، لذلك سنقوم في هذا الفصل بتحديد إشكالية البحث وفرضياته وأهم مفاهيم الدراسة، كما نقوم فيه بتحديد المنهج الملائم لموضوع الدراسة باستعمال الأدوات للمناسبة من خلال مجالات الدراسة المكانية والزمنية واختيار العينة المناسبة.

أولاً: الإشكالية

لقد مرت المؤسسة الجزائرية بعدة تطورات مهمة خاصة مع الانتقال من أسلوب التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، وهذا لإتباع الوسائل العلمية والمنهجية في تسييرها، حيث يعتبر التسيير الجيد لازم وضروري في مختلف الشؤون الإدارية والمنهجية للمؤسسات، حيث أصبحت هذه الأخيرة تعيش منافسة حادة وتشهد تغيرات متسارعة ومتعددة في كافة المجالات سواء اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، مما حتم عليها مواكبة هذه التغيرات وذلك من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية والتحكم فيها، فتعمل المؤسسة على تسيير مواردها بفعالية وخاصة المورد البشري الذي يعتبر أهم ما يؤثر في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها كون هذا العنصر هو مفتاح التنمية والتطور، كما لا يخفى أيضاً دور المورد البشري في أي مؤسسة بغض النظر عن طابعها فهو يعتبر الطاقة الذهنية والقدرة الفكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات وعنصر فعال قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، فهو العقل المدبر والمحرك للوصول إلى الأهداف التي سطرته المؤسسة، ولكي تحقق هذه الأهداف لا بد أن تجد الكادر الوظيفي القادر على إيصالها لذلك، وبالمقابل لا بد للمؤسسة من رد الجميل له والمتمثل في الحوافز، حيث تعتبر هذه الأخيرة تعبيراً لاحتياجات الفرد وتمثل بالنسبة له دوافع شخصية ووسيلة للإشباع ومن بين أهم المؤثرات في سلوك الأفراد، وتنقسم هذه الحوافز إلى نوعين حوافز معنوية كالشكر والتقدير، وأخرى مادية كالهدايا والعلاوات والأجور حيث يعتبر الأجر أهم حافز يدفع العامل لبذل جهده والاستمرار في عمله، فنقوم المؤسسة بوضع نظام أجور مبني على أسس وقواعد تعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم، كما يعتبر من الأمور الحساسة داخل المؤسسة سواء من جانب العمال أو من جانب المؤسسة بحد ذاتها.

فبما أن العمل يمثل مظهراً هاماً في حياة الأفراد حيث يقضون معظم أوقاتهم في أماكن العمل فإن الأجر الذي يتقاضونه مقابل جهدهم المبذول في مجال العمل يعتبر الوسيلة المعاصرة لإشباع حاجاتهم، فالعامل أصبح يتقبل فكرة أن الأجر والكفاءة في العمل يتماشيان معاً.

إن الأجور كانت ومازالت من أهم المحاور التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور، من جهة تمثل تكلفة على عاتق صاحب العمل ومن جهة أخرى مصدر رزق العامل، وتعتبر أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء العامل هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور لما بلغت من أهمية كعنصر تنمية يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة ومحددة للمستوى الاقتصادي والاجتماعي للعامل.

كما يحتل نظام الأجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمن ناحية المنشأة تمثل الأجور والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

أما من ناحية العاملين تعتبر الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية كالمظهر والمركز والمكانة الاجتماعية⁽¹⁾، ومن أهم العوامل التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والتي يشعر العامل فيها بالاهتمام الشيء الذي يجعل لديهم إحساس بالراحة النفسية ومن ثم الرضا الوظيفي والذي ينتج عنه الولاء أي ولاء العامل لمؤسسته.

حيث حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من العلماء وتناولته مختلف العلوم، كالعلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية لما له أهمية بالغة في رفع إنتاجية المؤسسة.

يعتبر الولاء التنظيمي اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وعملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

كما يعتبر انعكاسا لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية، إذ أن تدني مستوى الولاء التنظيمي ينعكس على الرضا عن العمل ومن ثم يؤدي إلى تدني إنتاجية العاملين⁽²⁾، ارتبط موضوع الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية للأفراد، ويعتبر مقياسا لمدى فاعلية أداء الأفراد وانجازاتهم، فعلى

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع- نشر - توزيع، القاهرة، مصر، 2000 ، ص359.

(2) حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1977 ص107.

المنظمات الاهتمام بالروح المعنوية وإنتاجية المنظمة، فكلما ارتفعت الروح المعنوية للعامل ارتفعت إنتاجيتهم، لذلك أصبحت حاجة المؤسسات للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم وتحصلهم على المقابل المادي الذي يتناسب مع الجهد المبذول.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

- كيف يساهم نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

1: كيف تُسير الأجور في مؤسسة سونلغاز؟

2: هل تتوفر المؤسسة على نظام أجور مرضي للعمال؟

3: هل يؤدي نظام الأجور إلى انتماء واندماج العامل للمؤسسة؟

4: هل الزيادة الأجور تدفع العامل لزيادة جهده؟

وسنحاول الإجابة عن طريق الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يساهم نظام الأجور في إرضاء العمال، من خلال توفير الاجر المناسب للعامل.

الفرضيات الفرعية

1. تسير الأجور في مؤسسة سونلغاز بطريقة غير عادلة.

2. تتوفر المؤسسة على نظام أجور مرضي للعمال.

3. يؤدي نظام الأجور إلى انتماء واندماج العامل للمؤسسة.

4. الزيادة في الأجور تدفع العامل لزيادة جهده.

ثانياً: تحديد المفاهيم

يعتبر الإطار المفاهيمي مجموعة المفاهيم المنظمة لطبيعة الموضوع المراد دراسته، كما يعتبر بالنسبة للبحث الخلفية التي تحدد مساره وتوجهاته، وعليه فدراستنا تتضمن المفاهيم التالية: الأجر - الحوافز - الحوافز المادية - الولاء - الولاء التنظيمي.

1- مفهوم الأجر: يعرف الأجر بأنه

أ- لغة

- « الأجر هو عوض العمل والانتفاع

- الأجر هو الحق الذي يقدم للعامل.

- الأجر هو المقابل الذي يكفي العامل ليعيش عيشة هادئة مريحة.

- الأجر هو النقد الذي يحصل عليه العامل من قوة العمل.⁽¹⁾

ب- اصطلاحاً

1- يعرف الأجر بأنه المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها⁽²⁾.

أي أن العامل يقوم بتنفيذ ما يطلب منه من أعمال داخل المؤسسة ويقدم له مقابل ذلك اجر مستحق لذلك الجهد.

2- الأجر هو الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني والعقلي الذي يبذله في العمل.⁽³⁾

المبلغ الذي يقدم للعامل مقابل العمل الذي يقوم به سواء كان هذا العمل جسماني أو عقلي.

(1) إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004، ص15.

(2) محمد الصيروفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2006، ص149.

(3) مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009، ص174.

3- الأجر هو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.⁽¹⁾

يعني ما يتقاضاه العامل من خلال أدائه ويقوم بصرفه سواء يوميا أو أسبوعيا لشراء متطلباته.

4- الأجر من وجهة نظر العاملين هو وسيلة لإشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية وهذا من أهم

العوامل بل أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة إنتاجيته.

أما من وجهة نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج وان أي زيادة تعني زيادة في هذه التكاليف، مما يفرض عليها أن توازن بين ما تدفعه من أجور وما تحصل عليه من مردود كنتيجة لهذه الأجور بحيث تكون المصلحة لصالح المنظمة والعامل والمجتمع على حد سواء⁽²⁾.

أي أن الأجر من جهة هو وسيلة لإشباع حاجات العامل سواء المادية أو الاجتماعية ومن جهة عنصر من عناصر تكاليف الإنتاج والزيادة في الأجر يعني الزيادة في التكاليف.

5- الأجر هو المقابل النقدي المباشر والمحدد الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله لمدة زمنية محددة ويمثل الأجر الكيان الأساسي للحوافز في معظم الوظائف في غالبية المجتمعات مع تسليمنا باختلاف أنظمتها وطرق تقديره من منظمة لأخرى وفي نفس المنظمة من قطاع لآخر ويقدر الأجر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته وطبيعة سوق العمالة ومدى حداثة أو أقدميه من يستحقه والقواعد القانونية واللوائح التي تنظمه.⁽³⁾

الأجر هو مبلغ مالي يقدم للعامل ويختلف من عامل لآخر وذلك لاختلاف طبيعة العمل أو حسب أقدمية العامل في المؤسسة.

من مجمل التعاريف السابقة نستنتج أن الأجر هو كل مقابل مادي مباشر يحصل عليه العامل من خلال بذله لمجهود سواء كان جسماني أو عقلي وهو وسيلة لإشباع حاجة العامل المادية والاجتماعية ويقدر بناء على طبيعة العمل المؤدى وأهميته.

(1) احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص186.

(2) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص135.

(3) يشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص154.

ج- أما من الناحية الإجرائية

فالأجر هو ما يحصل عليه العامل فقد يكون يوميا او أسبوعيا أو بالساعة وهو علاقة بين عامل يبذل جهده جسمي وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة وصاحب عمل يدفع له مقابل مادي لهذا الجهد.

2- مفهوم الحوافز

أ- لغة

حفز- يحفز أي دفعه من خلفه إلى الشيء أي حثه عليه.(1)

ب- اصطلاحا:

1- تعرف الحوافز على أنها فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى الإشباع.(2)

2- تعرف الحوافز بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد إشباعها وحينها نقول إن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيههم على العمل فإننا نقصد إن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إلى دفع المرؤوس الى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.(3).

أن في كل مؤسسة يقوم المدير بتحفيز مرؤوسيه فهذه الفرص التي تمنحها المؤسسة للعامل تعمل على إثارة الرغبة في العمل ومنه إشباع حاجاتهم.

3- الحوافز هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين.(4)

(1) إبراهيم أنيس وآخرون، مرجع سابق، ص185.

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007 ص2008.

(3) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007 ص245.

(4) سعاد الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970، ص420.

الحوافز من جهة تمثل فرص ووسائل ومن جهة أخرى تمثل رغبات أو حاجات يسعى الفرد لتحقيقها وذلك بما تباع وتنفيذ ما تمليه عليه المؤسسة من واجبات ومن خلال تأدية واجباته ومسؤولياته يحظى بقيم مادية أو معنوية تشبع حاجاته.

4- الحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع رغباته وحاجاته المادية والمعنوية.⁽¹⁾

5- الحافز هو موقف خارجي مادي أو اجتماعي تستجيب له الدوافع فالدافع قوة داخل الفرد والحافز قوة خارجه⁽²⁾.

6- الحوافز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم.⁽³⁾

أي أن الحوافز تمثل مجمل الأساليب والعوامل التي تعتمد عليها المؤسسة لتثير العامل وتدفعه نحو العمل وذلك لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة والمؤسسة ومنه ضمان استمراريتها.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الحوافز هي فرص ووسائل ممنوحة من طرف إدارة المؤسسة لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق متطلباتها.

ج- من الناحية الإجرائية

الحوافز هي مجموعة الوسائل والعوامل الخارجية التي توفرها المؤسسة للعاملين والتي تعمل على تحريك رغبة العامل من أجل إشباعها وذلك عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم.

3- مفهوم الحوافز المادية

• الحوافز المادية: هي تلك الحوافز الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما وعادة تكون أموال نقدية⁽¹⁾.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1 2003، ص255.

(2) سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2012، ص29.

(3) أنيس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص180.

- الحوافز المادية: هي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية أو الأولية مثل المأكل والملبس وما شابه ذلك، ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية ويمثل ركنا هاما في أي نظام للحوافز المادية. (2)
- الحوافز المادية: هي كل ما يتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل بحيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي. (3)
- الحوافز المادية: هي كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافأة تشجيعية أو استثنائية أو عمولات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة. (4)

أي أن الحوافز المادية تتجسد في كل مقابل ملموس سواء تمثل في الأجر، هدايا مكافأة، تعويضات ممنوحة من طرف المؤسسة لإشباع ضروريات الحياة الأساسية.

من مجمل التعاريف السابقة نستنتج أن الحوافز المادية هي كل ما تمنحه المنظمة للعامل لإشباع حاجاته الأولية ومنه إلى الكماليات وتتمثل هذه الحوافز المادية في الأجر الأساسي، المكافآت التشجيعية، التعويضات.

- أما من الناحية الإجرائية

الحوافز المادية هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو المالي كالأجر والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية التي تقدم للعامل من أجل أداء عمله وتشجيعه على زيادته.

4- مفهوم الولاء

أ- لغة

- هو الملك، القرب، القرابة، النصر. (1)

(1) عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010-2011، ص 59.

(2) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 234.

(3) براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الريبة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 19.

(4) بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص ص 151، 152.

• هو الانتماء والانتساب وعندما نقول بأن الأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم. (2)

ب- اصطلاحاً

الولاء هو حالة تتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويتها فيها. (3)

الولاء هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير ورغم حصولهم على مردود أقل ويعرفه أصحاب المنحى التبادلي بأنه إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة (4).

عرفه شيلدون بأنه التقويم الإيجابي للمنظمة والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها في حين يرى التو هريبيك أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقات الصداقة. (5)

أي أن الولاء هو رغبة العامل في العمل وعدم مغادرته للمؤسسة مهما كانت الظروف، يعني أن يكون العامل مطيع لمؤسسته ومحافظ على مبادئها.

من مجمل التعاريف السابقة نستنتج أن الولاء هو حالة يتمثل فيها الفرد لقيم المنظمة وأهدافها وهو اقتران بين الفرد ومنظمتها اقتران فعال بحيث يتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة.

ج- من الناحية الإجرائية

هو إخلاص العامل لمنظمتها والرغبة في تحقيق غاياتها والتعلق الفعلي بها وامتناله لقيمتها وأهدافها.

(1) علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991، ص134.

(2) خلف سليمان رواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007، ص83.

(3) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص240.

(4) محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص118.

(5) خلف سليمان رواشدة، مرجع سابق، ص86.

5- مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو الشعور بحماية المنظمة والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها وتحسين صورتها أمام الأطراف الخارجية المتعاملة معها وحمايتها من التهديدات⁽¹⁾

يعرف أيضا بأنه عدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات في الدفع والمكانة والحرية المهنية من أجل زمالة عمل أكبر.⁽²⁾

أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد الولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه وان الولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي واستمراره وهي:

- ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته ويضحى لمصلحه لبقاء واستمرارية الجماعة.
- ركيزة الولاء التلاحمي: يشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة.
- ركيزة الولاء الموجه: تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.⁽³⁾

الولاء التنظيمي يقوم على ثلاثة ركائز والتي تكون مكملة لبعضها وغياب أي منها يحدث اضطراب في الولاء التنظيمي فأول ولاء تنظيمي يتمثل في تكريس الفرد حياته من أجل البقاء في المؤسسة وان يقيم علاقات اجتماعية مع العمال مما يسهل عليه التواصل وكذلك ارتباطه بقيم الجماعة ومبادئها.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور بحماية المنظمة والموافقة على أهدافها وتحسين صورتها أمام الأطراف الخارجية وعدم الرغبة في ترك المنظمة من أجل الزيادات أو المكانة وهو امتداد الولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر، 2007، ص320.

(2) خلف سليمان رواشدة، مرجع سابق، ص118.

(3) محمد محمود مصطفى، مرجع سابق، ص118.

من الناحية الإجرائية

الولاء التنظيمي هو حالة توحد العامل مع منظمته ورغبته في المحافظة على عضويته فيها من خلال انتقاله بقيمها وأهدافها.

* المفاهيم المرتبطة بمفهوم الولاء التنظيمي

1- مفهوم الاندماج

يعرف الاندماج في علم النفس الاجتماعي بأنه مصطلح يستعمل للدلالة على تكيف الفرد وفقا لمستلزمات المجتمع أو تماشيا مع الجماعة التي ينتمي إليها حيث يلتزم بكافة مسؤولياتها ويستجيب لمطالبها ويندمج في دورة حياتها كاملة.⁽¹⁾

يعرف الاندماج الوظيفي بأنه درجة الارتباط النفسي للفرد بوظيفته ويعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد اتجاه وظيفته.⁽²⁾

2- مفهوم الانتماء

يعرف الانتماء الوظيفي بأنه كل ما يشعر به الفرد من حب لمؤسسه ومدى تماثله بقيمها ورغبته في المحافظة على عضويتها.⁽³⁾

3- مفهوم الرضا الوظيفي

يعرفه ستون: بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.⁽⁴⁾

(1) عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 40.

(2) احمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة، الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2012، ص184.

(3) احمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2017، ص17.

(4) محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 1983، ص53.

أما الأستاذ لولر يعرفه بأنه حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل.⁽¹⁾

(1) احمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1983، ص53.

ثالثاً: منهجية الدراسة

1- منهج الدراسة: إن أي بحث لا يمكنه أن يتحقق دون إتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، فالمنهج هو الأساس الذي يقوم عليه البحث، والطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة مشكلة ما قصد الكشف عن أسبابها ونتائجها والتعرف على حقيقتها. (1)

المنهج العلمي عبارة عن أسلوب من التفكير والعمل الذي يتبعه الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها، وبالتالي الوصول إلى الحقائق ونتائج معقولة حول الظاهرة المدروسة. (2)

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه أكثر ملائمة لموضوعنا هذا والمتعلق بدور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة.

المنهج الوصفي: هو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف منظم ودقيق للظواهر الاجتماعية أو الطبيعية كما هي مستخدماً التحليل والمقاربة والتصنيف من أجل الوصول إلى تفسيرات تزيد من الرصيد المعرفي حول الظاهرة المدروسة. (3)

يقوم المنهج الوصفي على عملية الوصف، التحليل والتفسير، حيث قمنا باستخدام هذا المنهج في الوصف، وكذلك تحليل وتفسير النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية والربط بين كل من المتغيرين الأجر والولاء.

2- أدوات جمع البيانات

يقصد بأدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات الخاصة ببحثه وتحليلها. (4)

(1) صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص92.

(2) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان الأردن، ط1، 2000، ص44.

(3) صلاح مصطفى الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية سلسلة علم الاجتماع والتنمية، القاهرة، مصر، 1982، ص58.

(4) موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2006، ص184.

ولا يمكن لأي دراسة علمية أن تتجح دون الاعتماد على تقنيات بحثية وأدوات تسهل على الباحث جمع البيانات اللازمة لبحثه. ولهذا اخترنا مجموعة من الأدوات التي تتماشى مع طبيعة الموضوع والمتمثلة في المقابلة، الاستمارة وهي تقنيات أساسية لتقصي دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة.

أ- **المقابلة:** تعد من أبرز أدوات البحث السوسولوجي القائم بالمقابلة وتشخيص آخر أو أشخاص آخرين بغرض الحصول على معلومات.⁽¹⁾

عرفنا انجلش بأنها محادثة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه والتشخيص والعلاج⁽²⁾ وقد اعتمدنا على تقنية المقابلة للحصول على بعض المعلومات، وذلك بإجراء مقابلات مع بعض مسؤولي مؤسسة سونلغاز، وكانت على النحو التالي:

إجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية وذلك يوم 07 أبريل، حيث قدم لنا خلالها معلومات تخص المؤسسة من حيث عدد الموظفين فيها، عدد المصالح المتواجدة فيها، وكذا هيكلها التنظيمي، حيث تبين من خلال هذا الهيكل أن المؤسسة لديها قسم من بين مهامه تحديد أجور الموظفين الا وهو قسم الموارد البشرية.

إجراء مقابلة مع المكلف بالاتصالات وذلك يوم أبريل 2019، حيث زدتنا بالمعلومات الضرورية للمؤسسة كتاريخ نشأتها، فروعها، ورمزها.

ب- **الاستمارة:** تعد الاستمارة اقل وسائل جمع البيانات تكلفة، كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد من الأفراد وبأقل جهد ووقت، بالإضافة إلى سهولة تقنينها أكثر من أي وسيلة أخرى⁽³⁾

(1) محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص463.

(2) محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 1985، ص106.

(3) صلاح محمد الفوال، علم الاجتماع، المفهوم والموضوع والمنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982 ص173.

تعرف أيضا بأنها أداة للتحقيق والقياس من خلال أسئلة توجه إلى أفراد العينة ونادرا ما تكون قابلة لإعادة الاستخدام في دراسة أخرى.⁽¹⁾

وقد اعتمدنا في بحثنا على استمارة موجهة لعمال مؤسسة سونلغاز واشتملت على 33 سؤال بعضها مفتوح والبعض الآخر مغلق وقد قسمت هذه الأسئلة إلى محاور وهي كالآتي:

- المحور الأول: بيانات شخصية.
- المحور الثاني: بيانات متعلقة بتسيير الأجور في المؤسسة.
- المحور الثالث: بيانات متعلقة بتوفر المؤسسة على نظام أجور مرضي للعمال.
- المحور الرابع: بيانات متعلقة بمدى تأدية نظام الأجور إلى انتماء واندماج العامل للمؤسسة.
- المحور الخامس: بيانات متعلقة بالزيادة في الأجور ودورها في زيادة جهد العامل.

3-مجالات الدراسة

أ- **المجال المكاني:** ويقصد به المكان الذي أقيمت به الدراسة، حيث تم إجراء الدراسة بمؤسسة سونلغاز بقالمة، وهي وكالة أنشأت سنة 1976، تقع في شارع مرزوق حسين بمدينة قالمة كانت تدعى بمركز التوزيع ثم أصبحت المديرية الجهوية وحاليا تعرف بمديرية التوزيع، تتوفر على المصالح والأقسام الآتية، مدير التوزيع، أمانة المديرية، المكلف بالاتصال، قسم تقنيات الكهرباء، مهندس الأمن، مصلحة الشؤون القانونية، قسم تقنيات الغاز، مستشار الأمن الداخلي للمؤسسة، قسم العلاقات التجارية، قسم الموارد البشرية، قسم المالية والمحاسبة، قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز، قسم الإدارة والصفقات، قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي، مصلحة الشؤون العامة، ومن بين مهامه المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حيث تغطي 34 بلدية بولاية قالمة، كما تضم المؤسسة أربع وحدات فرعية وهي :

- وحدة بوشقوف تأسست سنة 1979.
- وحدة واد الزناتي تأسست سنة 1979.
- وحدة قلعة بوصله تأسست سنة 1979.*

Nicole D'étbu, **les techniques d'enquête Méthodes et Exercices corrigés Armand Colin**,⁽¹⁾ paris, 2004, p67

*من خلال المقابلة مع المكلف بـ الاتصالات

- وحدة هليوبوليس تأسست سنة 2004.

ب-المجال البشري: يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز بولاية قالمة حيث قدر عدد الموظفين فيها حاليا ب 193 موظف موزعين على مختلف مصالح وأقسام المؤسسة حيث يمثل مجمل الموظفين مجتمع البحث الذي يتحدد من خلاله توزيع العينة التي تسهل لنا عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة للبحث.

فالعينة هي اختيار جزء صغير نسبيا من وحدات مجتمع البحث اختيارا عشوائيا أو منظما، وهي الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محددة ليمثل مجتمع البحث تمثيلا علميا سليما يستطيع من خلاله تعميم النتائج على مفردات مجتمع البحث الأصلي.⁽¹⁾

وقد اعتمدنا في بحثنا على العينة العشوائية البسيطة حيث أخذنا نسبة 45% من مجتمع البحث ومنه يمكن حساب العينة كما يلي $\frac{193 \times 45}{100} = 86$ وبالتالي فعدد أفراد العينة يقدر ب 86 مفردة.

تتميز هذه العينة بجملة من الخصائص توضحها الجداول الآتية:

الجدول رقم(01): يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
59%	51	ذكر
41%	35	أنثى
100%	86	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الموظفين ذكور حيث تقدر نسبتهم ب59% في حين تقدر نسبة الإناث ب41% وهذا راجع إلى طبيعة العمل التي تتلاءم مع قدرات الرجال حيث يقومون بخرجات ميدانية تتطلب وقتا طويلا وجهدا وابتعادهم عن منازلهم وأسرهم عكس المرأة التي تمنعها الظروف من ذلك.

(1) احمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4 2010، ص167.

الجدول رقم(02): يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة العمرية
09%	08	[من 20 إلى 25]
12%	10	[من 26 إلى 30]
15%	13	[من 31 إلى 35]
29%	25	[من 36 إلى 40]
35%	30	من 41 فأكثر
100%	86	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين أن أغلبية الموظفين يتمركزون في الفئة العمرية من 41 فأكثر وتقدر نسبتهم ب 35%، في حين نسبة ضئيلة تنحصر في الفئة ما بين 20 إلى 25 والتي تقدر نسبتهم ب 09% وحسب المقابلات التي أجريناها أثناء توزيع الاستمارات لاحظنا أن الفئة العمرية من 41 فأكثر تتمتع بقدرات فكرية مما يجعلها تتمتع بمرونة وحيوية في إنجاز المهام الموكلة إليها مقارنة بالفئات الأخرى، كما لديهم خبرة مهنية فالأكثر سنا هم الأكثر خبرة.

الجدول رقم(03): يبين توزيع العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الدراسي
23%	20	ثانوي
77%	66	جامعي
100%	86	المجموع

بعد القيام بالدراسة الاستطلاعية توصلنا إلى أن كل الباحثين لديهم مستوى ثانوي فما فوق ولا يوجد مستوى متوسط أو ما دون ذلك، حيث تبين من الجدول أن أكبر نسبة تعود إلى فئة حاملي الشهادات الجامعية وقدرت نسبتهم ب 77% وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للإطارات ذوي المستوى التعليمي العالي وأن طبيعة العمل تستدعي توظيف عمال ذوي مستوى علمي كبير، في حين قدرت نسبة المتحصلين على المستوى التعليمي الثانوي ب 23% وهذا راجع إلى كون المؤسسة لازالت تعرف بالكفاءات المهنية وذلك لخبرتهم وأقدميتهم في ميدان العمل أكثر من الأطارات المستقطبة حديثا.

الجدول رقم(04): يبين توزيع العينة حسب الوضعية المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الوضعية المهنية
%88	76	دائم
%12	10	مؤقت
%100	86	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية المبحوثين دائمين في عملهم حيث قدرت نسبتهم بـ88% من مجموع أفراد العينة وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين ذوي أقدمية وخبرة في مجال العمل مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والحفاظ على توازنها في حين قدرت نسبة العمال المؤقتين بـ12% وذلك قد يرجع إلى أنهم ممتهين وتقصم الخبرة الكافية في العمل وهذا لا يمنحهم الأولوية للحصول على مناصب دائمة.

الجدول رقم(05): يبين توزيع العينة حسب المنصب

النسبة المئوية	التكرارات	المنصب
%02	02	مدير
%14	12	مساعد
%30	26	رئيس مصلحة
%09	08	مهندس
%15	13	إطار
%04	03	رئيس فرقة التدخلات السريعة
%09	08	تقني رئيسي
%12	10	ملحق تجاري
%01	01	عامل كوابل
%04	03	محاسب
%100	86	المجموع

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة قدرت بـ30% وهي تمثل العمال الذين يشغرون منصب رئيس مصلحة وهذا راجع إلى كون المؤسسة كبيرة وتتضمن عدة أقسام ومصالح وكذلك لطبيعة نشاطها فهي تحتوي على العديد من التخصصات المختلفة ثم تليها المناصب الأخرى بنسب مختلفة.

الجدول رقم(06): يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
20%	17	أقل من 5 سنوات
23%	20	من 6 إلى 10 سنوات
30%	26	من 11 إلى 15 سنة
27%	23	أكثر من 16 سنة
100%	86	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من حيث الخبرة المهنية هي الفئة من 11 إلى 15 سنة حيث قدرت نسبتهم ب 30% وهذا راجع إلى مدى تمسك وارتباط الموظفين بالمؤسسة التي يعملون بها وكذلك من خلال الظروف الفيزيائية الملائمة ومن خلال الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة والاهتمام بالموارد البشرية التي تساهم في تجديد أفكارهم والتحكم في الوسائل التقنية التي تؤهلهم للرقى في السلم الوظيفي مقارنة مع الفئات الأخرى.

الجدول رقم(07): يبين توزيع العينة حسب عدد ساعات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	عدد ساعات العمل
14%	12	من 4 ساعات إلى 6 ساعات
80%	69	من 7 ساعات إلى 9 ساعات
06%	5	من 10 ساعات إلى 12 ساعة
100%	86	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80% من مجموع العينة تعمل من 7 ساعات إلى 9 ساعات وهذا راجع إلى المنصب المشغور والمهام الموكلة للعامل مما يتطلب عليه البقاء لساعات طويلة في العمل والدقة في الإنجاز عكس الفئات الأخرى.

الجدول رقم(08): يبين توزيع العينة حسب الأجر المتقاضى

النسبة المئوية	التكرارات	الأجر المتقاضى
06%	05	أقل من 15000
08%	07	15000 - 20000
05%	04	21000 - 26000
06%	05	27000 - 32000
10%	09	33000 - 38000
65%	56	39000 فما فوق
100%	86	المجموع

توضح معطيات الجدول أن 65% من إجمالي العينة يتقاضون أجرا من 39000 فما فوق وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتماما للمورد البشري وتهتم بتحسين شبكة الأجور ورفعها مما يحفز العامل على زيادة عمله ورفع معنوياته وكذلك تشجيعه على زيادة جهده لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال تحليلنا جدول البيانات الشخصية توصلنا إلى أن:

- أغلب موظفي المؤسسة ذكور وهذا راجع لطبيعة العمل التي تتلاءم مع قدرات الرجل أكثر من المرأة، مع وجود نسبة من الإناث.
 - معظم موظفي المؤسسة تتراوح أعمارهم من 41 فأكثر وهي فئة تتمتع بقدرات فكرية تجعلها مرنة وحيوية في انجاز مهامها.
 - أغلبية موظفي المؤسسة لديهم مستوى جامعي وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية للإطارات ذوي الخبرة فهي تستقطب الكفاءات والمستوى العلمي الكبير.
 - جل موظفي المؤسسة دائمين في عملهم ولديهم أقدمية وخبرة مهنية وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.
 - يتوزع الموظفين على مناصب مختلفة فيما أنها شركة كبيرة فهي متعددة الخدمات والتخصصات.
- اتضح لنا أن أغلبية الموظفين يتقاضون اجر من 39000 فما فوق وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام للمورد البشري تهتم بتحسين شبكة الأجور، أما العمال الذين يتقاضون أقل من 39000 فنقل نسبتهم عن عدد العمال الذين يتقاضون أجر من 39000 فما فوق.

ج- **المجال الزمني:** وهو الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة ولهذا قمنا بتخصيص أوقات لزيارة المؤسسة بالإضافة إلى لقاءات تتم من فترة إلى فترة، ولقد مرت الدراسة الميدانية بالمراحل التالية:

- المرحلة الاستطلاعية: انحصرت بين أواخر مارس وبداية أبريل حيث تم فيها تحديد المكان الذي ستتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من مدير المؤسسة، كما قمنا بالحصول على بعض المعلومات التي تخدم موضوع بحثنا.
- مرحلة توزيع الاستمارة: تم توزيع الاستمارة الموجهة لموظفي مؤسسة سونلغاز يوم 21 أبريل 2019 بعد الحصول على الشكل النهائي لها.
- مرحلة جمع وتحليل البيانات: بدأت هذه المرحلة أواخر أبريل، حيث تم جمع آخر استمارة يوم 28 أبريل، ثم مراجعة البيانات الموجودة فيها وتفريغها في جداول إحصائية تصنف فيها الإجابات وذلك من أجل الوصول إلى تحديد النسل المثوية والتي على ضوءها يتم تحليل البيانات.

من خلال ما تم عرضه نكون قد حددنا الإشكالية التي يتمحور حولها موضوع دراستنا وحددنا أهم فرضياتها، كما حددنا مفاهيم الدراسة، وحاولنا الإلمام بالإجراءات المنهجية لها والتي تمثلت في تقديم ميدان الدراسة بجميع جوانبه المكاني، الزمني والبشري، وحددنا العينة المناسبة، ثم عرجنا على المنهج المعتمد والمتمثل في المنهج الوصفي، وحددنا أهم أدوات جمع البيانات والمتمثلة في المقابلة والاستمارة، حيث كانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية لجمع المعلومات، أما المقابلة كانت ذات دور تكميلي.

الفصل الثاني

أولاً: الدراسات السابقة

ثانياً: النظريات المفسرة للأجور والولاء

إن موضوع الأجر ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي من المواضيع المثيرة للجدل في مختلف العلوم وخاصة العلوم الاجتماعية منها، حيث اختلفت آراء العلماء والباحثين حوله وتعددت الدراسات والنظريات المفسرة له، ومن هذا المنبر سنحاول في هذا الفصل إبراز الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع أو جانب من جوانبه وإبراز أهم النظريات المفسرة له.

أولاً: الدراسات السابقة

إن الاطلاع والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة تعتبر من أهم مصادر المعلومات، التي يمكن من خلالها الاستفادة عند إجراء أي دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع، فقبل البدء في أولى خطوات البحث فهي تساعد الباحث على بلورة مشكلة بحثه وتحديد أبعادها ومجالاتها.

كما تزود الباحث بالكثير من الأفكار والمعلومات والأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها على ضوء نتائج ما توصل إليه الآخرون واستكمال الجوانب التي لم تغطيها الدراسات السابقة.

1- الدراسات المحلية (الجزائرية)

أ-دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري حالة قطاع البريد (قسنطينة):⁽¹⁾

مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية O.P.G.S كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بقسنطينة من إعداد الطالبة مارية فلاح، أنجزت هذه الدراسة سنة 2007/2008 هي دراسة نظرية ميدانية هدفها الرئيسي معرفة واقع الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ودورها في تحفيز العاملين فانطلقت الدراسة من التساؤل التالي: هل يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة وبعبء أكبر دون تقييم للوظائف ووضع نظام دفع (الأجور) عادل؟

اعتمدت الطالبة في إعداد مذكرتها على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية، تعرضت فيه للوصف والتحليل لبعض النظم التي اعتمدت كأساس من طرف المفكرين لتحديد الأجر، وكيفية تقييم الوظائف التي على أساسها يتحدد الأجر، في حين اعتمدت على منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية

(1) مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات، قسنطينة، الجزائر، 2007، 2008.

فاستخدمت أدوات جمع البيانات التالية: المقابلة الشخصية، الوثائق الرسمية (القانون الداخلي للمؤسسة، الهيكل التنظيمي)، الاستمارة، تمثلت عينة الدراسة في 50 فرد من مختلف الفئات (رجال نساء، ذوي شهادات، دون مستوى، مدرء، أعوان شباك.)، توصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

- يولي العمال أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول.
- أهملت المؤسسة جانب التحفيز المعنوي الإيجابي والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- لم تهتم برفع معنويات العمال.
- إهمال التحفيز المادي والمعنوي في المناسبات ك رأس السنة، عيد المرأة، عيد العمال.
- يعتبر العنصر البشري القوة الحية التي يعتمد عليها لتقديم الخدمات الخاصة بالقطاع إذا ما أحسن تكوينها في الإطار.

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية من خلال تركيزها على نظام دفع الأجور في المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري، وقد ساهمت في إثراء دراستنا الحالية بالمعلومات الضرورية التي تخدم موضوع بحثنا كأهمية الأجور وكيفية وضع الأجور ودور الأجور في تحفيز العاملين وكذلك المراجع المعتمدة، أما من الجانب التطبيقي حيث استفدنا من النتائج المتوصل إليها مثل: أن الأجر المحفز المادي الأساسي للعمال، وأهمية عندهم.

في حين تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في كونها اهتمت بمتغير الأجور فقط دون ربطه بمتغير آخر كالولاء مثل ما هو في دراستنا الحالية.

ب- دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير أجور مؤسسة سوناطراك (حاسي مسعود)⁽¹⁾

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بترول حاسي مسعود دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود من إعداد الطالب منير بوهيبة أنجزت هذه الدراسة سنة 2014/2015 هدفها الرئيسي هو معرفة مدى أثر أو دور معلومات الموارد البشرية في تسهيل وتفعيل

(1) منير بوهيبة، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير أجور مؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترول، حاسي مسعود الجزائر، 2014، 2015.

تسيير الأجور في مؤسسة سوناطراك، وانطلقت دراسته في التساؤل التالي: ما مدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الأجور في مؤسسة سوناطراك.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح له بفهم مدى مساهمة إدارة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الأجور، أما الجانب التطبيقي، اعتمد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسة الوطنية سوناطراك نموذج على ذلك.

استخدم أدوات جمع البيانات التالية: المقابلة المباشرة مع رئيس مصلحة الأجور والرواتب ومسيرين من نفس المصلحة من أجل استيعاب الكيفية التي يقوم بها نظام المعلومات بغية تسيير الأجور.

كما استخدم الاطلاع الأرشيفي: تقارير شهرية لإجمالي الأجور الموزعة على العمال، الاطلاع على الدفاتر القديمة لعملية معالجة الأجور، الاطلاع على الكشف. توصلت دراسته إلى النتائج التالية:

- وجود مصلحة خاصة بالأجور والرواتب في قسم الموارد البشرية يوضح الأهمية الكبيرة لهذه المصلحة بالنسبة للمؤسسة.

إن مؤسسة سوناطراك تولي اهتماما لنظام معلومات الموارد البشرية الخاص بالأجور والدليل على ذلك وجود عدة مصالح في هذه المؤسسة تخدم هذا النظام وتزويده بالمعلومات اللازمة عن المورد البشري.

تسعى المؤسسة لتطوير هذا النظام من خلال إجراء تعديلات داخلية وخارجية عليه وتطويره لتحقيق الفعالية والنجاح في إدارة أجور المورد البشري بشكل يخدم مصالحها.

استفدنا من هذه الدراسة في معرفة واقع تسيير الأجور في مؤسسة سوناطراك، كما زودتنا بمدى أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة وإثراء الجانب النظري بمعلومات حول الأجور، بينما تختلف عن دراستنا في أدوات جمع البيانات وكذلك المتغير المرتبط بالأجر حيث ركزت على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير أجور المؤسسة، بينما دراستنا الحالية فتركز على دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل.

ج- الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي (الوادي)⁽¹⁾

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل دراسة ميدانية في مصنع دليبة لأنابيب البلاستيك - هبة الشمالية-قمار بالوادي من إعداد الطالب عمار بن ناصر، أنجزت هذه الدراسة سنة 2014/2015 هدفها الرئيسي معرفة العلاقة بين الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، الهدايا، المبالغ النقدية) في صنع الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دليبة لأنابيب.

انطلقت من التساؤل التالي: ما مدى تأثير الحوافز المادية على الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دليبة لأنابيب؟ والذي تفرع عنه مجموعة من الأسئلة:

- ما هو تأثير الحوافز المادية على قبول أهداف المنظمة وقيمها.
- ما هو تأثير الحوافز المادية على رغبة العمال للبقاء في المصنع والدفاع عنه.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي واعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات تمثلت عينة الدراسة في جميع العمال الموجودين في مصنع دليبة لأنابيب والذي يتمثل في 50 عامل توصلت دراسته إلى جملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- أن الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة متوسط.
- إن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى عمال مصنع دليبة لأنابيب.
- أن المصنع لا يقدم حوافز معنوية للعمال.

كما يوفر الأمن الصناعي وظروف العمل مقبولة، كما أن المصنع يتأثر بمغادرة العمال للمصنع خصوصا في قطاع الشحن، الذي يتميز ببعض الصعوبة فعلى المصنع محاولة تسليط الضوء على هذه المشكلة، أما باقي خطوط الإنتاج فالعمال يشعرون بالاستقرار الوظيفي ولا يريدون التخلي على المصنع في هذا الوقت.

إفادتنا هذه الدراسة بإثراء الجانب النظري والمعلومات الضرورية بمتغير الولاء التنظيمي وكذلك الأجر، فهي دراسة قريبة من دراستنا ومن موضوع بحثنا، وكذلك اعتمادها على نفس المنهج ونفس أداة

(1) عمار بن ناصر، الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، شعبة علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، الوادي، الجزائر، 2014، 2015.

جمع البيانات وهي الاستمارة حيث استفدنا من بعض الأسئلة المدرجة فيها، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في كونها اهتمت بالحوافز المادية، في حين ركز دراستنا على الأجور فقط دون غيره من الحوافز المادية الأخرى.

2-الدراسات العربية:

أ- أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي(فلسطين)⁽¹⁾

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص تسويق، دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس من إعداد الطالبتين هيا أتيرة وفهيمه خميش، أنجزت هذه الدراسة سنة 2010/2011 هدفها الرئيسي التعرف على أثر الحوافز على الدافعية والولاء في البنوك العاملة في مدينة نابلس وانطلقت الدراسة من مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو تأثير الحوافز المادية (مشاركة الأرباح) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي؟
- ما هو تأثير الحوافز المادية (الضمان الاجتماعي) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي؟
- ما هو تأثير الحوافز المادية (ملكية الأسهم) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي؟
- ما هو تأثير الحوافز المادية (الترقية) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي؟
- ما هو تأثير الحوافز المادية (المشاركة في اتخاذ القرار) في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي؟

اعتمدت الطالبتين على المنهج الوصفي وكذلك اعتمدت على المنهج التحليلي لاختبار دور الحوافز في دافعية العاملين وولائهم التنظيمي، استخدمت الباحثين الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تمثلت عينة الدراسة في 80 موظف متواجد في البنوك، 42 ذكور و 24 إناث، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

لم تظهر الدراسة أن هناك تأثير لمتغير المشاركة بالأرباح من قبل الموظفين في تعزيز الدافعية والولاء وهذا يرجع إلى عدم تطبيق البنوك لهذه السياسة على الموظفين، إذ تقتصر عملية المشاركة بالأرباح على الإدارة العليا.

⁽¹⁾ هيا أتيرة، فهيمه خميش، أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص تسويق، نابلس، فلسطين، 2010، 2011.

بينت الدراسة أن الموظفين يهتمون بشكل كبير بالضمان الاجتماعي وإن الأمان الاجتماعي الذي يشعر به الموظف يعمل على تعزيز الدافعية والولاء.

لم تظهر الدراسة أن هناك تأثير لمتغير ملكية الأسهم من قبل الموظفين في تعزيز الدافعية والولاء وهذا يرجع إلى عدم تطبيق البنوك لهذه السياسة واقتصادها على الإدارة العليا.

أظهرت الدراسة أن وجود نظام للترقيات واضح للموظفين والعمل على ترقية الموظفين ضمن الكادر الوظيفي بناء على الخبرة والكفاءة التي تعمل على تعزيز الدافعية والولاء لدى موظفي البنوك الفلسطينية.

أثبتت الدراسة أن هناك تأثير لمشاركة الموظفين في صنع القرارات على الدافعية والولاء.

أفادتنا هذه الدراسة من الجانب النظري حيث استفدنا من بعض النظريات والمعلومات المتعلقة بالولاء وكذلك الاستفادة من الناحية المنهجية حيث استفدنا من الأسئلة التي تناولتها الطالبتين في الاستبيان وكذلك اعتمادها نفس المنهج المعتمد في دراستنا الحالية، بينما تختلف عن دراستنا الحالية في أنها اهتمت بالحوافز المادية والمعنوية معا وأكثرهم على الولاء التنظيمي، أما دراستنا فاهتمت بالأجور والتي تعد من بين الحوافز المادية وأثره على الولاء التنظيمي

ب- التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية.⁽¹⁾

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الاقتصاد تخصص إدارة الأعمال من إعداد الطالبتين روان حمدان وياسمين الساكت، أنجزت هذه الدراسة سنة 2010/2011 هدفها الرئيسي، التعرف على التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم؟ وتفرعت عنه مجموعة من الأسئلة:

- ما هو دور سياسات الحوافز المادية في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسات الحكومية (الخدمائية والعسكرية) في محافظتي رام الله وطولكرم؟

(1) روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، نابلس فلسطين، 2010، 2011.

اعتمدت الطالبتين على المنهج الوصفي التحليلي، استخدمت الطالبتين الاستبيان كأداة لجمع البيانات، تمثلت العينة في 19 مدير بالنسبة لمجتمع الدراسة الذي يتكون من 20 مدير. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وإن كانت بنسبة متوسطة.
- أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم.
- أن المكافآت التي تقدمها الإدارة تكفل عملهم بشكل جيد وتحفيزهم.
- إن الإدارة تقدم لهم ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة.
- إن الإدارة لا تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة من قبل الموظفين.

استفدنا من هذه الدراسة من الجانب النظري حيث زدتنا بالمعارف المتعلقة بموضوع بحثنا، الاستفادة من المراجع المعتمدة، كما استفدنا من الناحية المنهجية في كيفية صياغة أسئلة الاستمارة، أما من الجانب التطبيقي فساعدتنا بعض النتائج في صياغة فرضيتين من فرضيات بحثنا بينما تختلف عن دراستنا الحالية في أنها اهتمت بالحوافز بنوعيتها، بينما اهتمت دراستنا بالأجور وهي من بين الحوافز المادية.

ج- أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا⁽¹⁾

مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال بسوريا، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري من إعداد الطالب سومر أديب ناصر، أنجزت هذه الدراسة، سنة 2003/2004 هدفها الرئيسي معرفة أثر نظام الأجور على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع الصناعي والسوري، انطلقت من التساؤل التالي: هل لنظام الأجور أثر على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا؟

وتفرعت عنه مجموعة من الأسئلة:

(1) سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2003، 2004.

- هل هناك تدني في مستوى الأجور المالية؟
- هل مستويات الأجور العالية قادرة على تحفيز الأفراد أولاً؟
- هل ستؤدي زيادة الأجور الحالية إلى تحسين أداء الأفراد؟
- ها تساعد التعويضات الحالية على تحسين أداء الأفراد؟

اعتمد الطالب في دراسته على منهج المسح الإحصائي، يتكون مجتمع دراسته من القطاع العام الصناعي السوري، وتتمثل عينة البحث في شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري وهي الشركة العامة الخيوط القطنية، شركة جبلة للغزل، شركة نسيج اللاذقية ومعمل غزل جبلة الجديد، يتمثل عدد أفراد العينة 700 عامل موزعين على مختلف المستويات الإدارية.

اعتمد الطالب على أدوات جمع البيانات التالية: استبانة تتضمن مجموعة من الأسئلة، المقابلات الشخصية. توصلت دراسته إلى مجموعة من النتائج:

- يساعد نظام الأجور السليم على تحقيق أهداف كل من الشركات ومؤسسات القطاع العام
- إن الزيادة في مستويات الأجور يؤدي إلى تحسين أداء العاملين والعكس صحيح فان تدني الأجور لا يؤدي إلى زيادة دوران العمل والغياب عنه، كما تساهم التعويضات النقدية في تحفيز الأفراد وتحسين الأداء.

استفدنا من هذه الدراسة في معرفة أنظمة الأجور المعمول بها في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي ومدى تأثيرها على أداء العاملين، كما استفدنا من النتائج المتوصل إليها حول أهمية الأجور بالنسبة للعامل كما استفدنا من الكتب والمراجع المعتمد عليها في بحثه، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في المنهج المعتمد حيث اعتمد الطالب على منهج المسح الإحصائي بينما اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، وكذلك تختلف في المتغير المرتبط بالأجور حيث ركزت هذه الدراسة على أثر نظام الأجور على أداء العاملين بينما ركزت دراستنا الحالية على دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة.

ثانيا: النظريات المفسرة للأجور والولاء

1- النظريات الكلاسيكية

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي، وتعتبر من الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل، فهي الركيزة الأساسية لأي دراسة حديثة، إذ ينبغي على أي دراسة الرجوع إلى الأصل فقد عملت على تقنين المهام والأدوار من خلال انتهاجها للأسلوب العلمي الذي يقوم على القوانين، وتتشرك في مجموعة من المبادئ منها: التسلسل الهرمي للسلطة تقسيم العمل... الخ، سنحاول استعراض بعض هذه النظريات كما يلي:

أ- نظرية الإدارة العلمية

من أهم مؤسسي النظرية فريدريك تايلور سنة 1911 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة أي أن تايلور أعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثل⁽¹⁾

كما تقترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية، كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يحب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة د، بل يرى أن مصالحهما مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال، وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين يعتبرون أن الإداري تتحد قوة اندفاعه بمبلغ من المال.

(1) صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 304.

- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا انه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.⁽¹⁾
- الإنسان هو كائن عقلائي أي أنه يسعى لتنظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا.⁽²⁾

وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ أي الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر فهذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

ولكن بالرغم ما قدمته هذه النظرية إلا أنها لم تسلم من النقد حيث وجهت لها عدة انتقادات:

لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالألات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.

تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها على زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر مادام العامل مخلوق اقتصادي تتحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.⁽³⁾

2- النظرية النيوكلاسيكية

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية: تعتبر هذه المدرسة تحديا للمدرسة الإدارية ورد فعل للإدارة العلمية حيث ترى هذه المدرسة أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة الاجتماعية، ويتأثر بأفرادها سلوكيا وان

(1) سعاد نائف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، فصل الدوافع والتحفيز، جامعة كاليفورنيا، لوس أنجلوس، ص 465.

(2) المرجع نفسه، ص 466.

(3) ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، 1998، 1999، ص 15، ص 16.

شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفزه للعمل والعطاء حيث ركزت على سلوك الإنسان وحاجاته النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم⁽¹⁾

ويعتبر إلتون مايو ممن تتسبب لهم حركة العلاقات الإنسانية ومن الذين أعطوا دفعة علمية لهذه الحركة فقد أكد أن جل المشاكل الإنسانية في العمل تحتاج إلى دراسة السلوك الإنساني ومعرفته ويمكن إرجاع ظهور حركة العلاقات الإنسانية إلى عدة عوامل أهمها:

- تزايد قوة اتحادات العمال وقد فسر بعض رجال الصناعة هذه الظاهرة بأنها دلالة على فشلهم في تطوير العلاقات الإنسانية في مصانعهم.
- تحسين أوضاع العامل المادية والثقافية والاجتماعية وضرورة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع بما في ذلك الوظيفة.
- ظهور الاعتقاد بمسؤولية صاحب العمل الاجتماعية وضرورة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع بما في ذلك الوظيفة.⁽²⁾

فجاءت هذه النظرية لتحسين الأوضاع داخل العمل وتغيير ظروف العمل المادية وذلك لزيادة الكفاية الإنتاجية، حيث قام التون مايو بعدة تجارب، تجربة الإضاءة، تجارب هوثورن، وتجربة الأجور حيث افترضت هذه النظرية أن العامل مخلوق اقتصادي، وان الحافز الوحيد الذي يحفزه هو حافز الأجر، كما افترضت أن الجهد المبذول يتناسب طردياً مع الأجر.

وقد أجريت تجارب متعددة أدخلت على نظام الأجور تعديلاً، وبقيت أحوال العمل الأخرى على حالها، ثم أعيد نظام الأجور إلى وضعه الأصلي، ورصدت التغيرات في معدل الإنتاج، فثبت أن أثر حافز الأجر على الكفاية الإنتاجية⁽³⁾ يكون واضحاً ومستمرًا، حيث افترضت الزيادة في الأجر بتحسن في

(1) نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص79.

(2) مهدي حسن زويلف، علي محمد عمر العضائيلة، إدارة المنظمة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن 1996، ص، ص49،50.

(3) صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص49.

معنوية العاملين، وإلا أصبح عامل الأجر ضعيفا ومستنفدا مفعوله بسرعة، فالأجر يعمل على رفع الروح المعنوية للعامل ومنه تزيد إنتاجيته.⁽¹⁾

3- النظريات الحديثة

أ-نظرية العاملين: لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه فريدريك هرزبرغ لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مائتي مهندس ومحاسب واثم وضعه في كتاب نشره سنة 1959، وتوصل من خلال ذلك إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا العامل في اغلب الأحيان، إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا على العمل في حد ذاته.⁽²⁾

وقد صنف العوامل التي سببت مشاعر الرضا والاستياء إلى مجموعتين هما:

- عوامل الصيانة (الوقاية)
- عوامل دافعية(الرضا)

1-عوامل الصيانة (العوامل الوقائية): وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل تمنع شعور الفرد بعدم الرضا والنقص في الحماس للعمل، إن غياب هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا والشكوى أما توفرها فلا يؤدي إلى الرضا العالي ولا إلى الدافعية للأداء العالي فمثلا إذا كانت الظروف المادية ممتازة كان تكون الرواتب جيدة والمباني مؤثثة فهذا بحد ذاته لا يولد رضا عالي بل يتم تقبلها كحالة طبيعية كما أنها لا تولد لدى الأفراد الدافعية العالية لأداء مهامهم بل قد تدفعهم الاسترخاء والتكاسل وتشمل العوامل الوقائية ما يلي:

- ظروف العمل المادية كالضوضاء والتكييف.
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
- العلاقة بين الفرد وزملائه في العمل.
- سياسة وأساليب الإدارة من حيث الوضوح والتحفيز وغيرها.
- نمط القيادة والإشراف في المنظمة.

¹المرجع نفسه، ص50.

²منير بن احمد دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص74.

- الأجر من حيث كفايته وعدالته.⁽¹⁾

2-العوامل الدافعة: إن العوامل الدافعة هي عوامل مرتبطة بمكونات العمل وتسبب الرضا وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هرم ماسلو وطبقا لهذه النظرية فان الفرد لابد أن يكون مقتنع بمحتويات عمله أي أن يتضمن العمل نوعا من التحدي والصعوبة حتى يمكن دفع الفرد لبذل أقصى جهد لديه. أن توفر العوامل يولد دافعية عالية للعمل أما إذا غابت فتكون الدافعية للأداء العالي والإبداع ضعيفة إلا أن ذلك لا يؤدي إلى الشكوى وعدم الرضا بمعنى إذا تم تكليف الفرد بعمل ينطوي على فرص الانجاز والتعلم فهذا يدفعه للأداء العالي، أما إذا لم تتوفر في العمل هذه السمة فالفرد لا يشعر بغيابها ولا يظهر عليه التذمر وعدم الرضا بسبب ذلك. وتشمل العوامل الدافعة ما يلي:

- القدرة على انجاز العمل.
- وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
- حصول الفرد على تقدير الآخرين له واحترامهم.
- فرص التقدم والتطور في العمل.
- جاذبية العمل في حد ذاته.
- أداء عمل ذي قيمة.⁽²⁾

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية منها:

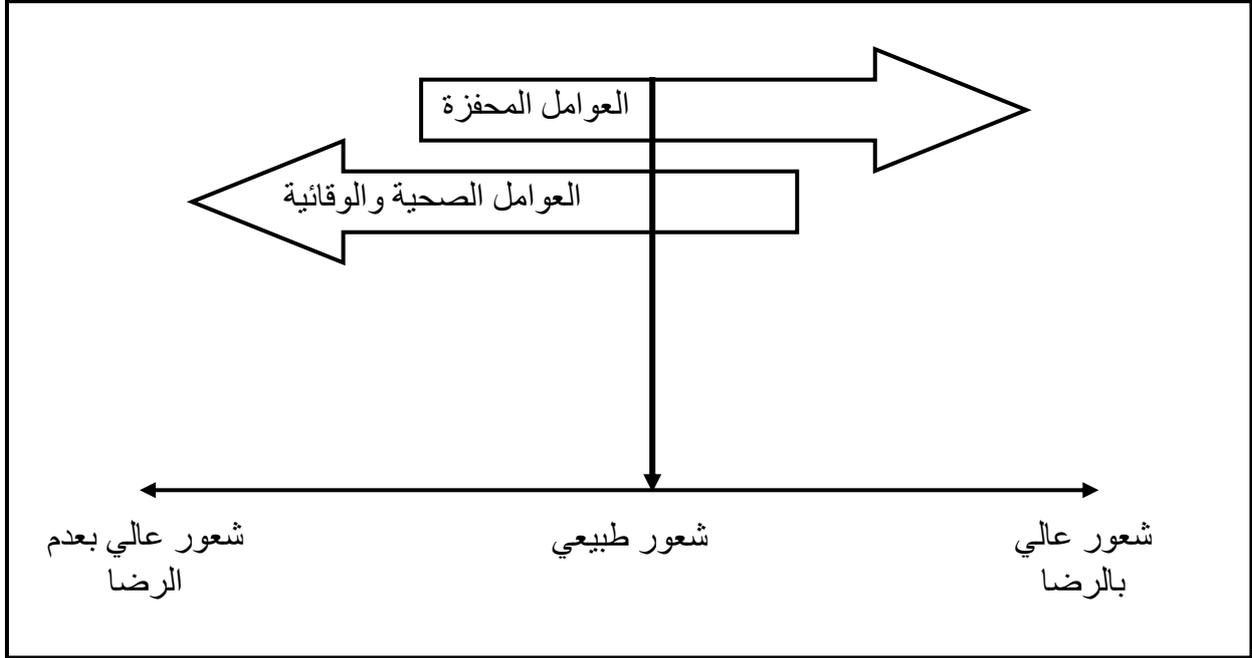
- لم يتم الاعتماد على مقياس موحد للرضا في هذه النظرية، إذ أن الشخص قد لا يرغب بجزء من عمله لكنه يظل يعتقد أن العمل مقبول.
- كما أن المنهجية التي تستخدمها منهجية محدودة فحينها تسير الأمور بشكل جيد يقوم الناس بانتساب الأمر لأنفسهم والعكس حينما يفشلون يلقون اللوم على البيئة الخارجية.⁽³⁾

⁽¹⁾حسين مريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن، ط2، 2009، ص250.

⁽²⁾ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، 2002، ص294

⁽³⁾ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص56.

شكل رقم(01): يوضح نظرية هارزنبيرغ ذات العاملين



المصدر: نجم الدين العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي)، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص341.

ب-نظرية التوقع: وضع هذه النظرية فيكتور فروم في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1968، وتقوم هذه النظرية على أساس أن سلوك الفرد يعتمد ليس على الحقيقة الموضوعية ولكن على إدراكه النسبي للحقيقة وكيفية رؤيته للكون حوله، وتركز هذه النظرية على كيفية رؤية الشخص وإدراكه للعلاقات بين الجهد والانجاز والمكافآت.

أن قوة الجذب للنتيجة التي يود الشخص الحصول عليها تسمى التكافؤ والاعتقاد بان جهدا معينا يؤدي إلى النتيجة تسمى "توقع" وهذان الأمران يعتمدان على الإدراك الشخصي للموقف من قبل الشخص، وهنا تعمل الدافعية على الجهد والانجاز الذي يؤدي إلى المكافأة حسب توقع الشخص.⁽¹⁾

لقد بين فروم أن هناك تفسير للحوافز التي ترفع سلوك الفرد وتشكيله وذلك بناء على فرضيتين هما:

1. أن الفرد يفضل دائما النشاط الذي يجني من ورائه المنفعة المتزايدة.
2. يجب الاعتماد على:
 - أن الغابات والرغبات والاحتياجات التي يصبوا الفرد إلى تحقيقها.
 - اعتقادا منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته إذ كلما اعتقد العامل في زيادة الأجر كان مدفوعا للعمل أكثر.

وقد اعتمد فروم في دراسته على الدراسة الموسعة التي قام بها ماسلو حيث انه يعطي فرضيتين ثابتتين التي يمكن أن يفسر من خلالها سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة:

- فالأولى تتمثل في قوة الرغبة وتشير إلى القوة في رغبة الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه.
- أما الثانية تعبر عن الأداء أي كلما زاد الأداء ارتفع الإنتاج كلما ارتفع الإنتاج ارتفع الأجر المكتفات وكل ما يشبههما وعلى ذلك فان العامل هو الذي يقرر مستوى أدائه إذا كان مرتفعا أو منخفضا على ضوء العلاقة المترتبة لما سيحصل عنه مقابل ذلك كأثر الأداء المرتفع على زيادة أجره.⁽²⁾

كما ترتبط نظرية التوقع في صيغتها الأساسية سلوك الاختيار وتبين النظرية على وجه التحديد أن الأفراد يقومون الاستراتيجيات المختلفة للسلوك مثل العمل بجد كل يوم في مقابل العمل لفترة 3 أيام من

(1) صبحي جبر العتيبي، مرجع سابق، ص 57.

(2) هيثم العماني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 216.

أيام العمل الخمسة وبعدها يختارون إستراتيجية معينة يعتقدون أنها تؤدي إلى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتي يعطونها قيماً أكبر مثل الزيادة في الرواتب، فإذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدي إلى الزيادة في الراتب فإن نظرية التوقع تنتبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك.⁽¹⁾

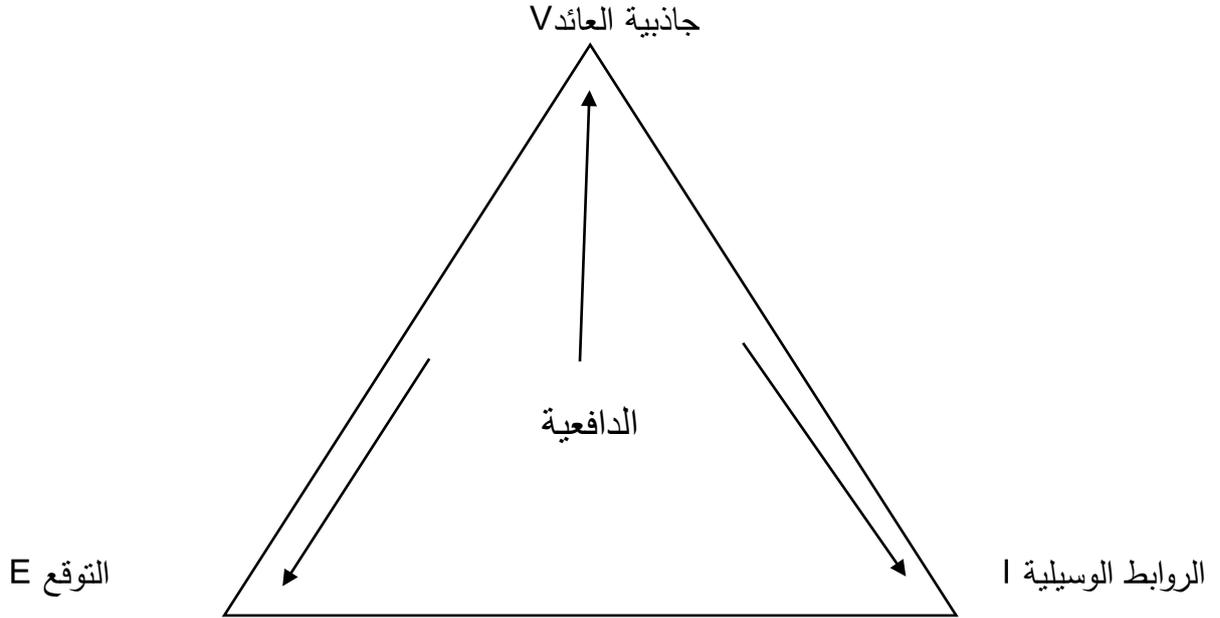
وقد وجهت لهذه النظرية مجموعة من الانتقادات منها:

- أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الحفز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.⁽²⁾

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007، ص 240.

⁽²⁾ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005

شكل الرقم (02): يوضح نموذج نظرية التوقع.



Source: Nicole Aubert, diriger et motiver: art et pratique des management édition d'organisation, Paris, 2éme édition, 2003, p38.

يمثل الشكل السابق عناصر نظرية فروم الثلاث وهي قوة العائد أو جاذبية العائد ويعني قوة ميل الفرد اتجاه نتيجة معينة.

- الروابط الوسيطة وهي مقياس قوة العلاقة بين الأداء ومحتوى إمكانية الحصول على حوافز.
 - درجة التوقع وتعني توقع الفرد بان جهده المبذول سيؤدي إلى زيادة الإنتاج ومنه تحقيق الأهداف.
- ومنه نستنتج أنه كلما كان هنا توقع والروابط الوسيطة وجاذبية العائد كانت هناك دافعية نحو الانجاز والعكس. فالدافعية ما هي إلا محصلة ضرب كل من التوقع والروابط الوسيطة وجاذبية العائد.

ج-نظرية المساواة أو العدالة: تركز هذه النظرية التي أسسها ستايسبي آدمز سنة 1965 على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على اعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، لذلك أن درجة الجهد الذي بذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بالمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه.⁽¹⁾

نظرية العدالة ترى بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي: يرى حافظا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم، فمثلا قد يلاحظ فرد ما صحن طعام معروض أمامه ولكن هذا المثير يمكن أن يؤدي إلى أي سلوك محتمل فقد يتجنب صحن الطعام لأنه يعتبره فاسدا، أو لأنه يكره هذا الصحن أو قد يندفع نحوه لأنه يعتبره جذابا، أو قد يثور على من وضعه ويرفع شكوى ضده لأنه يعتبره يعرض الآخرين لخطر أكل شيء سام.

الشيء ذاته ينطبق على الحافز المادي الذي قد تعرضه عليه الإدارة فالفرد ينتبه إلى مبلغ المال ولكن قبل الاستجابة له يقوم بتقسيمه في عقله وبقيته من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم فقد يندفع ليؤدي العمل أو يقوم بتصرف آخر.

فترى هذه النظرية بأن العملية تحدث كما يلي:

- تثار حاجة الفرد نتيجة حافز/هدف خارجي، كان يعرض عليه المدير مكافأة معينة إذا قام بعمل معين، الفرد لا يندفع نحو الحافز الهدف حالا بل يقوم بتقييم مبلغ المكافأة كنسبة مما سيعطي

(1) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص133.

من جهد الى ما سيأخذ من المنظمة (مخرجات/ مدخلات) مقامة بما تعطيه المنظمة لآخرين بنفس الجهد أي أنه يجري عملية عقلية معرفية.

- يشعر الفرد بعدم العدالة إلى صراع ذاتي يولد التوتر وعدم الارتياح، هذه الطاقة لا تتوجه للاندفاع للأداء، بل إلى مجالات أخرى كمحاولة تغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو الشكوى أو التذمر أو التحريض على المنظمة.⁽¹⁾

ولقد وجهت لهذه النظرية جملة من الانتقادات منها:

- هناك بعض العوامل قد يصعب تحديدها مثال ذلك المسؤولية.
- كيفية اختيار أشخاص المقامة ليست واضحة كيف يستطيع الفرد تحديد واجبات ومسؤوليات أعمال هؤلاء الأشخاص ومقارنتها بعمله.
- تقتض هذه النظرية وجود نوع من العلاقة الكردية بين ما يقدمه الشخص للمنظمة وما يحصل عليه بمعنى أن كلما ارتفع أداؤه لابد أن يصاحبه زيادة في المردود المادي والعكس، كما أن الموظف قد يزيد من أدائه أملا في الحصول على مردود لكن هذا قد لا يحدث.
- إن معظم الدراسات التي تدعم هذه النظرية اعتمدت على تجارب موضوعها أشخاص مختارات لغرض الدراسة، ولم تجر هذه الدراسات على أعضاء منظمات حقيقية.⁽²⁾

ج-نظرية التعزيز الإيجابي: تدخل هذه النظرية ضمن النظريات المحافظة على السلوك فنظرية التعزيز الإيجابي تقر بأن الحوافز الخارجية هي المحددة للسلوك الإنساني والمعززات هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من الشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك سواء كانت إيجابية بتقديم المكافأة أو سلبية بالمعاقبة.⁽³⁾

(1) محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار اجنادين للنشر والتوزيع، ط1 2007، ص174.

(2) رباح رشيد، بن كريف نصر الدين، انعكاسات الأجور على أداء أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية سوق أهراس (ثانوية عودي مالك ببلدية أولاد إدريس وثانوية رياحي نوار ببلدية سوق أهراس) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قلمة، 2014، 2015، ص41.

(3) حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص83.

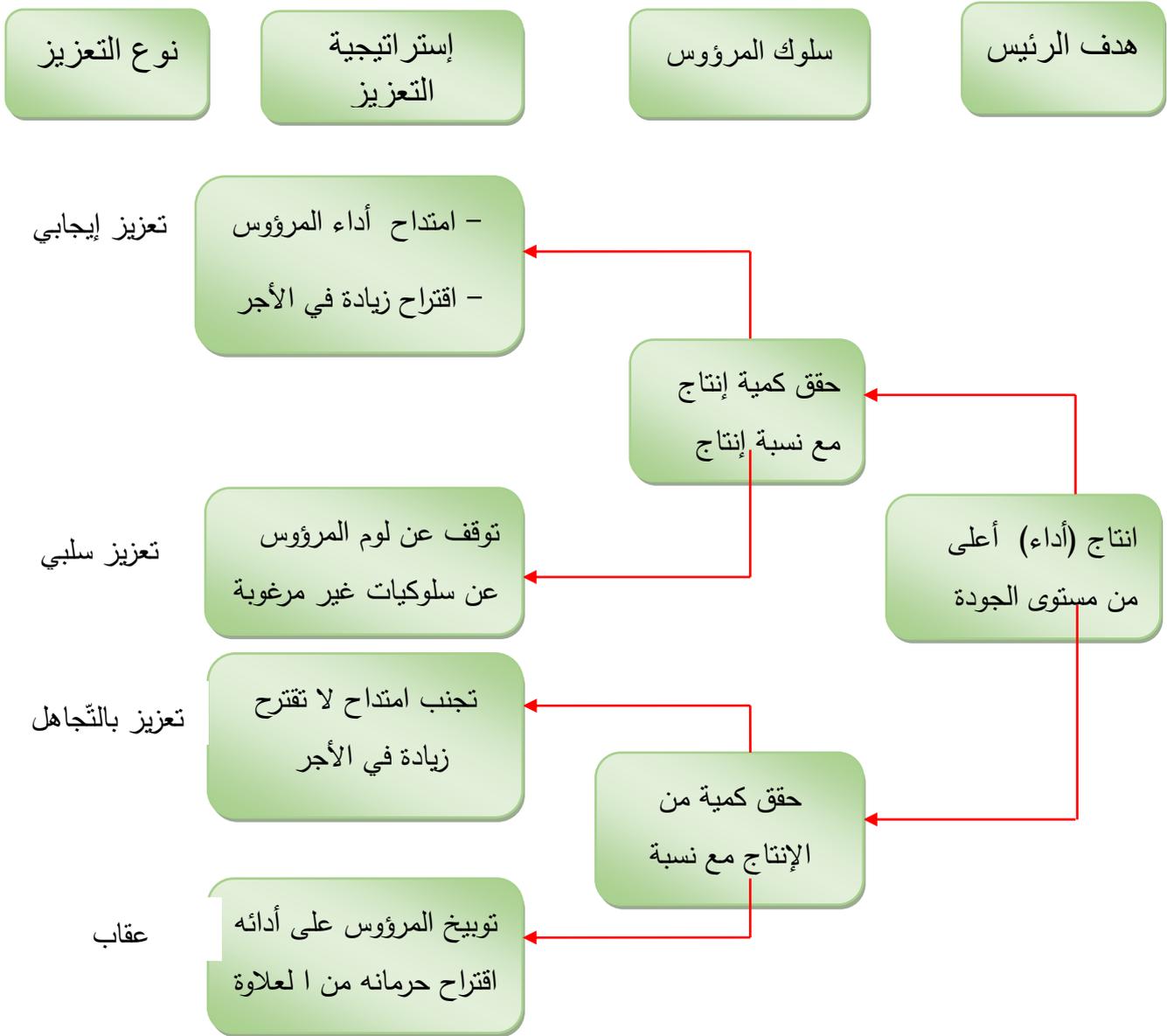
ويتزعم هذه النظرية أحد أقطاب المدرسة السلوكية سكينر الذي يرى أن الاستجابة تحدث نتيجة الوضع الكائن كوجود حاجة تدفعه إلى التفتيش عن منبهات تلبى حاجته فهو يعتقد أن السلوكيات نتاج أمنية ما، أي أن كل منبه استجابة وإذا غيرنا المنبه تغيرت الاستجابة وبالتالي السلوك، وقد انتهى إلى أنه يمكن تغيير السلوك وقد يكون إيجابي كالوعد بزيادة الأجر، الترقية أو التحويل لعمل أفضل كما قد يكون سلبي كالتهديد بخفض الأجر أو خصمه، تجميد المنح، وقد الخ سكينر على التعزيز الإيجابي أو المكافأة كأفضل السبل للوصول إلى المرغوب وبالمقابل يرى أن العقاب يؤدي إلى السلوك غير المرغوب، وكان سكينر يؤكد أن المكافأة ولاسيما الأجر هو السبيل الأوضح لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين وبالتالي تحقيق رضا العامل والذي يجعل العامل لديه ولاء لمؤسسه والإحساس بالانتماء إليها⁽¹⁾

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية كالأجر والمكافأة وتجاهل دور الحاجات الداخلية والحاجة إلى التقدير والشكر وكذا تجاهل قيم الفرد واتجاهاته في عملية الحفز.⁽²⁾

(1) العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 153.

(2) مخامرة محسن وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ط6، 2000، ص222.

شكل رقم (03): يوضح نموذج نظرية التعزيز الإيجابي.



المصدر: عبد الرحمان توفيق، منهج المهارات الإشرافية، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية، ط2 2004،

بعد عرض النظريات السابقة، توصلنا إلى أن النظرية القريبة من موضوع بحثنا والتي تساعدنا في التفسير والتحليل هي نظرية المساواة والعدالة حيث بينت هذه النظرية أهمية الأجر بالنسبة للعامل، كما أكدت على أن تكون هناك عدالة ومساواة في توزيع الأجور، أي لابد للعمال الذين يحتلون نفس المنصب أن يتقاضوا نفس الأجر وذلك يؤدي إلى زيادة المردودية ويزيد من رضا العامل عن عمله وبالتالي يكون هناك ولاء لعمله ولمؤسسته، وكلما كان هناك لا عدالة في توزيع الأجور ظهرت حالات من الصراع والتوترات مما ينعكس سلبا على رضا العامل وابتعاده عن مؤسسته والشعور بعدم الارتياح فيها.

من خلال دراستنا لهذا الفصل يتضح بأن موضوع الأجر والولاء التنظيمي من مواضيع الإدارة الحديثة، التي تركز على المورد البشري كأحدى سبل نجاحها وتحقيق أهدافها، ومن خلال الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لهذا الموضوع استطعنا أن نأخذ فكرة عن مدى أهمية هذا الموضوع، وأن المؤسسة تقوم ببناء هيكل أجور ملائم رغبة في كسب ولاء العاملين فالأجر والولاء عنصرين مهمين في حياة المؤسسة وكل منها يؤثر في الآخر.

الفصل الثالث:

أولاً: الإعتبارات الضرورية لوضع شبكة الاجور

ثانياً: أهمية وأهداف الأجور

ثالثاً: أنواع الأجور ومكوناتها

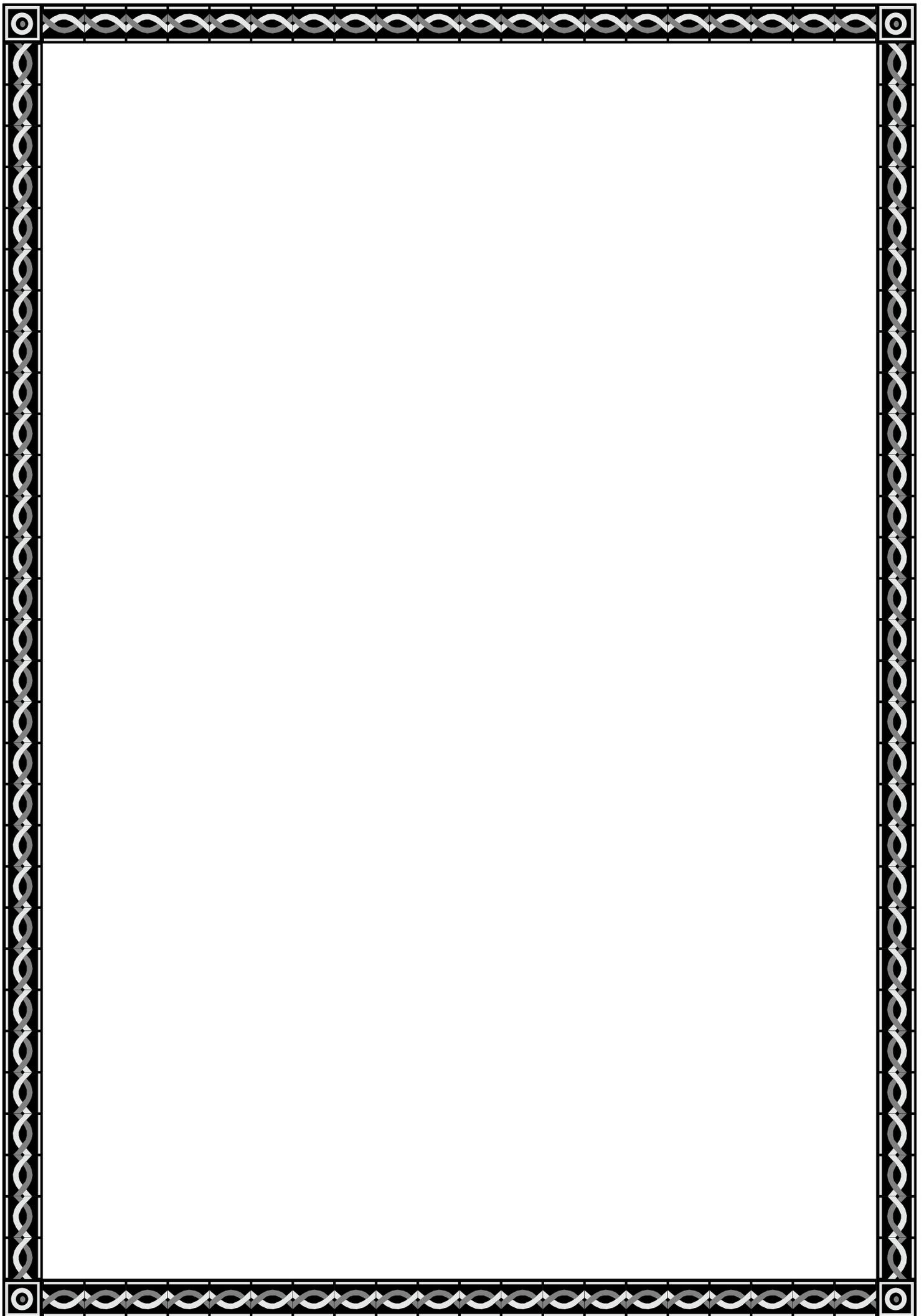
رابعاً: العوامل المؤثرة في الأجور

خامساً: كيفية بناء هيكل الأجور وقياس

كفاءته

سادساً: أنظمة دفع الأجور

سابعاً: تطور الأجور في الجزائر



تعتبر الأجور من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل حيث حظي باهتمام الكثير من الباحثين وأخذ جانبا كبيرا أيضا من اهتمام العاملين والمنظمات التي يعملون بها.

ضمن هذا الإطار ومن منطلق اهتمامنا بمفهوم الأجر سنتناول في هذا الفصل الاعتبارات الضرورية لوضع شبكة الأجور وأهميته وأهدافه، أنواعه ومكوناته، وأهم العوامل المؤثرة فيه، كذلك كيفية بناءه وأنظمة دفعه، ثم تطرقنا إلى تطور نظام الأجور في الجزائر.

أولاً: الاعتبارات الضرورية لوضع شبكة الأجور

لكل دولة او منظمة جملة من الاعتبارات تأخذها عندما تقوم بوضع شبكة الأجور وعلى العموم فقد تتفق كل الدول والمنظمات على معايير معيارية أهمها:

1. الاعتبارات الاقتصادية: يرى "BELCKER" أن الأجر كالعلة المعدنية له وجهان، الأول يمثل تكلفة بالنسبة لصاحب العمل، اما الوجه الآخر فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، يكون المدفوع مقابل خدمات العامل عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء. حيث يحاول المشتري أن يحصل على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نفود، فيبيع لعامل خدماته للحصول على أعلى سعر ممكن، فسعر العمل يتحدد على أساس طلب المشتري وعرض البائعين، مما ينتج عنه تخصيص العنصر الاقتصادي المحدود الكمية وهو العمل والذي من خصائصه انه ليس كأى سلعة يمكن شراؤها.

وبغض النظر عن وجهة نظر "BELCKER" الاقتصادية للأجور، فان الاعتبارات الاقتصادية للأجور يجب ان تنطوي على تأثير الأجور على الاقتصاد، تأثرها به أي على العلاقة المتبادلة بينهما فالأجور يمكن ان تساهم في تنشيط الاقتصاد من خلال تنشيط عملية الاستهلاك وبالتالي تنشيط عملية الإنتاج، ومن خلال استخدام المتبقي او الفائض من الأجور في استثمارات معينة تخلق فرص عمل ومصادر دخل إضافية تساهم في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني وزيادة إمكانياته لدفع أجور مرتفعة تساعد في تحسين الوضع المعاشي لجميع الأفراد.

2. الاعتبارات الاجتماعية للأجور: كما ذكرنا سابقا بان الفرد ينظر إلى الأجر كونه يمثل مقياسا لقيمته في المنشأة التي يعمل بها وبالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه أي أن الأجر يعكس

المركز الاجتماعي للفرد ولأسرته، وهذا ما يفسر لنا ما يعلقه الأفراد من آمال على زيادة الأجور وارتفاعها، ويفسر أيضا نظرة المجتمع للأفراد من خلال الأجور التي يتقاضونها وما توفره لهم من سلع وخدمات، مما يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم في العمل وتطويره لتحسين أوضاعهم الوظيفية من أجل الحصول على المزيد من الأجر.

وهذا ما يدفع بعض الأفراد إلى اللجوء لما يسمى بتعديل الوضع الوظيفي بعد حصولهم على شهادة دراسية جديدة أعلى من الشهادة المعنيين على أساسها حيث يقابل الشهادة الجديدة فئة جديدة للأجر وبالتالي الحصول على أجر أعلى، متوقعين أن يؤدي ذلك إلى تحسين مركزهم الاجتماعي والمالي.

3. الاعتبارات الثقافية للأجور: وتتطوي هذه الاعتبارات على العلاقة بين الأجور ومساهمتها وتأثيرها على المستوى الثقافي للأفراد في المجتمع وبالتالي على المستوى الثقافي لهذا المجتمع ذلك من خلال مساهمتها في مساعدة الأفراد على متابعة دراستهم ورفع مستواهم الثقافي من خلال شراء الكتب والمجلات وغيرها، والتي من الممكن أن تساعدهم على كسب الثقافة والمعرفة ومتابعة كل جديد في مجال العلم والمعرفة، فإذا كانت مستويات الأجور متدنية تكاد تكفي الأفراد لتأمين احتياجاتهم المعيشية الأساسية لهم حتى أن بعض الأسر الفقيرة قد تدفع بأبنائها لتعلم وممارسة إحدى المهن أو الحرف لكسب المال وزيادة دخلهم بدلا من تشجيعهم على متابعة التحصيل العلمي، جراء ما تسببه الأجور المتدنية من مشاكل اقتصادية لهم.⁽¹⁾

4. الاعتبارات النفسية: تعتبر المكافآت وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين، كما يتصل بالاعتبارات النفسية إيجاد التوازن بين المكافآت المالية، فيمكن توليد الحافز لدى الأفراد عن طريق عوامل أخرى لجانب الأجور.

5. الاعتبارات السياسية: ينطوي تحديد المكافأة على مسائل متصلة بالقوة والنفوذ والتي تمثل الاعتبارات السياسية، فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عن التعاقد مع الإدارة ليست فقط بالنسبة لمستويات المكافأة المنفق عليها ولكن أيضا فيما يتعلق ببنود العقد الأخرى المؤثرة على الأجور، كما يستخدم أصحاب العمل قوتهم في نفس الموقف، بالإضافة إلى ذلك فإن أصحاب العمل يقومون بدور قيادي في الأجور.

(1) سومر ادبب ناصر: مرجع سابق، ص 17.

6. الاعتبارات الأخلاقية: تتفق اغلب الناس في الرأي على أن المكافأة يجب أن تكون عادلة، وليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة، ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي تدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها، ولهذا تتطوي المسائل المتعلقة بالمكافئات على اعتبارات أخلاقية فيجب بقدر الإمكان تحقيق العدالة، وتصحيح حالات عدم المساواة.(1)

(1) سحنون آسية، إستراتيجية الأجور وأثرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية-قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مغنية، 2016 ص.ص20،21.

ثانيا: أهمية وأهداف الأجور

1- أهمية الأجور

تكتسي الأجور أهمية بالغة واستثنائية على المستويات التالية:

أ- أهمية الأجور بالنسبة للأفراد العاملين:

تحتل الأجور أهمية بالغة بالنسبة للأفراد وذلك لعدة أسباب أهمها:

1. يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم وخاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة الإعالة، مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد وأسره.
2. يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد داخل المجتمع الذي يعيش ويتواجد فيه وذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.
3. يلعب الأجر دورا هاما في تحديد الحالة المعنوية وكذلك النفسية للأفراد ومنه يجب ان يشعر الفرد بان الأجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفس والمعنوي.⁽¹⁾
4. يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على اجر مرتفع من المؤسسة والعكس.
5. تلعب الأجور دورا هاما في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها او الانتقال منها.
6. كما يدفع الأجر إلى الترقية الوظيفية والعلمية عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافئات.⁽²⁾

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة المصرية، مصر، ط1، 2007، ص63.

(2) عز الدين مرسي، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، دار الكتابة الحديثة، القاهرة، مصر، ط1، 2017، ص234.

ب- أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة

تعتبر الأجر ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنشآت وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

- تشكل الأجور الجزء الأكبر والأهم من تكلفة الإنتاج والتي تصل في بعض الحالات إلى أكثر من 80% من التكلفة الإجمالية، والى 100% في بعض مشاريع الخدمات.
- تستطيع المنشآت من خلال الأجور إيجاد علاقة طيبة بين الإدارة والأفراد، مما ينعكس إيجاباً على سير العمل.
- تستطيع المنشآت من خلال الأجور استقطاب العمالة الجيدة، وجذب الأفراد الى أعمال معينة حتى وإن كانت في ظروف قاسية كأعمال النفط مثلاً.
- تعتبر الأجور إحدى الوسائل التي تستخدمها المنشآت من أجل تحفيز الأفراد لتحسين أدائهم في العمل وزيادة إنتاجهم كما ونوعاً.⁽¹⁾
- تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة ولاء الأفراد للمنشأة التي يعملون بها وزيادة هذا الولاء.
- أن مقدار ما تدفعه المنشأة للأفراد من أجور قد يدل في بعض الأحيان على القدرة والإمكانيات المالية لهذه المنشأة وعلى مركزها المالي بين المنشآت الأخرى، فالأجر يمثل واجهة المنشأة وسمعتها.
- الأجر هو الوسيلة للمنشأة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة بها حالياً.⁽²⁾

ج- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع

تعتبر الأجور التي تدفع للأفراد ذات أهمية أيضاً بالنسبة للمجتمع ككل وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

- بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى المعيشي لهم في هذا المجتمع، فإنها تحدد درجة الرضا الذي يعيشه هذا المجتمع.
- تمثل الأجور مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني، فكلما تحسن مستوى الأجور كلما انعكس على إنعاش اقتصادي لكافة القطاعات الاقتصادية في المجتمع.

(1) عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة المصرية، مصر، 2009، ص 246.

(2) سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 140.

- من خلال الأجور يستطيع المجتمع ان يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة والجيدة.
- أن الأجور من شأنها ان تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق وبالتالي تنشيط عملية الاستهلاك ومن ثم عمليات الإنتاج
- تعتبر الأجور من اهم عوامل تماسك المجتمع باعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى في المجتمع والتي تشكل أحد اهم عوامل تماسك المجتمع.(1)

2- أهداف الأجور

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

- جذب ومن ثم الحصول وبعد ذلك الحفاظ على القوى العاملة المؤهلة لاسيما في حالة وجود المنظمات المنافسة وذلك من خلال إتباع نظام الملائمة أي تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى الملائم للأجور.
- تحقيق العدالة في تحديد ودفع الأجور بما يتناسب مع العمل أي الأنصاف، فالموظف او العامل يتوقع أن يحصل على اجر عادل مقابل دوام عمل من خلال وضع هيكل للأجور للسيطرة على التكاليف.
- الشعور بالضمان أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة.
- خلق التوازن أي رصد مزيج من التعويضات المباشرة وغير المباشرة والمادية وغير المادية التي تشجع العاملين للمزيد من الأداء المتميز.
- أداة للتحفيز من خلال جذب والحفاظ على الموارد البشرية وزيادة الدافعية ورضا العاملين والمنظمة ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالإضافة إلى خلق علاقة طيبة بين الأفراد والتنظيم الذين يعملون فيه.
- قبول الأجور والتأثر بها من جانب الأفراد يقلل من معدل دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوى من طرفهم(2)

(1) محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2009، ص503.

(2) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص349.

ثالثاً: أنواع الأجور ومكوناتها

1-أنواع الأجور

توجد تقسيمات وأنواع مختلفة للأجر ونجد الأكثر شيوعاً ما يلي:

أ-الأجور من الناحية الاقتصادية والاجتماعية

- **الأجر الاسمي النقدي:** هو عبارة عن مقدار من المال يتحصل عليه العامل نتيجة تأديته لعمل ما في فترة زمنية معينة وهو لا يعبر على القدرة الشرائية ولا يعكس مستوى إنتاجية الفرد.
- **الأجر التأسيري:** ويتم من خلال ربط مستوى الأجر بالمستوى العام للأسعار من اجل تبيان الآثار السلبية للتضخم على الأجور وذلك للحفاظ على القدرة الشرائية.(1)
- **الأجر الحقيقي:** هو مقدار السلع والخدمات التي يستطيع العامل الحصول عليها بواسطة أجره النقدي فهو يعبر عن القدرة الشرائية للأجر الاسمي، وكلما انخفضت القدرة الشرائية كلما قل حجم السلع والخدمات التي تشتري بمقدار معين من الأجر الاسمي.
- **الأجر الطبيعي:** هو مجموعة من السلع والخدمات تدفع للعامل لقاء الخدمة التي يقدمها لمن استأجره واستغل طاقة عمله، ويتأثر هذا الأجر بتقلبات أسعار السلع التي يحصل عليها لقاء عمله كله أو جزء منه، حيث يرتفع بارتفاع الأسعار وينخفض بانخفاضها.(2)

ب-الأجور من الناحية الإدارية

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

(1) حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر (دراسة حالة الديوان الوطني للسقي وصرف المياه onid)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع التحليل الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2006، 2007، ص138.

(2) كمال كاظم الفتاوي، حسين لطيف كاظم الزبيدي، مبادئ علم الاقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 182.

• **الأجر حسب الوقت:** يتغير الأجر حسب عدد الساعات والأيام والشهور التي اشتغل بها العامل وهذا الأجر ليس له علاقة بالكمية المنتجة ولكن لديه بعض المقاييس في الإنتاج والنوعية والكمية وهذه الطريقة تستعمل من طرف المؤسسة عندما يكون العمل صعب التعريف والقياس وهي تعتبر بسيطة واقتصادية بالنسبة لصاحب العمل على المستوى الإداري، اما بالنسبة للعامل فتمثل أكثر أمانا واستقلالية.(1)

• **الاجر حسب المردودية:** يتعلق مباشرة بالإنتاجية وهو ثلاث أشكال:

➤ **الاجر بالقطعة:** يشتهر هذا الأجر خاصة في الصناعة الإستخراجية وفي الميدان الفلاحي بحيث تحتسب اجرة العامل بعدد الكيلوغرامات التي يجمعها وبعدد المهام التي يستطيع إنجازها بشكل عام وفي الميادين المختلفة وبغض النظر عن الزمن الذي استغرق في العمل، وبالتالي يكون الأجر مرتبط بالإنتاجية مباشرة واستخدمت هذه الطبيعة في النظامين الاشتراكي والرأسمالي على حد سواء.

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

➤ **الأجر بالاقتطاع:** يتحدد هذا الأجر عند العامل من خلال نسبة معينة لرقم الأعمال المحقق.(2)

2. مكونات الأجر

3. تتكون الأجور من ثلاثة مكونات وهي:

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

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

(1) حورية جاودي، مرجع سابق، ص140.

(2) عليوان عبد الغني، محددات الأجور في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص29.

والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع والذي يتحدد لكل وظيفة بصرف النظر عن أيام العمل، بشرط أن تكون أيام الغياب في حدود المدة المسموح بها وفقاً للقانون (بسبب العطلات الرسمية أو الإجازة السنوية المقررة) ويسمى هذا المبلغ الثابت المحدد للوظيفة الأجر الثابت أو الأجر الأساسي.

ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر أساسي يظل ثابت طول مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابت لفترة (عادة ما تكون معينة) ثم يجري نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل وأول هذه ثم يجري نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل وأول هذه الظروف يتمثل في زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه العائلية بسبب التغير في عدد أفراد عائلته، وذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة تحدد بواسطة نظام الأجور وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر الأساسي العلاوة الدورية أو السنوية.⁽¹⁾

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

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة لتحقيق زيادة في إنتاجه عن المستوى المطلوب.
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقية أو المبتكرة التي يحققها العامل بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل، بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.
- البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل، مثال ذلك بدل الانتقال.
- الأرباح التي قد تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية، نتيجة لتحقيق الأرباح.

(1) نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 361.

4- الاستقطاعات الشهرية: يستقطع من العامل جزء من دخلها نقدي كقسط التأمينات الاجتماعية وكذلك الاستقطاعات نتيجة الغياب.⁽¹⁾

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

➤ **التأمينات الاجتماعية:** تفرض بعض التشريعات العمالية ان يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل بنسبة ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الأجر كقسط للتأمينات الاجتماعية.⁽²⁾

⁽¹⁾المرجع نفسه، ص362.

⁽²⁾ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2014، ص83.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأجور

1- القوانين والتشريعات السائدة: تكاد لا توجد اليوم دولة في العالم ليس لها قوانين تنظم الأجور هذه القوانين ملزمة لكافة المنظمات الخاضعة لقانون العمل والتي تشمل كل المنظمات التي يتجاوز عدد العمال فيها ما بين 5 و10 عمال حسب القوانين والتشريعات المطبقة، هذه القوانين غالباً ما تحدد الحدود الدنيا للأجر، الضمانات والتعويضات المستحقة، ساعات العمل والعطل، بحيث يجب أن يراعي نظام الأجور الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه هذه التشريعات، علماً انه بإمكان المنظمة أن توفر شروط وامتيازات تزيد عن الحد الأدنى ، لكنها لا تستطيع أن تضع شروط تنزل عليه.

2- قدرة المنشأة وإمكاناتها: يتوقف مستوى الأجور والرواتب التي تدفعها المؤسسة للعاملين بها على إمكاناتها المادية ومركزها المالي، فكلما زادت مبيعاتها وأرباحها كلما كان لديها القدرة على دفع رواتب أعلى والعكس، وإذا كانت المنشأة تواجه صعوبات مالية تقل قدرتها على دفع أجور عالية، وفي بعض الأحيان قد يقبل العاملون هذا الوضع إلى أن تتحسن حالة المنشأة المالية.

3- الظروف الاقتصادية الطارئة: قد تطرأ بعض الظروف التي تؤثر على مستويات الأجور ومثال ذلك حالات الكساد التي تمر بها الدولة، ويصبح من المتوقع أن تتخفف مستويات الأجور في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي والعكس صحيح حيث ترتفع مستويات الأجور في حالة النمو الاقتصادي⁽¹⁾

4- تكلفة المعيشة: أن الطريقة الأمثل بمحافظه على كفاءة ومعنويات العمال يجب أن تدفع لهم أجور كافية لتضمن لهم المعيشة ومستوى يناسب الظروف الاقتصادية وإلا سوف يلجا العمال للبحث عن عمل آخر أجره مرتفع، وان الأجور غير المناسبة لا تدفعهم للمساهمة بجهود اقل في الوظيفة، لذلك تدعم بعض المنظمات اعتبار لتكلفة المعيشة مثل: المنح، العلاوات، سكن اجتماعي، سيارة، منح عائلية.⁽²⁾

5- متطلبات العمل: لا شك أن هناك علاقة بين الأجر ومتطلبات أداء العمل، فكلما زادت هذه المتطلبات زاد الأجر المقابل لها والعكس، بمعنى انه ترتيب الوظائف المختلفة حسب القيمة

⁽¹⁾ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، مصر، 2007، ص433.

⁽²⁾ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص173.

- النسبية لكل وظيفة وحسب الأهمية، ووفقا للصعوبة والخبرة والمستوى التعليمي اللازم لأدائها، فان الوظائف التي تتصف بالصعوبة والمسؤولية العالية، تقابلها مستوى أعلى من الأجور والعكس.
- 6- **الإنتاجية:** هناك علاقة دائمة بين إنتاجية العمل والأجر الذي يحصل عليه وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل وتهتم الإدارة في اغلب الأحيان بارتباط لأجر بالإنتاج.
- 7- **الأجور والرواتب السائدة:** تتأثر المنشأة عندما تقوم بتحديد الأجور والرواتب التي تدفعها لوظائفها المختلفة بمستوى الأجور السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنشأة الأخرى، ويرجع ذلك السبب في ذلك ان قيام المنشأة بدفع أجور اقل من المنشآت الأخرى سوف يؤدي ذلك الى عدم إمكانية حصولها على العنصر البشري الذي تبحث عنه.⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه، ص174.

خامسا: كيفية بناء هيكل الأجور وقياس كفاءته

1- كيفية بناء هيكل الأجور

يمر تحديد هيكل الأجور بالمراحل التالية:

أ- **تقييم الوظائف:** يمثل تقييم الوظائف ، التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة، وفقا لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، وتستخدم هذه العملية في تصميم هيكل الدفع، وليس في تقييم أداء الفرد شاغل الوظيفة، وتتمثل الفكرة الأساسية لتقييم الوظائف في تحديد متطلبات كل وظيفة وإسهام كل وظيفة للمنظمة ، ثم تصنيف الوظيفة وفقا لأهميتها فعلى سبيل المثال يتضمن عمل مهندس التصميم متطلبات أكثر تعقيدا وإسهاما للمنظمة، وذلك بدرجة أكبر من وظيفة الفرد الذي يجمع المنتج الذي تم تصميمه، فبالرغم من أهمية الوظيفتين للمنظمة إلا أن هناك قيمة نسبية أكبر لإحدهما مقارنة بالأخرى.

والى جانب الغرض الأساسي من تقييم الوظائف وهو تحديد القيمة النسبية للوظائف فهو يهدف إلى:

- المساعدة على وضع هيكل عادل لراتب وأجور جميع الوظائف داخل المنظمة، إذ يمكن القضاء على عدم تساوي تعويضات الأعمال المتماثلة سواء في نفس الإدارة الواحدة أو في إدارات مختلفة ضمن المنشأة كما يساعد على إعطاء كل عمل حقه من التعويض المالي في ضوء واجباته ومسؤولياته.
- المساعدة في حسم الخلافات المتعلقة بالأجور والرواتب على أساس ان كل فرد يتقاضى راتبه أو أجره في إطار أهمية وصعوبة عمله.
- المساعدة في تمييز، الوظائف وطريقة تقييمها وهذا يمكننا من تقدير قيم الوظائف التي تنشأ مستقبلا على هذا الأساس.⁽¹⁾

وهناك أربع طرق أساسية يمكن استخدامها لتقييم الوظائف وهي:

- **طريقة الترتيب:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق المستخدمة لتقييم الوظائف والأعمال، وتعتمد على تحديد الأهمية النسبية للوظائف والأعمال، وعلى وجود الاختلافات بينها فنادر ما

(1) نضمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص245.

نجد عملياً أو وظيفتين متشابهتين في كل شيء، والأساس في استخدام هذه الطريقة هو المقارنة فيما بين الوظائف والأعمال باعتبار كل منها وحدة مستقلة دون النظر إلى مكوناتها الأساسية، وتتطلب هذه الطريقة وجود توصيف دقيق لكل عمل ووظيفة سيتم تقييمها حيث يوضع هذا التوصيف على بطاقة خاصة دون ذكر اسم الوظيفة.

- وبناء على هذه الطريقة يتم ترتيب الأعمال والوظائف أما تصاعدياً، أو تنازلياً حسب الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الوظيفة أو العمل الأهم في أعلى التسلسل، والعمل أو الوظيفة الأقل أهمية في التسلسل الأخير، بحيث تعبر هاتان الوظيفتان معيارين للمقارنة لبقية الوظائف الأخرى التي يتم توزيعها بينهما لاحقاً.⁽¹⁾

- **طريقة التصنيف:** تهدف هذه الطريقة إلى ترتيب الوظائف على أساس المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لأداء كل وظيفة، وغالباً ما يتم تصنيف الوظائف إلى مجموعات وظيفية في ضوء تلك المعارف والمهارات والقدرات الوظيفية، فمن الممكن مثلاً أن يتم تصنيف الوظائف إلى وظائف إنتاجية ووظائف تسويقية وأخرى مالية، ويتم تحديد الأهمية النسبية للمجموعات الوظيفية في ضوء المقارنة على الأساس والمعايير التي يتم تحديدها.

- **طريقة مقارنة العوامل:** هي إحدى الطرق المتطورة لترتيب الوظائف ولتطبيق هذه الطريقة يتم اختيار بعض الوظائف الأساسية في المنظمة واستخدامها كمعيار أساسي للتقييم ويجب أن تكون تلك الوظائف المختارة معروفة جيداً ولها مستوى اجر محدد في سوق العمل، كما يجب أن تكون ممثلة تمثيلاً جيداً لبقية الوظائف التي ترغب المنظمة في تقييمها، وفيما يلي وصف لخطوات تقييم الوظائف باستخدام طريقة مقارنة العوامل وهي:

- تحديد عوامل التقييم وتعريف كل عامل منها.
- اختيار عدد من الوظائف يتراوح بين 15 و 20 وظيفة لكي تكون وظائف مرشدة لعملية التقييم.
- ترتيب الوظائف المختارة عدد المرات يساوي عدد عوامل التقييم المستخدمة ويعتمد ترتيب الوظائف في كل عامل على المعلومات الواردة في بطاقة وصف الوظيفة.⁽²⁾

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 240.

⁽²⁾ حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 313.

- توزيع الأجور او الراتب الدفع حاليا لكل وظيفة على كل عامل من عوامل التقييم وغالبا ما يعتمد هذا على الحكم الشخصي لخبراء التقييم. وهنا يحصل كل عامل من عوامل التقييم على قيمة نقدية وليس عدد من النقط كما في طريقة النقط.
 - إعادة ترتيب الوظائف على حسب القيم النقدية التي حصلت عليها الوظيفة في كل عامل من عوامل التقييم.
 - مقارنة الرتب التي حصلت عليها الوظائف على حسب وصف الوظائف بتلك التي حصلت عليها الوظائف على حسب القيم النقدية.
 - بناء جدول مقارنة الوظائف وهو يحتوي على عدد من الأعمدة تساوي عدة عوامل التقييم بالإضافة والى عمود يظهر فيه تدرج في القيم النقدية.
 - استخدام جدول مقارنة الوظائف المعيارية في تقييم باقي الوظائف في المنظمة وذلك عن طريق تحديد مركزها النسبي مقارنة بالوظائف المعيارية في كل عامل من عوامل التقييم، وتجميع إجمالي القيم النقدية التي حصلت عليها للحصول على الأجر المناسب للوظيفة.⁽¹⁾
 - **طريقة النقط:** يتم توزيع الوظائف في الدرجات في هذه الطريقة، عن طريق معرفة الحد الأدنى والأعلى للنقط بالنسبة لجميع الوظائف وعدد الدرجات المطلوب تجميع الوظائف فيها فإذا فرض أن عدد النقط التي حصلت عليها اقل وظيفة هي 500 نقطة بالنسبة لأكبر وظيفة هو 3500 نقطة فان المدى في هذه الحالة يساوي 3500 الحد الأعلى-500 الحد الأدنى.
- وعلى هذا الأساس فان كان عدد الفئات التي تراها الشركة مناسبة هي 10 فئة فان مدى كل فئة يتحدد بقسمة الفرق بين أعلى مجموع نقط وأدنى مجموع نقط مقسوما على عدد الفئات. $300 = \frac{3000}{10}$
- وعلى هذا الأساس يسير توزيع الوظائف على الدرجات كالآتي: ⁽²⁾.

(1) المرجع نفسه، ص314.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص370.

جدول نظري رقم(01): يوضح توزيع الوظائف على بعض الدرجات

الحد الأعلى	الحد الأدنى	الدرجة
3500	3200	1
3100	2900	2
2900	2600	3
2600	2300	4
2200	2000	5
2000	1800	6
1700	1400	7
1400	1100	8
1100	800	9
800	500	10

المصدر: ، المرجع نفسه، ص369.

وتفترض هذه الطريقة فيها وجود فروق متساوية بين الدرجات المختلفة، ولكن إذا فرض ان الفروق غير متساوية بين الدرجات المختلفة، فلا بد من تعديل الاجراء السابق بحيث يكون الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقط بالنسبة للدرجات المختلفة ليس متساويا يبين كالآتي:

جدول نظري رقم02: يوضح الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقط بالنسبة لدرجات مختلفة.

الدرجة	الحد الأدنى	الحد الاعلى	الفرق
1	500	749	249
2	750	899	149
3	900	999	99

المصدر: المرجع نفسه، ص369.

وفي هذه الحالة يقع على عاتق الإدارة عبئ توضيح وتفسير هذا الاختلاف للعاملين حتى تضمن تفهمهم وتعاونهم.⁽¹⁾

ب- استطلاعات الأجور والمرتببات: تستخدم استطلاعات الأجور والمرتبات في جمع المعلومات المقارنة عن السياسات والممارسات، وطرق دفع الأجور، من بعض المنظمات المختارة في مواقع جغرافية معينة ونوع صناعة معين، وبالإضافة إلى أن هذه الاستطلاعات تقدم معرفة عن السوق، وتضمن العدالة الخارجية، فإنها يمكن أن تصحح سوء فهم الفرد عن بعض الوظائف، كما أنها يمكن ان يكون لها تأثير إيجابي على دافعية الأفراد.

ويمكن تجميع البيانات المتعلقة باستطلاع الأجور عن مصادر متنوعة مثل القطاع الحكومي، الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء، وزارة القوى العاملة، وعادة يتم تقسيم الأجور وفق للمناطق الجغرافية ونوعية الصناعة، أو نوعية الوظائف.

بالإضافة الى هذا المصدر، قد تقوم بعض المنظمات بعمل استطلاع خاص بهم، ولتصميم استطلاع للأجور لابد من تحديد الوظائف والمنظمات والمناطق، التي سيتم دراستها ، وأيضاً لابد من تحديد طريقة جمع البيانات التي تستخدم، فإذا كانت طريقة النقط أو مقارنة العوامل هي التي سيتم استخدامها كطريقة لتقييم الوظائف، فان الوظائف الرئيسية لهاتين الطريقتين هي التي سيتم استطلاعها، أما إذا كانت طريقة تدرج أو تصنيف الوظائف أو طريقة ترتيب الوظائف هي التي تستخدم فانه لابد من استخدام نفس الإرشادات التي اتبعت في اختيار الوظائف وطريقة النقط ومقارنة العوامل.

وتتمثل الطرق الأساسية في استطلاع بيانات الأجور في:

➤ المقابلات الشخصية

➤ عبر الهاتف

➤ قوائم الاستقصاء

وتعد طريقة المقابلة هي أكثر الطرق ثباتاً وتكلفة، لذلك فان أكثر الطرق استخداماً هي قوائم الاستقصاء البريدية ومع ذلك فان قوائم الاستقصاء الطرق استخداماً هي قوائم الاستقصاء البريدية ومع ذلك فان قوائم الاستقصاء يجب ان تقتصر استخدامها فقط عندما تكون الوظائف التي يتم استطلاعها

(1) المرجع نفسه، ص371.

تتميز بوجود مفهوم وتعريف واحد لها في مجال الصناعة، وإذا كان يوجد أي لبث أو شك فيما يتعلق بتعريف الوظيفة، فإن الاستجابة لقائمة الاستقصاء لن تتميز بالثبات وهناك مشكلة أخرى محتملة لاستخدام قوائم الاستقصاء البريدية، وهي أنها يمكن أن تملأ بواسطة فرد ليس لديه معرفة بهيكل الأجور، بالرغم من أن وسيلة التليفون سريعة إلا أن المعلومات المستمدة من خلالها تكون عادة غير كاملة، ولكنها يمكن أن تستخدم لتوضيح الاستجابات التي تم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء البريدية.

ويبين الجدول التالي بعض الموضوعات التي يمكن تغطيتها في استطلاعات الأجور.

جدول نظري رقم 03: يوضح بعض المعلومات التي يمكن تغطيتها في استطلاعات الأجور. (1)

ممارسات الانجاز	طول يوم العمل
<ul style="list-style-type: none"> • ممارسات العطل. • زيادة تكلفة المعيشة • كيف يتم الدفع • لين يتم الدفع 	<ul style="list-style-type: none"> • الفترة الطبيعية للعمل الأسبوعي • معدلات الأجور الأساسية • مدى الدّفع • خطط الحوافز • أجور الوقت الإضافي.

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص

.301

عندما يطبق استطلاع الأجور بعناية يمكن أن يقدم مساعدات كبيرة للمنظمة، في تحديدها لمعدلات الأجور الخاصة بها، أما إذا لم يطبق بطريقة صحيحة، فإنه سينتج عنه معلومات خاطئة وغير دقيقة قد تؤدي إلى كثير من المشاكل نذكر منها ما يلي:

- إجراء عديد من الاستطلاعات التي لا لزوم لها.
- التشكيك في مدى جودة البيانات.
- بيانات الاستطلاع غالبا ما تكون صعبة الفهم والاستخدام.
- التأثير السلبي لبيانات الاستطلاع على خطط الدّفع على أساس الاستحقاق. (2)

(1) راوية محمد حسن، ص 302.

(2) المرجع نفسه، ص 302 .

وبغض النظر عن نوع الاستطلاع المستخدم فإنه لتجنب المشاكل لابد من إتباع الإرشادات التالية:

- عمل مقارنات بين الشركات او المنظمات المشاركة في الاستطلاع: فلا يجب أن يحتوي الاستطلاع على عوامل ملموسة مثل: حجم ونوع الأعمال التي تؤخذ في الاعتبار فقط، ولكن لابد من اخذ بعض العوامل الأخرى غير الملموسة في الاعتبار، وبعض من هذه العوامل يتمثل في المكانة الاجتماعية، وفرص النمو، الأمان والموقع.
- مقارنة أكثر من اجر او مرتب أساسي: لابد من اخذ نظام التعويضات الكلي، متضمنا الحوافز والمزايا في الاعتبار، فمثلا قد تقدم منظمة مزايا قليلة، ولكنها تعوض هذا من خلال أجور ومرتببات أساسية عالية.
- اخذ الاختلافات والتغير في توصيف الوظائف في الاعتبار: من أكثر أوجه القصور في استطلاعات الأجور والمرتبات هي صعوبة إيجاد الوظائف التي يمكن مقارنتها بطريقة مباشرة، فعادة ما تكون هناك حاجة لمعلومات أكثر من مجرد التوصيف المختصر للوظائف لمقارنة ومقابلة الوظائف التي تم استطلاعها.
- ربط بيانات الاستطلاع بفترات إجراء تعديلات في الأجور: يؤثر مدى حداثة القيام بتعديلات في الأجور والمرتبات قبل إجراء الاستطلاع، على دقة وصحة البيانات فبعض المنظمات تكون قد أجرت تعديلات في الأجور لتواكب الارتفاع في تكلفة المعيشة وبعضها الآخر قد لا يكون قد أجرى هذه التعديلات، مما يؤثر على دقة البيانات .

ج- **تصنيف الوظائف:** ويتم في هذه الخطوة تجميع الوظائف والأعمال المتشابهة في مجموعات او فئات تمهيدا لتحديد الأجر المناسب لكل فئة، وبالتالي الأجر المناسب لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة، فمن غير المعقول ان يتم دفع الأجر نفسه لكل الوظائف والأعمال وخاصة التي تختلف من حيث المهارة ودرجة التعقيد فيرتفع الأجر كلما صعبت المسؤولية وزادت درجة تعقيد الوظيفة والعكس، وبالتالي يحدد لكل فئة حد أدنى من الأجر بحيث يجب إلا يقل عنه اجر من سيشغل هذه الوظيفة وحد أقصى للأجر، ونتيجة عملية التقييم نحصل على مجموعة من الوظائف والأعمال تكون مرتبة أما حسب أهميتها النسبية بناء على طريقة الترتيب، او موزعة في درجات حسب طريقة التدرج، أو مرتبة حسب عدد النقط التي يحصل عليها باستخدام طريقة النقط، او مرتبة حسب قيمة الأجر الذي يحصل عليه باستخدام طريقة مقارنة العوامل وذلك يسهل تصنيف هذه الوظائف وتحديد لها في فئات مما يساعد على تحقيق مجموعة من الأمور أهمها:

➤ يساعد على تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لأجر كل فئة.

➤ يساعد على جعل هيكل الأجور بسيط.

➤ يساعد على اختيار الأفراد وتدريبهم وإعدادهم للقيام بالعمل.⁽¹⁾

وفي هذه الخطوة تواجه المنظمة مشكلة في تحديد عدد الفئات المناسب وذلك لمجموعة من العوامل

أهمها:

➤ **حجم المنظمة:** إذا كان حجم المنظمة كبير فهذا يعني بان عدد الوظائف سيكون كبيرا مما يزيد من عدد الفئات والعكس.

➤ **عدد الوظائف والأعمال الموجودة في المنظمة:** فكلما كان عدد الوظائف كبيرا، كان عدد الفئات كبير أيضا والعكس.

➤ **طبيعة نشاط المنظمة:** إذا كانت الأنشطة التي تمارسها المنظمة متجانسة كلما أدى ذلك الى تقليل الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يقل عدد الفئات، والعكس إذا كانت الأنشطة غير متجانسة يؤدي ذلك الى زيادة الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يزيد عدد الفئات².

➤ **سياسة الأجور التي تتبعها المؤسسة و الترقية:** إذا كانت سياسة الأجور في المؤسسة تسمح بمنح الأفراد ترفيعات و ترقيات ضمن الفئة الواحدة دون أن تؤدي ذلك إلى انتقال الفرد من فئة إلى أخرى فذلك يتطلب وجود عدد قليل من الفئات ، أما إذا كانت سياسة الأجور تسمح بانتقال الأفراد من فئة الى أخرى فإن ذلك يتطلب وجود عدد كبير من الفئات.

وتختلف عملية تشكيل الفئات باختلاف طريقة التقييم المستخدمة في المؤسسة كما يلي:

1. **في حالة طريقة النقط:** يتم توزيع الوظائف في الدرجات في هذه الطريقة عن طريق معرفة الحد

الأدنى والحد الأعلى لنقط بالنسبة لجميع الوظائف وعدد الدرجات المطلوب تجميع الوظائف فيها،

فإذا كانت عدد النقط التي حصلت عليها اقل وظيفه هو 500 نقطة وعددها لأكبر هو 3500

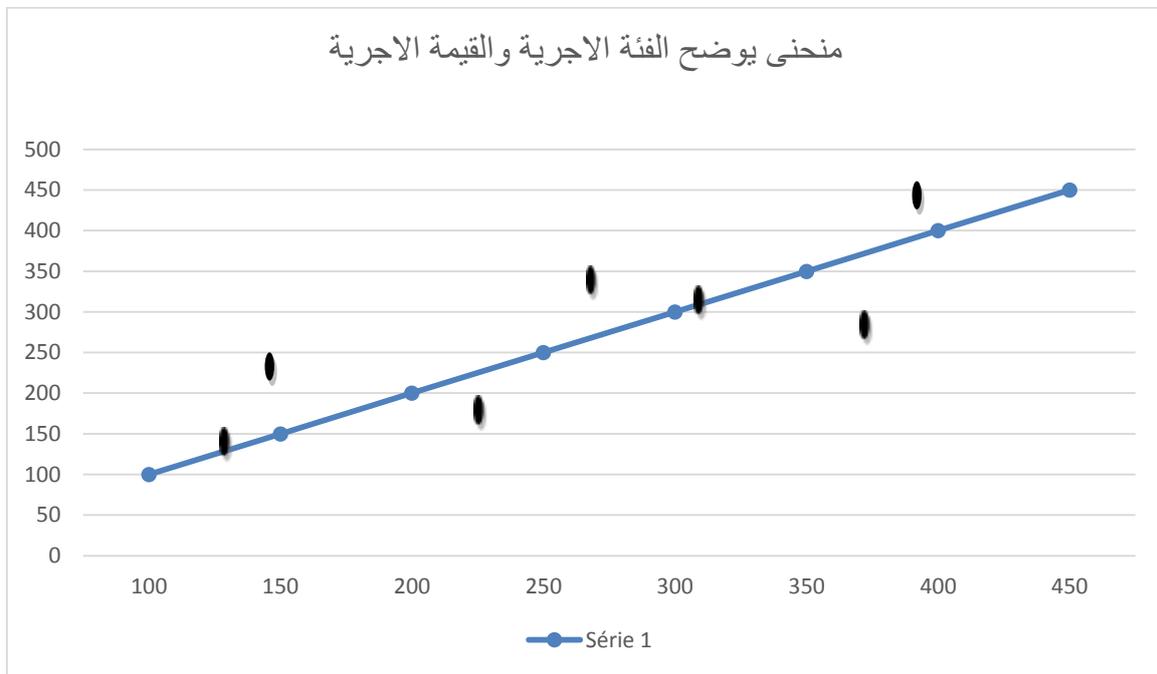
نقطة فإن المدى في هذه الحالة يساوي 3500-500 وعلى

(1) سامح عبد المطلب عامر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 2000، ص302.

(2) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص، 304.

2. في حالة طريقة تدرّج الوظائف: يتم ترتيب الوظائف بعد مقارنتها بمقياس معين هو مقياس الأهمية الذي يوضع لهذا الغرض، وهي تعتمد على تحديد مجموعة من الدرجات مسبقاً فإنها لا تحتاج إلى تقسيم الوظائف والأعمال إلى فئات فالدرجات هي نفسها الفئات.
3. في حالة طريقة الترتيب: تكون هنا الوظائف والأعمال مرتبة حسب أهميتها ودرجة تعقيدها⁽¹⁾
- د. تحديد منحنى الأجر: يعتبر الأجر رسم بياني يوضح العلاقة بين الفئة التجريبية (عدد النقط) التي حصلت عليها كل وظيفة والقيمة التجريبية (الراتب) الذي حصلت عليه الوظيفة، وكل نقطة تمثل وظيفة من الوظائف الحالية بالمنظمة، كما في² الشكل الآتي:

شكل بياني رقم(04): يوضح العلاقة بين الفئة الاجرية والقيمة الاجرية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص283.

يعبر الخط المستقيم الذي يتوسط النقاط التي تمثل الوظائف المختلفة بالمنظمة عن منحنى الأجور السائدة في المنظمة ، وقد يلاحظ أن بعض هذه النقاط يقع علي الخط ذاته و بعضها يقع علي الخط أو أسفله علي مسافات متباينة ، وتفسير ذلك أن الوظائف التي تقع أعلى الخط هي وظائف تحصل علي قيم اجرية اعلي من المعدل وهنا يجب اتخاذ القرار المناسب بشأن تجميد أو رفع أجرى الوظيفة لكي تحصل

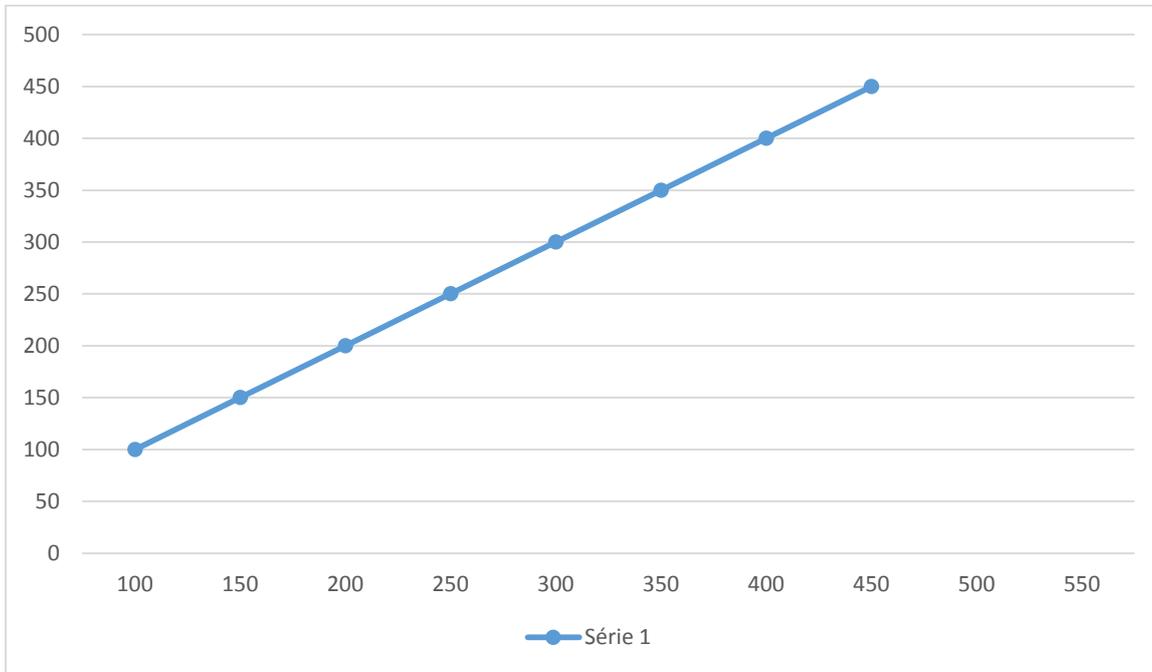
(1)المرجع نفسه، ص305.

(2)صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص282.

الوظيفة على ما تستحقه من اجر مقارنة بالوظائف الأخرى مع الأخذ في الاعتبار أن بعض الوظائف التي تقع أعلى الخط قد تكون وظائف استثنائية تعتمد المنظمة أن تدفع فيها اجر أعلى من متوسط نتيجة لوجود ندرة نسبية في سوق العمل وفي هذه الحالة يجب عدم تجميد الأجر و التعامل مع هذه الوظائف كحالات استثنائية.

بعد الانتهاء من عمل الإجراءات اللازمة لتعديل القيم للوظائف المطلوبة يمكننا تصميم هيكل الأجور عن طريق تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى لكل فئة اجرية بالإضافة إلى متوسط اجر الفئة كما يعبر عنه منحنى الأجور الموضح في الشكل التالي.⁽¹⁾

شكل رقم (05): يوضح تصميم هيكل الأجور عن طريق تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى لكل فئة ومتوسط اجر الفئة



⁽¹⁾المرجع نفسه، ص 283.

2- كيفية قياس نظام الرواتب والأجور :

هناك مؤشرات يمكن من خلالها قياس مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية في تصميم وإدارة هيكل الرواتب والأجور بالمنظمة وتتمثل فيما يلي:

- **معدل توصيف الوظائف:** سبق أن أوضحنا أن الخطوة الأولى في تصميم هيكل الرواتب والأجور هي تحليل وتصميم الوظائف ويمكن قياس مدى كفاءة إدارة الموارد البشرية في القيام بهذه الخطوة باستخدام المؤشر التالي :

$$\text{معدل توصيف الوظائف} = \frac{\text{توصيف بطاقات لها التي الوظائف عدد}}{\text{بلمنظمة الوظائف عدد اجمالي}}$$

- **معدل تقييم الوظائف:** ويقاس هذا المعدل كفاءة إدارة الموارد البشرية في القيام بتقسيم أكبر عدد من الوظائف التي يتوفر لها بطاقات توصيف، وذلك كالاتي :

$$\text{معدل تقييم الوظائف} = \frac{\text{تقييمها تم التي الوظائف عدد}}{\text{بلمنظمة الوظائف عدد اجمالي}}$$

- **معدل الاستثناءات عن المدى الأجرى للوظائف:** ويقاس هذا المعدل نسبة الاستثناءات التي تقوم بها المنظمة، والتي تدفع فيها رواتب أعلى مما يقدمه هيكل الرواتب والأجور وقد تضطر المنظمة لذلك في بعض الحالات بغرض جذب عناصر متميزة من سوق العمل.

وقد تقدر المنظمة أن تظل الاستثناءات في حدود معينة وإذا تجاوزت هذه الاستثناءات المعدل المقبول، فهنا يجب أن تتدخل إدارة الموارد البشرية في مراجعة النظام نفسه وتعديله إذا لزم الأمر.

$$\text{معدل الاستثناءات} = \frac{\text{الممنوحة الاستثناءات عدد}}{\text{الفترة خلال العاملين عدد متوسط}}$$

- **متوسط اجر الساعة:** يعتبر هذا المؤشر مقياس لكفاءة إدارة الموارد البشرية في الرقابة على مصروفات الرواتب والأجور خلال فترة زمنية معينة.

$$\frac{\text{والاجور الرواتب اجمالي}}{\text{الساعات عدد اجمالي}} = 1 \text{ متوسط اجر الساعة}$$

وإجمالي عدد ساعات العمل: إجمالي عدد العاملين × عدد ساعات العمل.

- **تكاليف الإشراف والإدارة:** ويقيس هذا المؤشر نسبة الرواتب المدفوعة لفئة المشرفين والإداريين إلى إجمالي الرواتب المدفوعة في المنظمة ككل.

$$\frac{\text{والاداريين للمشرفين المدفوعة الرواتب اجمالي}}{\text{المنظمة في المدفوعة الرواتب اجمالي}} = \text{نسبة تكاليف الإشراف والإدارة}$$

(1) المرجع نفسه، ص، ص 284، 285.

سادسا: أنظمة دفع الأجور

يمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى مجموعتين وهما:

1. نظام الأجر الزمني

يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله , ولا يتغير الأجر بتغيير كمية الإنتاج , و يعتبر هذا النظام شائعا في الاستخدام بساطته ويتم اللجوء إليه في الحالات التي يستصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية , وكذلك في الأعمال التي يكون الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية .ويؤخذ على هذا النظام عدم تشجعه للإبداع و الابتكار من قبل الفرد العامل , إذ يتساوى اجر العامل مع غير المتميز وفيه يصعب التنبؤ بعنصر العمل كأحد عناصر الإنتاج.

وهناك حالات معينة تصلح لتطبيق هذه الطريقة دون غيرها:

1. في حالة الوظائف أو الأعمال التي يصعب قياس إنتاجها بوحدة كمية ملموسة، مثال ذلك اعمال الصيانة المتنوعة أو الكتابية.
2. في حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول، وحيث يكون غير إمكان العامل التحكم في كمية انتاجه، كالعامل على خط التجمع حيث تكون سرعته محكومة بسرعة الماكينة التي يعمل عليها، وتكون سرعة معروفة مقدما وليس للعامل سيطرة عليها.
3. في حالة ما إذا كان الإنتاج غير منظم كحدوث عطل بصفة مستمرة ولا دخل للفرد فيها.
4. في حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج للعامل، أو وجود صعوبات في تحديد وفرز كمية الإنتاج للفرد.
5. في حالة حاجة العمل إلى عناية واهتمام خاص، مثال ذلك صناعة الماس وتشكيله، حيث يتطلب وقت كبير وتركيز، وإذا زادت السرعة في العمل فإن ذلك يترتب عليه اضرار بجودة السلعة (أهمية الجودة على الكمية)

6. في حالة تفصيل كل من الإدارة والعاملين لهذا النظام حيث يكون هذا النظام سهل التطبيق ولا يحتاج إلى مجهودات كتابية وحسابية كبيرة.⁽¹⁾

كما أنه يعمل على تقوية روح الفريق والتضامن بين أفراد المجموعة ويعاد على هذه الطريقة من ناحية أخرى، أنها لا تشجع على روح الابتكار، ولا تحقق الحافز الكافي أمام العاملين لزيادة إنتاجهم.

وإذا كانت طريقة الدفع على أساس الزمن تركز على عنصر الزمن، فإنه يجب أن يصاحبها إشراف ورقابة دقيقة، وإلا فإن الأفراد سيركزون على الزمن ويميلون عامل الكمية المنتجة، كما ينبغي أن يكون هناك نظام يسمح بمكافأة العامل الأعلى الإنتاجية، وإلا سوف لا يأخذ حقه إذا قورن بالعامل المنخفض الإنتاجية.

وعلى الرغم من أن هذه الطريقة التقدم للفرد تعويضاً عاجلاً أو مكافأة مباشرة كحافز لتفوقه في الإنتاج، إلا أنها من ناحية أخرى تنطوي على ميزة هامة وهي ثبات دخل الفرد وعدم تعرضه للتقلبات وتمثل هذه الميزة ذاتها حافزاً لبذل جهود معقولة.

والأساس في هذه الطريقة كما ذكرنا من قبل هذا الزمن الذي يقضيه الفرد في عمله ولا تكون كمية العمل محدودة بل تقديرية، ويتحمل صاحب العمل المسؤولية كاملة من جميع الخسائر، كما يحصل من ناحية أخرى على جميع الأرباح التي قد تتولد عن العمل الذي يؤدي الأفراد لذلك فالمسؤولية الأولى والأخيرة على الإدارة لمراقبة الأفراد.⁽²⁾

2- نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعية :

يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية وفيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبط بالإنتاجية منها

⁽¹⁾ نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية - بن عكنون -، الجزائر، 2015، ص ص 72، 73.

⁽²⁾ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 83.

أ- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف مقدار الأجر المحقق باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن الآتي:

* اجر القطعة الموحدة : وفيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد، ويعتمد الاحتساب أما على اجر القطعة او زمن القطعة المعياري، ويتم احتساب الأجر على مرحلتين في الأولى على أساس

عدد الوحدات المنتجة × أجرة القطعة الواحدة

وفي الثانية يحسب وقت معياري لكل وحدة يضرب عدد الوحدات المنتجة، فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور وبغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لزمه الإنتاج .

• **اجر القطعة المتغير:** وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوي إنتاج كان يكون مثلاً. إذا كان عدد القطع المنتجة اقل من 100 فإن اجر القطعة المنتجة 10دينار، أما إذا كان عدد القطع المنتجة أكثر من 101 فإن اجر القطعة المنتجة 20 دينار.

يحفز هذا الأسلوب العاملين على زيادة الإنتاج، كما يؤدي إلى تحقيق وفرة بسبب اقتصاديات الوفرة وتحميل التكاليف الثانية على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتستخدم المنظمات عدة أساليب لتحفيز العاملين علي زيادة الإنتاجية منها:

• **أسلوب فريديريك تاييلور:** وبموجبه يتم تحديد مستوى قياس للإنتاج على أساس دراسة الحركة والوقت، وقبل الوصول إلى هذا المستوى يمنح العامل اجر معيناً من كل وحدة، وإذا بلغ الفرد العامل هذا المستوى أو تجوزه تقاضى اجر عن كل وحدة منتجة ، ولا يضمن هذا الأسلوب حد أدنى من الأجر⁽¹⁾. من عيوبها:

- العقوبة القاسية التي تفرض على العاملين منخفضي الإنتاجية.
- لا تضمن للعمال إجراء قاعدياً إذا لم يبلغ أدائه المستوى القياسي.
- تتطلب وقت ودراسات عميقة وصعوبة في تحديد معدلات الأجر العادية.

(1) عطاالله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود نسجق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 278 .

- **طريقة هالسي:** وبموجبها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين، ويتقاضى العامل اجر الوقت الذي يستغرقه في العمل مضاف اليه اجر جزء من الوقت الذي وفره اي أن (الأجر المستحق للعامل: اجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقاصد)
- تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني واجر القطعة وتحفز الفرد العامل على الاقتصاد في الوقت، وهي تضمن حد ادني من الأجر، يمثل بأجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.
- من عيوبها:

- يصعب على إدارة المؤسسة تقدير تكلفة العمل المقدم بشكل دقيق.
- يؤخذ على هذا النظام أنه لا يشجع روح الابتكار ولا يهتم بوجود الإنتاج.
- يؤخذ على هذه الطريقة مشاركة رب العمل على جهده عن طريق الاستفادة بنسبة (1) مئوية من أجرة الوقت الذي وفره العامل ولذلك تعارض النقابات العمالية هذه الطريقة.
- **طريقة روان:** يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري يستحق العامل الأجر العادي دون حسم، أما إذا بلغه في الوقت اقل من المعياري المستنفذ في العمل، اي أن:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{اجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفذ} + \frac{\text{الوقت المحدود} - \text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} \times \text{أجرة الوقت المستحق}$$

يعاد على هذه الطريقة كونها معقدة وصعبة الاحتساب والفهم من قبل العاملين.

- **طريقة هيريك:** يحدد بموجبها مستويين للإنتاج القياسي ومستوى اقل من القياسي (83%) ومن يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر زائدا المكافأة.
- **طريقة جانت:** وتستعمل نسبة متدرجة العلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج ويستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوي المعياري أو تجاوزه، ويعتمد حجم العلاوة على نسبة تجاوز معياري.
- **طريقة امرسون:** وتستخدم تدرج الكفاءة مع اخذ عامل الوقت والمستوى المعياري.

ب_ تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزيع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الفرد الذين ينتمون الجماعة

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص383.

حسب الأسس المتفق عليها، تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي وتعتمد في المنظمات اليابانية بشكل كبير نظرا لاعتماد هذه المنظمات على العمل الجماعي.⁽¹⁾

سابعا: تطور الأجور في الجزائر

يمر تطور الأجور في الجزائر بالمراحل التالية:

1-الأجور في الفترة الاستعمارية : تعتبر هذه الفترة هامة جدا بالنسبة لتاريخ الجزائر من أجل فهم التطور التي وصلت إليه حاليا وانقسمت هذه الفترة إلى مرحلتين هما :

مرحلة يبلغ فيها الظلم واللامعادلة في الأجور أقصر مدة والثانية تميزت بارتفاع أصوات السياسيين والنقابيين للمطالبة بتحقيق العدالة والمساواة في الاجور

مرحلة التمييز الصارخ في الأجور فلقد انقسمت الطبقة العمالية في الفترة الاستعمارية الى فئتين فئة العمال الجزائريين والعمال الفرنسيين هذا التقسيم اذى الى التمييز في معاملة كل فئة , فكانت وضعية فئة العمال الجزائريين الاقتصادية و الاجتماعية مزرية وذلك راجع إلى تدني الأجور التي كانوا يتقاضونها بحيث كانت ب 1 فرنك إلى 150فرنك في اليوم خلال الفترة الممتدة من سنة 1870 إلى 1914 وكانت مدة العمل بين 12 ساعة إلى 14 ساعة يوميا في حين العامل الفرنسي كان يتقاضى أجرا أساسيا يساوي ما يتقاضاه العامل بفرنسا.

في 1917/01/28 تم إصدار قرار منح تعويض اجر للموظفين الفرنسيين العاملين بالخدمة المدنية سمي بتعويض الجزائر وقد بنسبة 8% من الأجر الأساسي وهذه القوانين ما هي إلا محاولات لتوسيع بين أجور العمال الفرنسيين والجزائريين , فجاءت مرحلة المطالبة بالمساواة في ظل التفاوت الصارخ في الأجور وازدياد الوعي وظهور الحركة التحريرية لدى المجتمع الجزائري تعالت الأصوات المنادية بالمساواة فلم يخلو أي مؤتمر من المطالبة بذلك فوجد المؤتمر التأسيسي لاتحادية المنتخبين المسلمين المنعقد بتاريخ 1927/09/04 كانت من أهم مطالبه المساواة في الراتب والتعويضات في الأعمال الإدارية التي

⁽¹⁾المرجع نفسه، ص384.

يلتحق بها كل من الأوروبيين والجزائريين بنفس الشروط كما طلب حزب نجر شمال افريقيا في 1933 بأن الوظيفة المتساوية لا بد من أن يتبعها التساوي في الراتب.⁽¹⁾

2-الأجور بعد الاستقلال :

مر نظام الأجور بعد الاستقلال بمرحلتين حيث تميزت المرحلة الأولى بعدم الاهتمام الكافي بالأجور، مع استقلال الجزائر لم يعطي المشرع الاهتمام الكافي لمسائل الأجور سوى أنه قام بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية الا ما يعارض السيادة الوطنية وذلك بإصدار قانون رقم 62,157 وتمثل الإجراء الوحيد الذي اتخذته الحكومة آنذاك هو رفع الأجر الأدنى المهني المضمون لبعض الفئات الأكثر تضررا.

كما ظهرت النصوص الأولين في سنة 1963 بموجب المرسومين رقم 63/95 المؤرخ في 22مارس 1963 المتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات الصناعية المنجمية والحرفية والمستشترات الزراعية الشاغرة يكرس هذا النص نظام التسيير الذاتي الذي سمح للعمال بتسيير المؤسسات والاستفادة من نشاط المؤسسات والمرسوم رقم 63/153 المؤرخ في 25افريل 1963 المتعلق برقابة التشغيل و التوظيف اليد العاملة وبعدها جاءت إعطاء الأولوية لموضوع الأجور فبدأ الاهتمام بمجال الأجور مع بداية المخطط الرباعي الأول سنة 1970 اتحدت الدولة اجراءات هامة تجسدت في توحيد مناطق الأجور⁽²⁾.

ومن سنة 1985 إلى 1990 تميزت هذا الفترة بالاعتماد على القانون الأساسي العام للعمال وذلك في بداية جانفي 1985 وهذا بعد 7 سنوات من صدوره ويرجع السبب في ذلك الي نقص آليات التطبيق كما تم إصدار المرسوم رقم 03 /85 المؤرخ في 5 جانفي 1985 المحدد للسلم الوطني الاستقلالي المتعلق بالأجور والذي سمح ب:

- اعتماد طريقة وحيدة لتصنيف الوظائف.
- في تطبيق سلم واحد على جميع القطاعات.

(1) AMOURA AMAR , **Droit du travail et droit social**, Guide pratique el Maarifa édition, Alger, 2002, p, p, 2.3

(2) المرسوم 70-107 المتضمن توحيد مناطق الأجور، الجريدة الرسمية، العدد 64، المؤرخة في 1970/07/20، ص 717.

3-الأجور خلال مرحلة اقتصاد السوق :

انتهجت الجزائر سياسة الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988 من خلال الشروع في تطبيق نظام استقلالية المؤسسات الاقتصادية ، والذي يعد بمثابة مرحلة تحويل جذري في واقع الاقتصاد الوطني ابتداء من تغير تقنين العمل ، والذي كان يجسد القانون الأساسي العام للعمال الذي أصبح لا يستجيب للوضع الراهن مما تطلب إصدار قانون جديد تحت رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990 ، والمتعلق بعلاقات العمل وهذا خلف لقانون 78 _ 12 المسير لعلاقات العمل المهنية وفق النهج الاشتراكي ليتمشى مع الواقع الاقتصادي الجديد ومن تم يساير الإصلاحات الاقتصادية⁽¹⁾

يتناول قانون (11/90) بصفة عامة حقوق وواجبات وعلاقات العمل الفردية والجماعية مع شرط التوظيف والمدة القانونية للعمل، الراحة القانونية والعطل والترقية خلال العمل حيث اعطى المشروع الجزائري للأجر مفهومين وذلك في المواد 80 و 82 من قانون (11/90) حيث ورد في نص المادة (80) للعامل الحق في الأجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل، أما في المادة (82):

- الأجر الأساسي ناتج عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة.
- التعويضات مدفوعة بحكم اقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي والعمل المضر والالزامي.
- العلاوة مرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه.⁽²⁾

يتضح من خلال ما قدم في هذا الفصل أن موضوع الأجر من أهم المواضيع التي تتمحور حولها النقاشات حيث يمثل وسيلة لإشباع حاجات الفرد المختلفة وبالنسبة للمؤسسة فهو وسيلة لجذب الكفاءات وأكثر من ذلك زيادة الإنتاجية، كما يتضح أن هناك اعتبارات لوضع شبكة الأجور ولا بد أن يبنى على أسس علمية مدروسة تضمن تحقيق العدالة والتماثل في الأجور بين العمال وأن نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بمدى تقديم نظام جيد للأجور .

(1) عمر شرقاوي، سياسة الاجور في قطاع التربية والتعليم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة قالم، 2009، ص 87.

(2) قانون 11/90 مؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية رقم 17، ص 59.

الفصل الرابع

أولاً: أهمية واهداف الولاء التنظيمي

ثانياً: خصائص وابعاد الولاء التنظيمي

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ومراحله

رابعاً: قياس الولاء التنظيمي وفوائد قياسه

خامساً: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

سادساً: اثار الولاء التنظيمي وأسباب ومظاهر ضعفه

حظي موضوع الولاء التنظيمي بمزيد من اهتمام الباحثين فهو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه المؤسسة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة، وهو من بين السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العمال في المؤسسة، ومن هذا المنطلق سنحاول تسليط الضوء في هذا الفصل على أهمية وأهداف الولاء التنظيمي، خصائصه وأبعاده، وكذلك العوامل المؤثرة فيه، مراحلها، أهم النماذج المفسرة له واستراتيجيات تعزيزه ثم آثاره ومظاهر ضعفه

اولا: اهمية واهداف الولاء التنظيمي

1- اهمية الولاء التنظيمي

ان للولاء التنظيمي اهمية على مستوى الفرد والادارة نظرا لارتباطه بعوامل عدة ذات أثر كبير على الافراد او المنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب والفاعلية في العمل كما انه على علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع للأدوار، وهو مرتبط كذلك بالشتمات الشخصية للموظف كالعمر والجنس والحاجة الى الانجاز مما يسهل امكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

كما ان ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقليل من معدل ثورانهم في العمل ويحسن مستوي ادائهم وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي الى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل حيث يشعر الموظف والولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضاء والسعادة والارتباط العائلي. (1)

يمثل الولاء عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والافراد العاملين فيها لاسيما في الاوقات التي تستطيع المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين للعمل وتحقيق اعلى مستوي من الإنجاز. (2)

ان ولاء الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

(1) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص92، ص93.

(2) السواط والشريف طلال، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط2، 2002، ص41.

ان ولاء الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل. (1)

ان الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي احدثت تشغل بإدارة المنظمات كونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء.

انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه لتحقيق اهدافها وقيمتها.

ان ولاء الافراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها. (2)

2- اهداف الولاء التنظيمي :

ان المؤسسات في الوقت الحاضر تعتمد في تحقيق اهدافها على الافراد، مما دعت الى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختبار أفضل الافراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية المعنوية والتي تسهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة لغرض الحصول علي ولاء هؤلاء الافراد والاخلاص في خدمتهم وتتلخص اهداف الولاء التنظيمي فيما يلي :

يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الايداع لدى العاملين في المؤسسة . الوصول للأداء المتميز في العمل.

الرغبة والميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الاثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

ان انخفاض الولاء التنظيمي لدي العاملين يحمل المؤسسة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، اللامبالاة في العمل، التخريب، فهذه الولاء التنظيمي يمثل في تخفيف الاعباء عن المؤسسة. (3)

(1) سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011، ص14.

(2) النوزي موسى، التطور التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص118.

(3) زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص281.

ثانيا: خصائص وابعاد الولاء التنظيمي .

1- خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد خصائص تتمثل فيما يلي :

يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء ومن ثم قبوله وايمانه بأهدافها وقيمها .

يشير الولاء التنظيمي الي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .

ان الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمه تتابع من خلال سلوك وتصرفات الافراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدي ولائهم

ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية اخرى داخل التنظيم .

انه يفقد خاصية الثبات بمعنى مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .

يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما انه التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية .

يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل⁽¹⁾ .

(1) عيساوي سعيدة، لعبادة هناء، دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قلمة، 2015، ص30.

2- ابعاد الولاء التنظيمي :

يحدد كل من سناو وسلاديك ابعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما:

1. **الولاء الاتجاهي:** ويعني الأمور التي تؤدي الى تطابق أهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.

2. **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها.

اما كيدررون فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

1. **الولاء الادبي(الأخلاقي):** ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

2. **الولاء المحسوب:** ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى ومزايا أفضل.⁽¹⁾

وميز ماير والن وسميث بين ثلاثة ابعاد للولاء التنظيمي هي:

1. **المكون العاطفي(المؤثر):** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية واهمية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية، التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه بصورة شخصية.

وتعمل هذه المتغيرات على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية⁽²⁾ بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى.

2. **المكون الأخلاقي(المعياري):** ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة

(1) هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 146.

(2) شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 89.

والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على ذلك تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

3. المكون المستمر: ويعني ان درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من حياته في المنظمة يعني ان أي تفريط او تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بكتابة خسارة له، خاصة اذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة، كما ان فقدان الفرد لزملاء العمل وما اقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد وكذلك فان اختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها وبعد تقدم السن او العمر الوظيفي أيضا عاملا مشجعا للارتباط بالمنظمة لتضائل فرص العمل في منظمات او أماكن أخرى، فان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها.⁽¹⁾

(1) المرجع نفسه، ص90.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ومراحله.

أ- العوامل التنظيمية:

• **التطوير والتدريب:** يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية وكفاية المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية بعد ان ازداد إدراك ارباب العمل لحقيقة ان التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب او فشل المنظمات.(1)

حيث انه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في انتقاء أفضل العناصر وأكثر كفاءة فان هناك مستجدات كثيرة على العمل على صعيد التكنولوجيات المستعملة او السلع او الخدمات المنتجة، مما يستدعي النظر للأساليب المتبعة في العمل كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه التغيرات والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه.(2)

كما ان تدريب العمال وتطويرهم وتلقيتهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم وزيادة رغباتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم ورغبتهم في خدمة المؤسسة يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين، كما انه يؤثر أيضا بشكل كبير على معنويات العاملين اذ عندما يشعر الفرد ان المنظمة جادة في تقديم العون له وترغب في تطويره يزداد اخلاصه وولائه لعمله ومنظمتة وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون ان يشعر بالملل فيها.(3)

• **نمط القيادة:** تعني القيادة التأثير على اعمال الاخرين وحفزهم، فان القائد الجيد هو الذي يستطيع ان يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وایمانهم بأهدافه وقيمه ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة (4) على العضوية فيها، ويمتلك القدرة على تطوير الانسان ومراعاة مشاعره، واحترامه وتوفير

(1) محمد الصيروفي: مرجع سابق، ص159.

(2) طارق سويدان: خماسية الولاء كيف تبني وتحفز ولاء العاملين، دار ابن حزم، بيروت، ط1، 2003، ص69.

(3) نوري منير، مرجع سابق، ص237.

(4) مدحت أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص160.

فرص نجاحه، ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وامانة، ويتبع

أسلوب الاشراف للمراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدا الاجتهاد في الرأي.(1)

- **الاجر المناسب:** ان الفرد يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم او قل هذا الأخير فان الاستمرار في العمل وولائه للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الافراد، حتى يكون نظام الأجر مناسباً ومشجعاً لتلك الحاجات وكلما كانت نظم الأجر مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم كلما كان وضع الافراد وولائهم للتنظيم أفضل حيث ان الاجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل اداءه او عمله بها بالنسبة لما يمثله الاجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله اشباع احتياجاته الإنسانية من جهة ولما يشكله من اعتراف له من قبل المؤسسة.(2)
 - **المشاركة في اتخاذ القرار:** المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز افرادها بمستوى عالي من الولاء التنظيمي على عكس المنظمات التي تستبعد العاملين عن ابداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث يضعف ولاء العمال لمنظمتهم مما ينعكس سلباً على المنظمة.
 - **وضوح الأهداف:** كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للولاء والمنظمة أكبر، وكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما ادى ذلك الى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.(3)
 - **المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة فيجب ان يتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالانتماء، ولا بد للتنظيمات ان تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالفرد في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.(4)
- ب-العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة:

(1) زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه واساسياته، دار أسامة، دار المشرق العربي، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص217.

(2) نوري منير، مرجع سابق، ص201.

(3) عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص429.

(4) المرجع نفسه، ص161.

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار المتاحة على اتجاهات الافراد، وبالتالي تؤثر على درجة الولاء التنظيمي خاصة في الأيام والشهور الأولى لبدء العمل، وقد يسمى هذا بالمسابقات في عملية الولاء التنظيمي فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية وتعددت فرص العمل المتاحة وكان قرار الاختيار يتسم بالوضوح والحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة وباقل ضغوط خارجية، كلما أدى ذلك الى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي في بدء العمل، ومن جهة أخرى تؤثر دقة وكمية المعلومات المتاحة من الوظيفة ومدى ادراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى سواء داخل المنظمة او خارجها على مستوى الولاء التنظيمي خاصة في الشهور الأولى من بدء العمل بالنسبة للعاملين الجدد.⁽¹⁾

2-مراحل الولاء التنظيمي :

يتفق الدارسون على ان الولاء التنظيمي الذي يتضمن معنى ارتباط الفرد السيكولوجي مع منظمته وولائه وايمانه بقيمها مع احساسه باندماجه في عمله يترسخ لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في مؤسسته وينبغي للإداري التعرف اليها كي تعينه على تطوير الولاء العاملين وتمثل هذه المراحل فيما يلي:

أ- **مرحلة الطاعة:** وتعني قبول الموظف الإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه من اجل الحصول على اجر مادي ومعنوي.

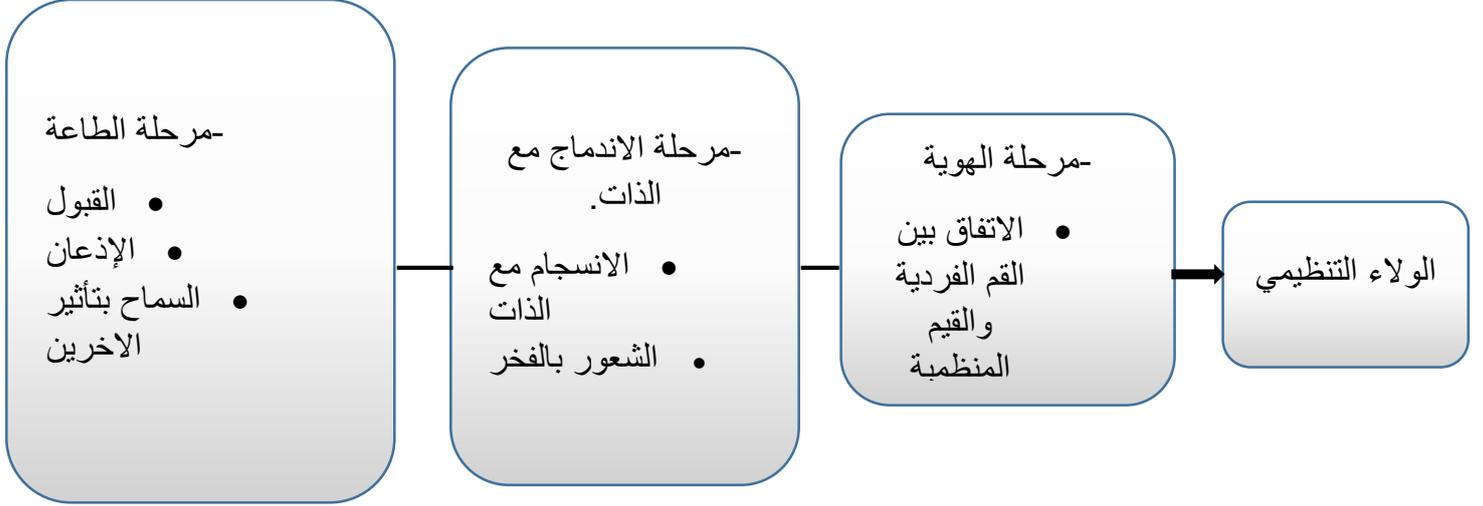
ب- **مرحلة الاندماج مع الذات:** وتعني قبول الموظف تأثير الآخرين من اجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر لكونه ينتمي للمؤسسة.

ت- **مرحلة الهوية:** وهي المرحلة التي تشير الى اكتشاف الموظف بان المؤسسة جزء منه وهو جزء منها وان قيمها تتناغم مع قيمة الشخصية.⁽²⁾

(1) خطاب عابدة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الادماج مشاركة المخاطر، جامعة عين الشمس، القاهرة، ط2، 1993، ص.ص 72،73.

(2) احمد الشيايب، عنان أبو حمود، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص ص 213،214.

شكل رقم(06): شكل توضيحي لمراحل الولاء التنظيمي.



المصدر: من اعداد الطالبة.

اما مراحل الولاء التنظيمي حسب بوشنان هي كالآتي:

1. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله لمدة عام واحد ويكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار ويحاول التكيف مع متطلبات التنظيم، وفي هذه المرحلة تظهر تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور و بروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والعود بالصدمة.

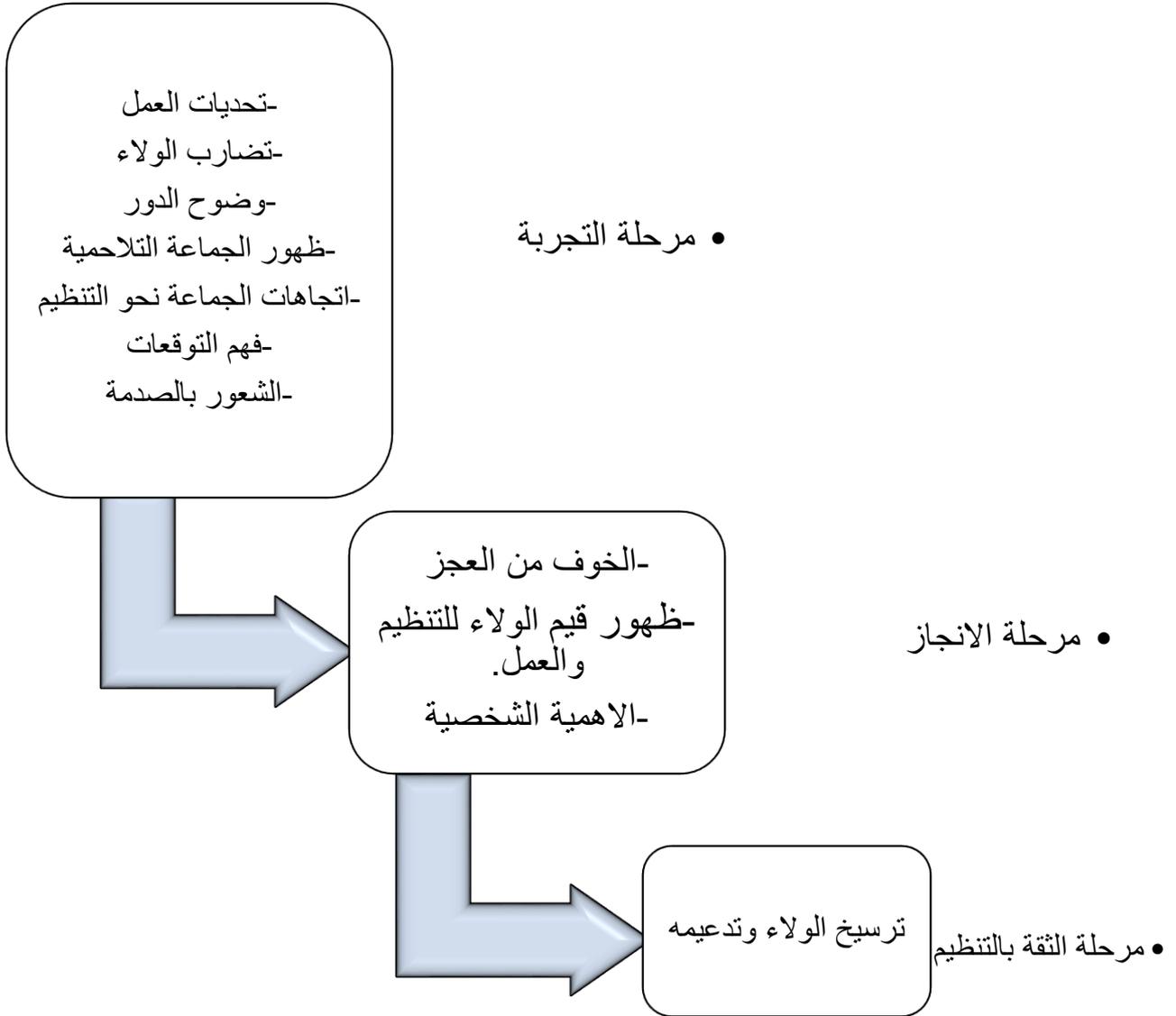
2. **مرحلة الإنجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين الى اربع أعوام يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه للإنجاز وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية.
- الخوف من العجز.
- وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر الى ما بعد ذلك حيث تزيد اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج.⁽¹⁾

(1) احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص، ص186،187.

الشكل رقم (07): شكل توضيحي لمراحل الولاء التنظيمي عند بوشنان



المصدر: من اعداد الطالبة

اما لتشي ولافان فعملية ارتباط الافراد بالمنظمة حسبهما تمر بمرحلتين هما:

1. مرحلة الانضمام للمنظمة الي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.
2. مرحلة الولاء التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح فيها الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة للنهوض بها.⁽¹⁾

كما يرى اورالي انه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل هي:

1. مرحلة الإذعان او الولاء: حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ومن ثم فهو يقبل بسلطة الاخرين ويلتزم بما يطلبونه.
2. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الاخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.
3. مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد ان اهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.⁽²⁾

(1) محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص69.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ص321.

رابعا: قياس الولاء التنظيمي وفوائد قياسه.

1- طرق قياس الولاء التنظيمي :

نظرا لأهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى الافراد في المؤسسة وذلك لما له من اثار إيجابية كبيرة على تحقيق الأهداف، لذا فمن الضروري قيام المؤسسة بالتحقق ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي للأفراد معتمدة في ذلك على مجموعة من الطرق أهمها:

أ- **المقاييس الموضوعية:** وهي تمثل الطرق البسيطة التي تتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك:

- رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة.
- مستوى أداء العاملين.
- معدلات الغياب ودوران العمل.
- مستوى ثقة الافراد بالإدارة.
- عدد حوادث العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي لكنها لا تسمح بتحديد أسباب المشكلة او سبل علاجها.

ب- **المقاييس التقديرية الذاتية:** يقيس هذا النوع ولاء الافراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه الافراد للحصول على تقدير من جانبهم درجة ولائهم، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس التقديرية هي الاستبيان وفي هذا الصدد طور بعض المهتمين بدراسة الولاء وتحليله عددا من الاستبيانات بهدف رصد الولاء التنظيمي للفرد بالمؤسسة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها: (1)

- **مقياس بورتر 1969:** وقد أطلق عليه استبيان الولاء التنظيمي OLQ وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الافراد لمؤسستهم واخلاصهم لها والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة

(1) العتيبي سعود، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة علي، مجلة الإداري، مجلد التاسع عشر، العدد سبعون، الأردن، 1997، ص81.

وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس LIKERT الشيعاي لتحديد درجة الاستجابة حيث استخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

• **مقياس مارش ومانري 1977** : قدم مقياسا للولاء مدى الحياة ويتكون من اربع فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس ادراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة وتعزيز الارتباط بالمنظمة وحث الفرد لأداء العمل والولاء له حتى احواله على التقاعد.

• **مقياس حوش 1978**: وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

➤ استخدام المعرفة والمهارة.

➤ زيادة المعرفة في مجال التخصص.

➤ العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.

➤ بناء سمعة جيدة له.

➤ العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

➤ المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

• **مقياس سكوردون**: حيث ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي:

➤ المقابلات مع عدد الافراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد.

➤ القيم والمعتقدات.

➤ الاعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة.⁽¹⁾

2- فوائد الولاء التنظيمي :

بالرغم من ان قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهود الشاقة الا انه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والاطفاء في الممارسات الإدارية وهناك من الفوائد ما يعود على الافراد ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام ومن هذه الفوائد نذكر ما يلي:

(1) ناصر بن مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على فردي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص28.

يقدم قياس ولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكن المؤسسة من ان تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا الى فترة سابقة من الوقت وأنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء العاملين فيها مع منظمات أخرى للفترة او على مستوى إدارات المؤسسة او فئات العاملين فيها.

تدخل في تركيب ابعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والاحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الافراد من ولاء اهذه المؤسسة.

ان قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة مشكلات المعوقات التي تواجه الافراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

ان البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والفراد كون الفرد يتولد عنده الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الافراد وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل، وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم اماط الاتصال الإداري الجيد وتشجيع الافراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.⁽¹⁾ تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمؤسسة في العمل من حيث القدرة على احداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع او خفض ولاء العاملين للتنظيم.⁽²⁾

(1) إسماعيل محمود الشرقاوي، إدارة الاعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص، ص 248، 249.

(2) المرجع نفسه، ص250.

خامسا: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي واستراتيجيات تعزيزه.

1-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

أ-نموذج اتزيوني: ويعتمد على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم وسلطته ويشير الى ان الولاء التنظيمي له ثلاثة اشكال:

- **ولاء معنوي (الأخلاقي):** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة لقناعاته بقيمها وأهدافها.
- **ولاء حسابي:** يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمنظمة، فيقدر ما تشبع المنظمة حاجات الفرد بقدر ما يخلص لها.
- **ولاء اغترابي:** ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة حيث ان اندماجه مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن ارادته نظرا للقيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.⁽¹⁾

ب-نموذج الين وماير: ويعبر عنه بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي فهو يتكون من ثلاثة اشكال:

- **الولاء العاطفي:** ويعبر عن الارتباط الوجداني للمنظمة ويتأثر بمدى ادراك الفرد لخصائص عمله من استقلاليته واهمية الفرد وتنوع المهارات وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار واحساسه بالبيئة التنظيمية.
- **الولاء المعياري:** ويعبر عن الالتزام الادبي للبقاء في المنظمة ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وبعد التحاقه بها، وهو ما يسمى بالتطبع التنظيمي.
- **الولاء المستمر:** ويعتمد على حساب الربح الذي سيحققه الفرد من البقاء في المنظمة مقابل ما سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم جديد، فهو يعتمد على المصلحة المادية.⁽²⁾

ث-نموذج ستيرز: يرى ستيرز ان الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الاكيدة في بذل اكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك

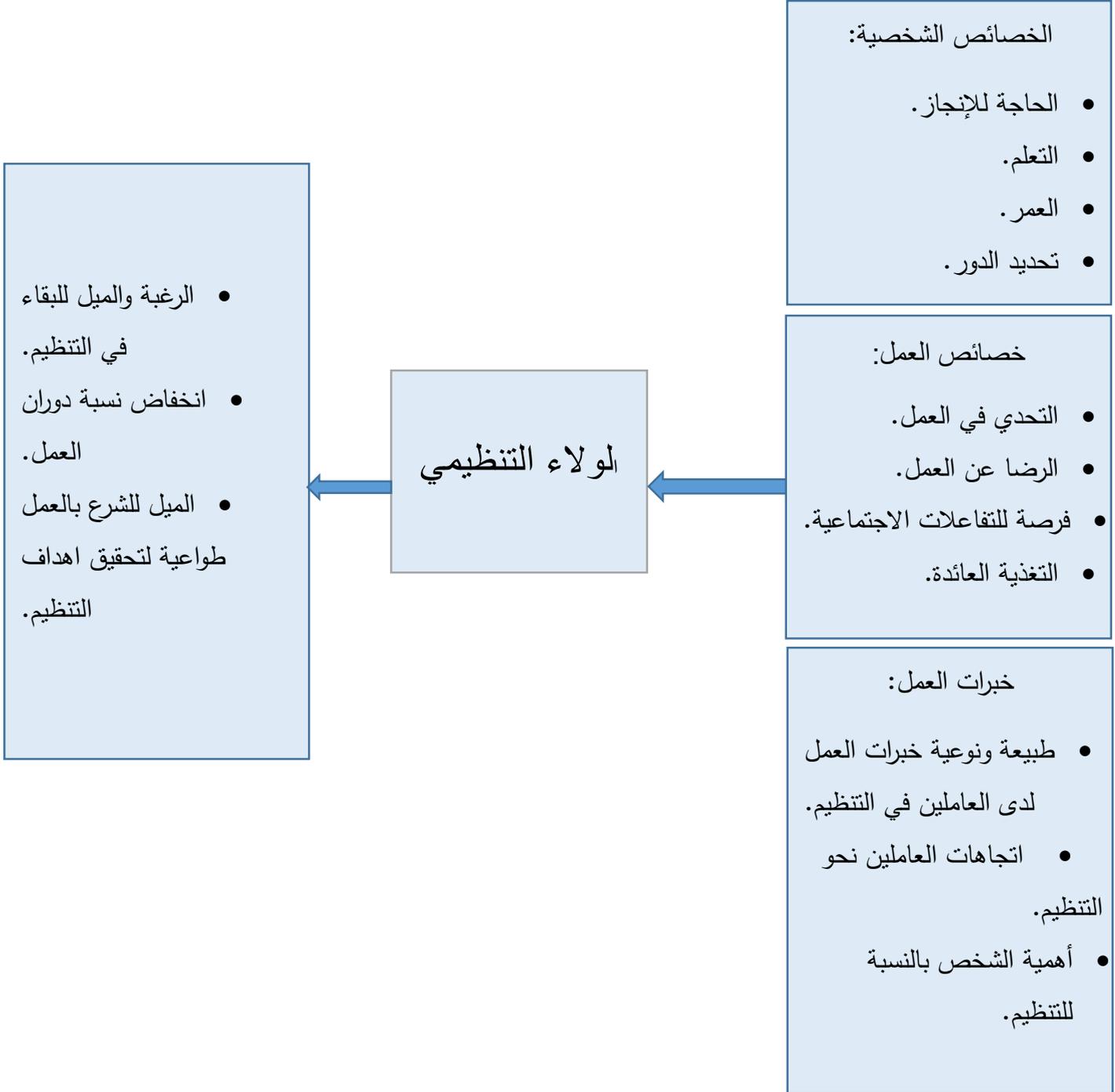
(1) عبد الرحمان احمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص35 .

(2) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1994، ص59.

التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها وقد بين ستيرز في نمودجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن ان ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات⁽¹⁾ كما يوضحها الشكل التالي:

(1) سعد بن عميقان، سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2015ص101.

شكل رقم (08): شكل توضيحي لنموذج ستيرز



المصدر: من اعداد الطالبة.

ج- نموذج ستاو وسالانيك: فقد أكد على ضرورة التفريق بين نوعين او نموذجين هما:

- **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر اليه على ان يشبه " الصندوق الاسود " حيث ان محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل بالمقابل فان مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الافراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والغياب والجهد الذي يبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الافراد لمنظماتهم.
- **الولاء السلوكي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمته ويوضح ذلك نظرية الاخذ والعطاء لبيكر حيث ان الافراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك او التصرف داخل المنظمات ذلك لانهم اختاروا بعض المزايا والمكافئات التي تترتب عن هذا السلوك وبالتالي فانهم يخشون ان يفقدوا هذه المزايا اذ هم قلعوا عن هذا السلوك فالفرق بين هذين النموذجين لا يعني ان احدهما افضل من الاخر وانه من الممكن ان يقود كل منهما الى وجود الاخر.⁽¹⁾

2- استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي.

وقد حدد والتون "1995" استراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء التنظيمي وهما استراتيجية الولاء واستراتيجية الضبط وقد قارن بينهما من خلال مجموعة من المحاكات والمعايير وهي:

الجدول رقم(04): يوضح استراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي.⁽²⁾

(1) المرجع نفسه، ص103.

(2) WALTON R.E , FROM CONTROL TO COMMITMENT IN THE WORK PLACE , HARVED BUSINESS REVIEW VOL63,N02, P77.

استراتيجية الولاء	استراتيجية الضبط	محك ومعيار المقارنة
تقوم على افتراضات نظرية X والتي تتلخص في: • ان اهداف الفرد تتفق مع اهداف المنظمة. • العمل شيء محبب للفرد. • يتجنب المسؤولية • لديه طاقة وقدرة على ممارسة العمل بابتكار وابداع	تقوم على افتراضات نظرية X والتي تتلخص في: • ان اهداف الفرد تتعارض مع اهداف المنظمة. • الفرد يتجنب المسؤولية • طموح محدود كسول بطبيعته.	الدافعية
تحديد النمو في الأداء وتوقعات الأداء بصورة موضوعية.	وضع حد أدنى لمعايير الأداء المتوقع.	توقعات الاداء
ينظر اليها على انها هامة لتحقيق اهداف التنظيم.	ترى فقط انها الإنتاجية.	جودة بيئة العمل.
تحديد مستوى النمو والترفيه في الوظيفة.	تحديد مستوى الأجور والمرتبات (العائد المادي).	المتطلبات
التدريب يصمم لمساعدة العاملين لمواجهة الاحتياجات الخاصة والاعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.	التدريب على المهارات المقابلة الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة والمهارات الأساسية.	التدريب والتنمية البشرية
الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.	السلوك القائم على اختلاف الاجر.	تقويم الاداء
المشاركة، التمكين.	اوتوقراطي	اتخاذ القرار
قائم على التوقع، المشاركة، القيم.	قائم على القوة، السلطة المركزية.	نظام الضبط

علاقات العمل	التقبل، التوحد، ضبط السلوك عن طريق التقاعد، ثقة اقل. العلاقة محددة وقائمة على أجزاء النسق التنظيمي.	التعاون، التخطيط، حل المشكلة، الثقة المتبادلة، الاحترام المتبادل، صدق الذات.
الصراع الاداري	استخدام السلطة والقوة	حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن حلول.
نظم الاتصال.	نظام الاتصال مغلق. الاتصال بعد أوامر يحتاج الاتصال الى تفسير وفهم	نظام الاتصال مفتوح. مشجع لحل مشكلات المشاركة.

المصدر: من اعداد الطالبة

سادسا: اثار الولاء التنظيمي ومظاهر ضعفه.

1- اثار الولاء التنظيمي.

علينا ان ندرك بان للولاء التنظيمي اثار ايجابية وأخرى سلبية حتى يستطيع ان يحقق النتائج المرجوة من الولاء ومن هذه الاثار ما يلي:

أ- الاثار الإيجابية:

- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي الى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانه خفض معدل دوران العمل.
- استقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل.
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة.
- الموظف الأكثر التزاما ما يحقق مستويات اعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكثر.
- تتوقع ان الموظف الأكثر التزاما ما يبدي رضاه عن هذا التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نمو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في مصالح التنظيم.⁽¹⁾
- ان اثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة الى ارتفاع قوة علاقته العائلية.⁽²⁾

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص184.

(2) احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000، ص 231.

ب- الاثار السلبية:

للولاء اثار سلبية نذكر منها:

جعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي الى ان يعيش الفرد في عزلة عن الاخرين إضافة الى ذلك فان العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.(1)

2-أسباب ومظاهر ضعف الولاء للمنظمة.

يعود الولاء في منظمات الاعمال المختلفة لجملة من الأسباب نذكر منها:

1. نقصان الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
2. عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث ان عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
3. الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث ان شعور الفرد بان منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تختلف عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
4. فرص الترقى والتقدم أي وقوف إدارة المنظمة امام فرص التقدم والترقية وعدم اتاحتها بصورة عادلة امام العاملين من شأنها احداث حالة الإحباط وتحطم الروح المعنوية عندهم.

ومن جانب اخر فان مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في المنظمة يأخذ اشكالا مختلفة من فرد لآخر او من جماعة لأخرى ومن هذه المظاهرات نذكر ما يلي:

- ضعف الميل للعمل والشعر باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.
- ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات التذمر وكثرة الشكاوى.
- تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين.(2)

(1) خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص84.

(2) شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 283.

في الأخير ومن مجمل ما تم طرحه في هذا الفصل نستنتج أن الولاء التنظيمي لديه أهمية كبيرة لدى المؤسسة فهو يعبر عن مدى الترابط بين الفرد والمؤسسة والرغبة الشديدة للاستمرار فيها والاستعداد لبذل مجهود عال لها، حيث تعمل الإدارات عن البحث على السبل لخلق الولاء لدى عمالها وتعميقه لهم وذلك من أجل كسب ثقتهم ومنه إلى تحقيق أهدافها.

الفصل الخامس

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

ثالثاً: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: النتائج العامة

بعد الدراسة النظرية لموضوعنا سنتطرق في هذا الفصل الى الدراسة التحليلية لمجمل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث والتي يمكننا من الوصول الى عدة استنتاجات وسوف نتطرق فيه إلى مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسة السابقة، ثم استخلاص النتائج العامة المتوصل إليها.

أولاً : تحليل وتفسير البيانات الميدانية

1- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بتسيير الأجور في المؤسسة

الجدول رقم(09): يبين تتبع المؤسسة نظام أجور واحد

النسبة المئوية	التكرارات	تتبع المؤسسة نظام أجور واحد
30%	26	نعم
70%	66	لا
100%	86	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين والتي قدرت نسبتهم ب70% صرحوا بأن المؤسسة لا تتبع نظام أجور واحد ويقصد به أن المؤسسة لا تمنح العمال الذين يشغرون نفس المنصب أجرا متساوي مثلا رؤساء المصالح لا يتقاضون نفس الأجر وهذا راجع لاختلافهم في سنوات الخبرة والكفاءة أو لاختلاف الأساس الذي تتبعه في وضع هيكل الأجور وهذا ما تبين في الجدول رقم(11)، في حين نجد نسبة 30% صرحوا بأن المؤسسة تتبع نظام أجور واحد فقد تكون هذه الفئة لديها نفس المستوى ونفس الكفاءة وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح الأجور للعمال المتساوين في المستوى.

الجدول رقم(10): يبين معرفة العمال بما ينص عليه القانون حول الأجور

النسبة المئوية	التكرارات	معرفة العمال بما ينص عليه القانون حول الأجور
62%	53	نعم
38%	33	لا
100%	86	المجموع

من البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن نسبة 62% من مجموع العينة لديهم علم بما نص عليه القانون حول الأجور بمؤسستهم وهذا راجع إلى أن معظم الموظفين لديهم احتكاك بالمؤسسة، وأن المؤسسة أيضا تحيط موظفيها بكل ما يتعلق بهم وتجعل لهم فرصا للاطلاع على قوانين المؤسسة، في

حين قدرت نسبة المبحوثين الذين ليس لديهم علم بما ينص عليه القانون حول الأجور بمؤسستهم بـ38% وهذا قد يرجع إلى أن بعض المبحوثين لا يولوا أهمية للتعرف على ما تنص عليه المؤسسة وما تمليه من قوانين حول الأجور.

الجدول رقم(11): يبين الأساس الذي يتم توزيع الأجور حسبه

النسبة المئوية	التكرارات	الأساس الذي يتم توزيع الأجور حسبه
15%	13	على أساس الإنتاج (حسب عدد القطع المنتجة)
40%	34	على أساس الوقت (حسب عدد ساعات العمل)
11%	10	على أساس المجهود (عضلي كان أم فكري)
04%	03	على أساس الشهادة
05%	04	على أساس اتفاقية جماعية
25%	22	لا أدري كيف يتحدد
100%	86	المجموع

من خلال نتائج الجدول اتضح لنا أن المؤسسة لا تعتمد أساسا واحدا في توزيع الأجور بل تعتمد على عدة أسس تم ذكرها من طرف العمال، وأكبر نسبة قدرت بـ40% صرحت بأنها تتقاضى أجرها على أساس الوقت وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد أكثر في توزيعها للأجور على عدد ساعات العمل، ثم تليها الأسس الأخرى بنسب قليلة ومختلفة وهي كالآتي: 25% التي لا تدري كيف يتحدد أجرها، 15% ترى بأنه يتحدد على أساس الإنتاج، 11% ترى بأنه يتحدد على أساس المجهود، 05% ترى بأنه يتحدد على أساس اتفاقية جماعية، 04% ترى بأنه يتحدد على أساس الشهادة.

الجدول رقم(12): يبين توزيع الأجور على الأساس المعتمد من طرف المؤسسة عادل

النسبة المئوية	التكرارات	توزيع الأجور على الأساس المعتمد من طرف المؤسسة عادل
41%	35	نعم
59%	51	لا
100%	86	المجموع

تبين من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم ب 59% صرحوا بأن الأساس الذي اعتمده المؤسسة في توزيع الأجور غير عادل لأن معظم العمال يقضون ساعات عمل كثيرة بغض النظر عن المنصب أو المستوى التعليمي ولكنهم لا يتقاضون نفس الأجر وبالتالي هذا التوزيع غير عادل حسب رأيهم، في حين نجد نسبة 41% صرحت بأن الأساس الذي اعتمده المؤسسة في توزيع الأجور عادل فحسب هذه الفئة هذا المعيار مناسب لأن العامل يقيم حسب عدد الساعات التي يقضيها داخل المؤسسة.

الجدول رقم(13): يبين إطلاع الموظفين على كشف راتبهم

إطلاع الموظفين على كشف راتبهم	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
نعم	/	77	89%	77	89%
لا	-لا تعرف من أي مصلحة تتحصل على كشف الراتب	06	07%	09	11%
	-لا ترغب في الاطلاع على كشف الراتب	03	04%		
	-حدث وأن طلبته ولم تتحصل عليه	/	/		
المجموع	/	86	100%	86	100%

من الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة والتي قدرت نسبتهم ب 89% لديهم إطلاع على كشف راتبهم وهذا راجع إلى أن أغلب الموظفين لديهم مدة طويلة في المؤسسة حيث أصبح لديهم إطلاع واسع على كل ما هو حق بالنسبة لهم في الوظيفة وخاصة ما يتعلق بالأجور، وأن المؤسسة تترك للموظفين حرية في الاطلاع على كشف راتبهم وتحيطهم بكل ما يخص وظيفتهم، في حين نجد نسبة 11% من مجموع الفئة لم يطلعوا على كشف راتبهم وتنقسم هذه الفئة بين احتمالين أو فئتين، الأولى لا تعرف من أي مصلحة تتحصل على كشف الراتب والتي قدرت نسبتها ب 07% والفئة الثانية لا ترغب في الاطلاع على كشف الراتب والتي قدرت نسبتهم ب 04% وهذا راجع إلى أن هؤلاء الموظفين حديثي العهد بالوظيفة ولم يندمجوا بعد في ميدان العمل ولم يتعرفوا على كل مصالح المؤسسة وخاصة المهمة بكشف الأجور.

2- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بتوفر المؤسسة على نظام أجور مرضي للعمال

الجدول رقم(14): يبين كفاية الأجر حسب الحالة العائلية

المجموع		أرمل (ة)		مطلق (ة)		متزوج (ة)		أعزب (ة)		الحالة العائلية كفاية الأجر
النسبة المئوية	التكرار									
%27	23	/	/	/	/	/	/	%27	23	كافي جدا
%10	09	%01	01	%02	02	%04	03	%03	03	كافي نوعا ما
%63	54	/	/	%01	01	%02	53	/	/	غير كافي
%100	86	%01	01	%03	03	%66	56	%30	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن أغلب المبحوثين والتي قدرت نسبتهم ب 63% أن أجرهم غير كافي وانقسمت هذه النسبة إلى فئتين، الأولى قدرت نسبتها ب 62% وتتمثل في المتزوجين والثانية قدرت ب 01% وتمثلت في المطلقين وهذا راجع إلى أنهم متزوجين وأرباب أسر ولديهم مسؤوليات كثيرة وهذا الأجر لا يغطي متطلباتهم، فمسؤولياتهم تزيد يوما بعد يوم أما الأجر لا يزيد وهذا ما يمنع من توفير احتياجاتهم، في حين نجد نسبة 27% أجرهم كافي جدا وتتمثل هذه النسبة في العزاب بما أنهم عزاب فإن مسؤولياتهم قليلة وليس لديهم التزامات وارتباطات عائلية وهذا ما يجعل أجرهم كافي جدا لتلبية احتياجاتهم، في حين نجد نسبة 10% أجرهم كافي نوعا ما وانقسمت هذه النسبة إلى فئات، الأولى تتمثل في العزاب و قدرت نسبتهم ب 04% وهذا يدل على أن لديهم التزامات عائلية فقد يكونوا مسؤولين عن مصاريف عائلاتهم، أما الفئة الثانية والتي قدرت نسبتها ب 02% وتتمثل في المطلقين وهذا يدل على أن لديهم نفقات وهذا ما يجعل أجرهم كافي نوعا ما، أما الفئة الثالثة والتي قدرت ب 01% وتتمثل في الأراامل وهذا يدل على أن لديهم مسؤوليات وأبناء وبالتالي الأجر يكون كافي نوعا ما.

الجدول رقم(15): يبين رأي أفراد العينة حول مساهمة شبكة الأجور المعمول بها حاليا في تحسين وضعيتهم المالية

النسبة المئوية	التكرارات	رأي أفراد العينة حول مساهمة شبكة الأجور في تحسين وضعيتهم المالية
33%	28	نعم
67%	58	لا
100%	86	المجموع

يشير هذا الجدول أعلاه أن نسبة 67% من المبحوثين يرون أن شبكة الأجور المعمول بها حاليا لم تحسن من وضعيتهم المالية وهذا يعود إلى الفرق الشاسع بين أجورهم ومستويات المعيشة إضافة إلى الزيادة في الأسعار وبما أنهم أرباب أسر ولديهم أبناء ومسؤوليات كبيرة فهذا يتطلب أجرا مرتفعا، لأن الأجر المتقاضى لا يغطي كل مستلزماتهم ولا يحسن من وضعيتهم المالية، في حين نجد نسبة 33% من مجموع العينة يرون بأن شبكة الأجور المعمول بها في المؤسسة حسنت من وضعيتهم المالية وهذا راجع لكونهم ليس لديهم ارتباطات ومسؤوليات عائلية.

الجدول رقم(16): يبين استفادة أفراد العينة من الزيادة في الرواتب

مجموع النسب المئوية	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	استفادة أفراد العينة من الزيادة في الرواتب
43%	37	31%	27	الخبرة والأقدمية	نعم
		12%	10	الترقية	
57%	49	43%	37	/	لا
100%	86	100%	86	/	المجموع

من خلال بيانات الجدول تبين لنا أن أغلبية المبحوثين والتي قدرت نسبتهم ب 57% لم يستفيدوا من زيادة في الراتب وهذا راجع إلى أن المؤسسة لم تولي اهتماما لعمالها ونظرا للظروف الاقتصادية لم تهتم المؤسسة بتحسين هيكل الأجور بقدر اهتمامها بتحسين الإنتاج، في حين نجد نسبة 43% استفادوا من الزيادة في الراتب وانقسمت هذه النسبة بين من تحصلوا على الزيادة من خلال الخبرة والأقدمية و قدرت نسبتهم ب 31% فهذه الفئة لديها سنوات عمل طويلة فأصبحت لديها خبرة عالية

وبالتالي فهي ركيزة المؤسسة وهذا جعل المؤسسة تهتم بها وتمنحها زيادة في أجرها كمكافأة على مجهودها، وفئة أخرى استفادت من الزيادة في الراتب من خلال الترقية وقدرت نسبتهم ب 12% فهذه الفئة تحصلت على ترقية من منصب متدني إلى أعلى وهذا ما جعل المؤسسة تمنحها زيادة في راتبها ليتناسب مع المنصب المشغور.

الجدول رقم(17): يبين رضا العمال عن الراتب الذي تمنحه المؤسسة

رضا العمال عن الراتب	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
نعم	/	32	37%	32	37%
لا	لا يتوافق مع الشهادة	09	11%	54	63%
	لا يلبي الاحتياجات	30	35%		
	لا يتوافق مع المجهود	15	17%		
المجموع	/	86	100%	86	100%

من خلال تحليلنا للجدول تبين لنا أن أغلب المبحوثين والتي قدرت نسبتهم ب63% غير راضية من الراتب الذي تمنحه لهم المؤسسة وتنقسم هذه النسبة إلى 3 فئات، الأولى ترى بأن سبب عدم رضاهم هو أن الأجر لا يتوافق مع الشهادة المتحصل عليها وقدرت نسبتهم ب11%، أما الفئة الثانية ترى بأن سبب عدم رضاهم هو أن الأجر لا يلبي احتياجاتهم وقدرت نسبتهم ب35% وهذا راجع إلى أن مسؤولياتهم تتزايد يوماً بعد يوم، أما الفئة الثالثة ترى بأن سبب عدم رضاهم هو أن هذا الراتب الممنوح لهم لا يتوافق مع مجهودهم الخاص وقدرت ب17% وهذا راجع إلى أنهم يبذلون أقصى جهدهم لكن المقابل المادي لا يتناسب مع ذلك وهذا ما يجعلهم غير راضين عنه، في حين نجد نسبة 37% راضين عن الأجر الممنوح لهم من طرف المؤسسة فقد تكون هذه الفئة ترى بأن الأجر الممنوح لهم يتناسب مع منصبهم ومؤهلاتهم وهذا ما يولد لهم الشعور بالرضا عنه.

3- تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بمدى تأدية نظام الأجور لانتماء واندماج العامل للمؤسسة

الجدول رقم(18): يبين رضا العمال عن ظروف العمل المادية

مجموع النسب المئوية	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	رضا العمال عن ظروف العمل المادية
13%	11	13%	11	/	راضي
36%	31	36%	31	/	راضي نوعا ما
51%	44	23%	20	الأجر غير كاف	غير راضي
		28%	24	عدم توفر الوسائل والإمكانيات اللازمة	
100%	86	100%	86	/	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين والتي قدرت نسبتهم ب 51% غير راضين عن ظروف عملهم المادية، وتنقسم هذه النسبة إلى فئتين، الأولى أقرت بأن الأجر غير كافي حيث قدرت نسبتهم ب 23% وهذا راجع إلى كثرة الأعمال الموجهة والموكلة إليهم والجهد المبذول بينما الأجر الممنوح لهم منخفض، فهم يرون بأن المؤسسة بالزيادة في الأجور فيما أنها شركة كبيرة فلا بد أن تحسن من أوضاع العامل المادية وذلك لزيادة إنتاجه، أما الفئة الثانية ترى بأن عدم رضاهم عن ظروف عملهم المادية راجع إلى عدم توفر الوسائل والإمكانيات اللازمة للعمل وقدرت نسبتهم ب 28% وهذا راجع إلى أن بعض العمال لا يملكون مكاتب مستقلة وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا الميدانية أن بعض المكاتب تضم أكثر من موظف وأن بعض المكاتب تتوفر على حاسوب واحد لأكثر من موظف، وهذا ما يولد عدم الارتياح، وبالتالي ينعكس ذلك على صيرورة العمل ومنه على الإنتاج، في حين نجد نسبة 36% راضين نوعا ما عن ظروف عملهم المادية، فقد تكون هذه الفئة جديدة في المؤسسة وبالتالي ما زالت ترى بأن الجو مناسب وأن الظروف المادية مناسبة نوعا ما، أما نسبة 13% راضية عن ظروف عملهم المادية فقد تكون هذه الفئة من رؤساء المصالح والمدراء والإطارات حيث توفر لهم المؤسسة كل الإمكانيات والظروف المادية لتسهيل عملهم، وهذا يخلق لهم الشعور بالرضا داخل مؤسساتهم ورضاهم عن ظروف عملهم المادية.

الجدول رقم(19): يبين العوامل التي تساعد العامل على الاندماج داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	العوامل التي تساعد على الاندماج داخل المؤسسة
29%	46	الجو المناسب
28%	45	ظروف العمل
13%	20	أسلوب مديرك في العمل
30%	47	علاقتك مع الزملاء
100%	158*	المجموع

* هذا العدد لا يمثل عدد أفراد العينة لأن هناك من أجاب أكثر من إجابة واحدة.

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين والتي قدرت نسبتهم ب 30% يرون بأن علاقتهم مع الزملاء هي التي تساعدهم على الاندماج داخل المؤسسة، ونسبة 29% يرون بأن الجو المناسب هو الذي يساعدهم، أما نسبة 28% ترى بأن ظروف العمل هي التي تساعدهم على الاندماج، أما نسبة 13% يرون بأن أسلوب مديرهم في العمل هو الذي يساعدهم على الاندماج، وهذا يدل على أن العمال يولون اهتماما كبيرا لعلاقتهم مع الزملاء فكلما كانت العلاقات جيدة بينهم كلما ساعدهم ذلك على الاندماج داخل العمل وهذا ما يخلق الجو المناسب للعمل، بالإضافة إلى توفر ظروف العمل المناسبة وكذلك الأسلوب الجيد في التسيير من قبل المدير، فكلها عوامل تساعد العامل على الاندماج داخل المؤسسة.

الجدول رقم(20): يبين شعور العامل بالاستقرار في وظيفته

شعور العامل بالاستقرار في وظيفته	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
نعم	/	56	%65	56	%65
لا	غياب العدالة في توزيع المهام	17	%20	30	%35
	غياب الاهتمام من المسؤولين	13	%15		
المجموع	/	86	%100	86	%100

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ65% مستقرين في وظيفتهم، وهذا راجع إلى أن هذه الفئة ذات أقدمية في المنصب المشغور وأغليبتهم من المسؤولين والمدراء وذوي الخبرة العالية حيث تقدم لهم المؤسسة الاهتمام الكافي وتوفر لهم كل متطلبات العمل وظروف عمل ملائمة وهذا ما يساعدهم على الاستقرار، في حين نجد نسبة 35% غير مستقرين في وظيفتهم وتنقسم هذه النسبة إلى فئتين، الأولى ترى بأن عدم استقرارهم في الوظيفة و قدرت نسبتهم بـ20% يعود إلى غياب العدالة في توزيع المهام، أي أن المؤسسة لا تعطي أهمية لقدرات العامل وكفاءته المهنية في توزيعه للمهام أي أن الرجل المناسب في المكان الغير مناسب، أما الفئة الثانية والتي قدرت نسبتهم بـ15% يرون بأن سبب عدم استقرارهم في الوظيفة راجع إلى غياب الاهتمام من المسؤولين أي أن المؤسسة والمسؤولين لا يهتموا بمشاكل العمال وانشغالاتهم.

الجدول رقم(21): يبين الحوافز المادية الأخرى التي يستفيد منها العامل

الحوافز المادية	التكرارات	النسبة المئوية
السكن	/	/
النقل	34	%35
تعويض مادي	25	%26
هدايا	37	%39
المجموع	*96	%100

* هذا العدد لا يمثل عدد افراد العينة لان هناك من أجاب اكثر من إجابة واحدة.

من البيانات الإحصائية التالية تبين أن أغلبية المبحوثين يستفيدوا من الهدايا والتي تقدر نسبتهم بـ 39% ومن هنا يتضح أن المؤسسة تهتم بتحفيز العامل وذلك لدفعه للعمل، حيث تقدم هذه الهدايا والهبات في المناسبات ولا تقتصر على فئة معينة ونجد نسبة 35% يستفيدوا من النقل حيث أن المؤسسة تهتم بالعامل وتوفر له وسائل النقل وخاصة الذين لديهم خرجات ميدانية وذلك لتخفيض أعباء السفر عنهم، في حين نجد نسبة 26% يستفيدوا من التعويض المادي وهذه النسبة منخفضة عن النسب السابقة وهذا راجع إلى أن هذه الحوافز أو التعويض المادي يقتصر على فئة معينة كالمدرء، رؤساء المصالح،...

الجدول رقم(22): يبين تأثير الحوافز المادية على انتماء العامل للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير الحوافز المادية على انتماء العامل للمؤسسة
71%	61	نعم
29%	25	لا
100%	86	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة نسبتهم بـ 71% يرون بأن الحوافز المادية لها تأثير على انتماء العامل للمؤسسة وهذا راجع إلى أنه كلما قدمت المؤسسة تحفيزات مادية لعمالها من هدايا، تعويضات مادية، قروض كلما أحس العامل بأن مؤسسته تولي أهمية له وأنه عضو منها، فالحافز المادي يوفر للعامل الراحة المادية والنفسية مما يجعله مقبل على العمل بأكثر نشاط وحيوية، وهذا ما أكدته دراسة عمار بن ناصر والتي تحمل عنوان الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي حيث توصل إلى أن الحوافز المادية لها أثر على ولاء وانتماء العامل لمؤسسته.

وبالتالي فكلما كانت هناك حوافز مادية كلما زاد انتماء العامل للمؤسسة وينعكس ذلك على أدائه وإنتاجه والعكس فكلما أهملت المؤسسة الحوافز المادية كلما أحس العامل بعدم الارتياح وأنه ليس مهم بالنسبة للمؤسسة ويتولد لديه الشعور بعدم الانتماء لهذه المؤسسة وينقلص أداءه وعمله، في حين نجد نسبة 29% من مجموع العينة أن الحوافز المادية لا تؤثر على انتماء العامل للمؤسسة فهي ترى بأن هناك حوافز أخرى وهي الحوافز المعنوية، فهذه الفئة تهتم بالجانب المعنوي وبنفسية العامل وارتياحه أكثر من الجانب المادي.

الجدول رقم(23): يبين أن نظام الأجور المعمول به حاليا في المؤسسة يؤدي إلى انتماء واندماج العامل

مجموع النسب المئوية	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	تأثير نظام الأجور على اندماج وانتماء العامل
%44	38	%28	24	الأجر يتناسب مع قدرات العامل.	نعم
		%16	14	الأجر كافي لتغطية الحاجات	
%56	48	%33	28	توزيع الأجور غير عادل	لا
		%23	20	لا يلبي الاحتياجات	
%100	86	%100	86	/	المجموع

يتضح من الجدول أن أغلبية المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ56% أقروا بأن نظام الأجور المعمول به حاليا في المؤسسة لا يؤدي إلى اندماج وانتماء العامل وتنقسم هذه النسبة إلى فئتين، فئة ترى بأنه لا يؤدي لأن توزيع الأجور غير عادل وقدرت نسبتهم بـ33% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد أساسا واحدا في توزيع الأجور وبالتالي عدم رضا العمال عن هذا التوزيع يؤدي لهم بالابتعاد عن المؤسسة وبالتالي ينقص اندماجهم داخل المؤسسة ويشعرون بأنهم لا ينتمون إليها، أما الفئة الثانية والتي قدرت نسبتها بـ23% ترى بأن نظام الأجور لا يلبي احتياجاتهم وهذا ما ينقص من اندماج العامل بمؤسسته ويقتل روح الانتماء إليها، في حين نجد نسبة أخرى والتي تقدر بـ44% أقرت بأن نظام الأجور المعمول به في المؤسسة يؤثر على اندماج وانتماء العامل وتنقسم هذه النسبة إلى فئة أولى والتي ترى بأن هذا النظام المعمول به يمنح العامل الأجر الذي يتناسب مع قدرات العامل وقدرت نسبتهم بـ28% فبقدر جهد العامل تكافئه المؤسسة وبالتالي يزيد اندماجه إليها والشعور بالانتماء إليها، أما الفئة الثانية والتي قدرت بـ16% ترى بأن هذا النظام يمنح العامل الأجر الكافي الذي يستطيع من خلاله توفير مستلزماته وبالتالي يشعر العامل بأنه مندمج داخل مؤسسته وأنه ينتمي إليها مما يزيد من ولائه لها لأنها تتماشى ومتطلباته

4- تفرغ وتحليل بيانات المحور الخامس والمتعلق بنظام الأجور وزيادة جهد العامل

الجدول رقم(24): يبين تناسب العمل مع المجهود الفكري للعامل

النسبة المئوية	التكرارات	تناسب العمل مع المجهود الفكري للعامل
63%	54	نعم
37%	32	لا
100%	86	المجموع

حسب تحليل بيانات الجدول تبين أن أغلبية العمال صرحوا بأن العمل الذي تقدمه المؤسسة يتناسب مع مجهودهم الفكري وتقدر نسبتهم ب63% وهذا يدل على أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار القدرات الفكرية في توزيعها للمهام ويتضح لنا أن بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة منطقي حيث أن العامل المناسب في المكان المناسب وتحترم المناصب وما يوافقها من مستوى وخبرة، فالمؤسسة عادلة في توزيع العمل والمهام حسب قدرات العمال الفكرية، في حين نجد نسبة 37% صرحوا بأن العمل المقدم لا يتناسب مع قدراتهم الفكرية وهذا يدل على أن مستواهم الفكري أعلى من المنصب المشغور وأنهم يستحقوا الترقية وقد تكون هذه الفئة لديها سنوات خبرة قليلة وهذا ما يمنعها من الترقية والحصول على المنصب المستحق الذي يتناسب مع قدراتها الفكرية.

الجدول رقم(25): يبين تناسب العمل الذي تقدمه المؤسسة مع المجهود العضلي

النسبة المئوية	التكرارات	تناسب العمل مع المجهود العضلي
59%	51	نعم
41%	35	لا
100%	86	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين والتي تقدر نسبتهم ب59% صرحوا بأن العمل الذي تقدمه لهم المؤسسة يتناسب مع مجهودهم العضلي وهذا يدل على أن المؤسسة تولي أهمية للمجهود العضلي في توزيعها للمهام، فلا تفرض على العامل عملا يفوق قدراته العضلية، ولا يكون أكبر من طاقته مثال: عامل الكوابل، رئيس فرقة التدخلات الصغيرة، في حين نجد نسبة 41% صرحوا بأن العمل المقدم

من المؤسسة لا يتناسب مع مجهوداتهم العضلية وهذا راجع إلى أن متطلبات العمل وما يقدمونه يفوق قدراتهم العضلية مما يؤدي إلى إجهادهم كثيرا وإحساسهم بالتعب.

الجدول رقم(26): يبين تناسب الأجر مع المجهود المقدم

تناسب الأجر مع المجهود المقدم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	30	35%
لا	56	65%
المجموع	86	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العمال أقرروا بأن الأجر لا يتناسب مع المجهود المقدم وتقدر نسبتهم ب65% وهذا يدل على أن العامل يبذل كل طاقته ومجهوده في العمل الموكل إليه في حين المؤسسة لا تكافؤه بالأجر المناسب، كما صرحوا بأنها مؤسسة اقتصادية كبيرة ولديها امتيازات كثيرة ولكنها لا تسعى لتعديل هيكل الأجر وتحسين وضعية العامل المادية، وكذلك أكدوا بأنهم يقضون ساعات عمل كثيرة ويبذلون جهد أكبر لكن الأجر الممنوح لا يتناسب مع الجهد المبذول، في حين نجد نسبة 35% أقرت بأن الأجر الممنوح يتناسب مع مجهودهم المقدم فقد تكون هذه الفئة لديها عمل لا يتطلب جهدا كبيرا أو عدد ساعات عملها قليلة فترى بأن المؤسسة تمنحها الأجر الذي يتناسب مع ذلك الجهد والمنصب أو تكون هذه الفئة مكونة من مدراء وإطارات حيث تمنحهم المؤسسة أجرا عاليا يتناسب مع منصبهم فيرون بأنها تقدر مجهوداتهم وتمنحهم الأجر المناسب لهم.

الجدول رقم(27): يبين استعداد العامل لترك عمله في حال وجد أجرا يناسب جهده

استعداد العامل لترك عمله في حال وجود أجر مناسب	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
نعم	/	52	61%	52	61%
لا	سنوات عمل طويلة في المؤسسة	18	21%	34	39%
	تناسب العمل مع المجهود	06	07%		

		11 %	10	الاستقرار والارتياح النفسي	
%100	86	%100	86	/	المجموع

تظهر نتائج الجدول أن أغلب أفراد العينة والتي تقدر نسبتهم بـ 61 % لديهم استعداد لترك عملهم في حال وجدوا أجرا يناسب جهدهم المقدم، وهذا يدل على أنهم غير راضين عن الأجر الذي تقدمه لهم المؤسسة وأنه غير كافي، كما أن المؤسسة لا تمنح لا ترقية ولا زيادة في الأجر القاعدي وهذا ما يجعلهم يفكرون في ترك المؤسسة والبحث عن الأجر المناسب الذي يغطي احتياجاتهم، في حين نجد نسبة 39 % ليس لها استعداد لترك عملهم في حال وجدوا أجرا يناسب جهدهم وتتقسم هذه النسبة إلى 3 فئات، الفئة الأولى أرجعت السبب إلى أن لديهم سنوات عمل طويلة في هذه المؤسسة وقدرت بـ 21 % أي أنهم اعتادوا على عملهم ولا يمكنهم تغيير مكانهم ولم يبق لهم الكثير في المؤسسة، فقد أوشكوا على التقاعد، أما الفئة الثانية أرجعت السبب إلى أن العمل يتناسب مع مجهودهم وقدرت نسبتهم بـ 07 % وهذا يدل على أنهم راضين عن العمل المقدم لهم وأنهم لا يبذلوا طاقة أكثر من طاقتهم في العمل، في حين ترى فئة ثالثة أن السبب في عدم تركهم العمل أنهم مستقرين ومرتاحين نفسياً وقدرت نسبتهم بـ 11 % حيث أقرروا أن ظروف عملهم ملائمة مما جعلهم يحبون عملهم ويؤدون وظيفتهم على أكمل وجه وهذا ما دعاهم مرتاحين نفسياً ومنعهم من ترك المؤسسة حتى وإن عرض عليهم ذلك.

الجدول رقم (28): يبين مقارنة الأجر الحالي مع الأجور الممنوحة في المديرية الأخرى لنفس القطاع

النسبة المئوية	التكرارات	مقارنة الأجر الحالي مع الجور الممنوحة في مديرية أخرى لنفس القطاع
04 %	03	أكبر
55 %	48	مماثل
06 %	05	أقل
35 %	30	ليس لديك علم
100 %	86	المجموع

من خلال الجدول تبين أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن الأجر الحالي مماثل مع الأجور الممنوحة في المديرية الأخرى لنفس القطاع وقدرت النسبة بـ 55 % وهذا راجع إلى أن هناك سياسة أجور موحدة معمول بها في كل المديرية لنفس القطاع مهما اختلف المكان فالمؤسسة تتبع هذه السياسة في توزيع

الأجور ولا تخرج عن النطاق المعمول به في باقي المديریات الأخرى لنفس القطاع، أما الذين ليس لديهم علم فتقدر نسبتهم بـ 35% فهذه الفئة لا تهتم بمقارنة الأجر الممنوح لها كل ما يهمها هو الأجر الذي تتقاضاه في مؤسستها، في حين نجد نسبة ضئيلة ترى بأن أجراً أقل من الأجر الممنوحة في المديریات الأخرى وقدرت نسبتهم بـ 06% فقد تكون هذه الفئة جديدة في العمل أو متمهنة وليس لديها الخبرة الكافية التي تخول لها الحق في تقاضي أجر مناسب أو أنها تقارنها مع مناصب أخرى غير منصبها، كما نجد أيضاً نسبة ضئيلة ترى بأن الأجر الممنوح لها أكبر من الأجر الممنوحة في المديریات الأخرى لنفس القطاع وقدرت نسبتهم بـ 04% وقد تكون هذه الفئة لديها امتيازات سمحت لها الزيادة في أجراها.

الجدول رقم (29): يبين تحفيز الأجر المتقاضى في الوظيفة للعمل

مجموع النسب المئوية	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
45%	39	45%	39	/	نعم
46%	34	23%	20	عدم الرضا عن الأجر	لا
		32%	27	إهمال التحفيز المعنوي	
100%	86	100%	86	/	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه اتضح لنا أن كل من الفئتين التي ترى بأن الأجر المتقاضى محفز للعمل والتي ترى بأنه لا يحفز للعمل نسبتهم متقاربة ولكن الفئة التي ترى بأنه لا يحفز للعمل تفوق بقليل الفئة الأخرى حيث قدرت نسبتهم بـ 46% وتنقسم إلى فئتين الأولى ترجع السبب إلى أنها غير راضية عن الأجر الذي تتقاضاه وقدرت نسبتهم بـ 23%، فهو في نظرها لا يعكس مجهودها الخاص فهي تقضي ساعات طويلة في العمل وتبذل جهداً أكبر، لكن تتقاضى أجراً منخفض لا يتناسب مع ما تقدمه فهذا لا يحفزها للعمل ولا يشجعها على زيادة الإنتاج، أما الفئة الثانية ترى بأن الأجر الذي تتلقاه في الوظيفة لا يحفزها للعمل فأرجعت ذلك إلى إهمال التحفيز المعنوي وقدرت نسبتها بـ 32%، فهذه الفئة وجدت أن المحفز الأكثر للعمل ليس الأجر فقط بل هناك تحفيز معنوي كالمشاركة في اتخاذ القرار، فعندما تعطي المؤسسة فرصاً للتشارك مع العمال في اتخاذ القرارات فهذا يعزز عندهم روح العزيمة والمبادرة وبالتالي يزيد عملها رغبة في مشاركتها أكثر، بينما نجد أن نسبة 45% أقرروا بأن الأجر

المتقاضى في الوظيفة يحفزهم للعمل وهذا ما يدل على أن العمال راضين عن راتبهم ويعتبرونه المحفز الأساسي والدافع للعمل وهذا ما أكدته دراسة مارية فلاح، التي تحمل عنوان دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري والتي توصلت إلى نتيجة أساسية وهي أن العمال يولون أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول.

الجدول رقم(30): يبين الزيادة في الأجور تدفع العامل لزيادة جهده

الزيادة في الأجر تدفع العامل لزيادة جهده	الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	مجموع التكرارات	مجموع النسب المئوية
نعم	التحفيز للعمل	38	44%	86	100%
	تحقيق الرضا والإحساس بالانتماء	24	28%		
	الاستقرار المادي	06	28%		
لا	/	/	/	/	00%
المجموع	/	86	100%	86	100%

من خلال البيانات الواردة أعلاه تبين لنا أن كل أفراد العينة أي نسبة 100% أكدوا أن الزيادة في الأجور تدفع العامل لزيادة جهده حيث تنقسم هذه النسبة إلى فئات، الأولى ترى بأن الزيادة في الأجر تحفز للعمل فقدرت نسبتهم ب44% وهذا يدل على أن العامل إلا حوافز مادية والأجر بالنسبة لهم يمثل المحفز الأول للعمل فهم يعملون لأجل الحصول على المال وبالتالي فأى زيادة في الراتب ستزيد حتما من جهد العامل رغبة في زيادة أكثر وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، أن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ أي الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على الفرد مبلغا أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر، أما الفئة الثانية فقدرت نسبتها ب28% وترى بأن الزيادة في الأجور تحقق الرضا والإحساس بالانتماء ومنه يزيد جهد العامل أي كلما كانت هناك زيادة في الأجر القاعدي للعامل كلما كان راضيا عن جهده وعن إنتاجه وعن مؤسسته، وينمو عنده الإحساس بالانتماء إليها وأنه لديه بصمة فيها وبالتالي يزيد جهده وإقباله للعمل، والفئة الثالثة حيث قدرت نسبتها ب28% ترى بأن الزيادة في الأجر تزيد من الاستقرار المادي، فعندما تمنح المؤسسة زيادة في الأجر يصبح بإمكان العامل تغطية كل ضروريات

حياته واحتياجاته وهذا ما يدفعه لزيادة جهده واندفاعه للعمل أكثر طموحا في زيادة أكثر لتحقيق كماليات الحياة.

ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: تسير الأجور في مؤسسة سونلغاز بطريقة غير عادلة

- استنادا للبيانات التي تم جمعها تبين أن مؤسسة سونلغاز لا تتبع نظام أجر واحد وهذا ما يؤكد الجدول رقم (9) الذي يبين أن المؤسسة لا تمنع العمال الذين يشغرون نفس المنصب أو لديهم نفس سنوات الخبرة أجر متساوي فهناك اختلاف في الاجور من عامل لعامل وكذلك راجع الى اختلاف الاساس الذي تتبعه المؤسسة لتوزيع الاجور فهذا ما يؤكد الجدول رقم (11) حيث تبين أن هناك أسس تعتمد على المؤسسة في وضع وتوزيع الاجور لكنها تعتمد بنسبة أكثر على أساس الوقت أي حسب الساعات التي يتقاضاه العامل في المؤسسة فنجد أغلبية العمال غير راضين عن التوزيع على هذا الأساس وهذا ما يؤكد الجدول رقم (12) حيث تبين أن الاساس الذي تعتمد المؤسسة في توزيع الاجور غير عادل لان معظم العمال يقضون ساعات عمل كثيرة داخل المؤسسة لكن لا يتقاضون نفس الاجر فهناك تباين في الاجور.

- من خلال النتائج السابقة نتوصل الى أن الاجور في مؤسسة سونلغاز تسير بطريقة غير عادلة وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: تتوفر المؤسسة على نظام أجور مرضي للعمال

- من خلال البيانات التي تم جمعها تبين ان الاجر الذي تمنحه المؤسسة غير كافي فأغلبية الباحثين متزوجون ولديهم مسؤوليات كثيرة وهذا ما يجعل أجورهم غير كافي لتغطية كل متطلباتهم وهذا الجدول رقم (14) ، وأن شبكة الاجور المعمول بها في المؤسسة لم تحسن من وضعيتهم المادية وهذا ما يؤكد الجدول رقم (15) فتبين أن هناك فرق شاسع بين أجورهم ومستويات المعيشة أي متطلباتهم تزيد يوما بعد يوم بينما الاجر الممنوح لهم لا يزيد وهذا ما جعلهم غير قادرين على توفير كل المستلزمات ، فمعظم العمال لم يستفيدوا من زيادة في راتبهم وهذا ما يؤكد الجدول رقم (16) تبين أن المؤسسات لا تهتم بالزيادة في الأجر بقدر اهتمامها بالزيادة في الانتاج و بالتالي فيصبح العمال غير راضين عن هذا الأجر الممنوح لهم وهذا ما يؤكد الجدول رقم (17) حيث تبين أن أغلب الباحثين

غير راضين عن الراتب الممنوح لهم من قبل المؤسسة فهم لا تتوافق قدراتهم ومجهوداتهم فيبدلون قسارى جهدهم لكن لا يتقاضون الأجر المناسب وكذلك فهو لا يلبي كل احتياجاتهم كونهم أرباب أسر وبالتالي فهم غير راضين عن هذا الأجر .

- فمن خلال مجمل النتائج نتوصل الى المؤسسة لا تتوفر على شبكة أجور تتناسب وترضي العمال

ومنه فإن الفرضية الثانية غير محققة

الفرضية الثالثة: يؤدي نظام الأجور المعمول به في المؤسسة الى انتماء واندماج العامل من خلال البيانات المتحصل عليها تبين أن أغلبية المبحوثين غير راضين عن ظروف عملهم المادة وهذا ما يؤكد الجدول رقم (18) حيث تبين ان العمال غير راضين عن ظروف عملهم المادية لان الأجر الممنوح لهم غير كافي ولا يلبي احتياجاتهم، بالضافة الى أن المؤسسة لا تتوفر لهم الوسائل والإمكانيات اللازمة كما أن المؤسسة لا تمنحهم الحوافز المادية المشجعة للعمل وهذا ما يؤكد الجدول رقم (21) حيث تبين أن المؤسسة لا تهتم بالتعويضات المادية باعتبارها هي المشجع الاول الذي يؤدي الى زيادة الانتاج والذي يزيد من انتماء العامل وهذا ما أكده الجدول رقم (22) فالحوافز المادية بصفة عامة والأجر بصفة خاصة يجعل العامل مقبل على عملها بأكثر نشاط وحيوية كما يتولد لديه الشعور بالاندماج في المؤسسة كلما قل الأجر قل الاندماج وكلما كان التوزيع غير عادل قل احساس العامل بالانتماء وهذا ما أكده الجدول رقم (23) الذي يبين بأن نظام الأجور المعمول به حاليا في المؤسسة لا يؤدي الى اندماجهم لأنه غير عادل ولا يغطي متطلباتهم .

ومن خلال النتائج المتوصل اليها تبين أن الفرضية غير محققة

الفرضية الرابعة: الزيادة في الاجور تدفع العامل لزيادة جهده

- من خلال البيانات تبين ان الاجر الذي تمنحه لا يتناسب مع المجهود المقدم وهذا ما يؤكد الجدول رقم (26) حيث تبين أن المؤسسة تولي اهتمام للمجهودات الخاصة في توزيع الاجور وهذا ما يؤكد الجدول رقم (27) حيث تبين أن العامل يسعى وراء الأجر المناسب ويرى العامل بأن الأجر الذي يتقاضاه في مؤسستهم لا يحفزهم للعمل لأنه لا يعكس مجهوداتهم وبالتالي ل يزيد انتاجهم لكن ان اهتمت المؤسسة بتحسين شبكة الاجور زادت في الأجر القاعدي للعامل

تزيد من جهده وهذا ما يؤكد الجدول رقم (30) حيث تبين أن كل زيادة في الأجر تدفع العامل لزيادة جهده للعمل وتدفع أكثر نحو العمل كون الأجر المحفز الأساسي للعامل - من خلال هذه النتائج نستخلص أن الزيادة في الأجر تزيد من جهد العامل وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة

*الإجابة على الفرضية العامة

- تسيير الأجر في مؤسسة سونلغاز بطريقة غير عادلة وهذا ما يجعل العمال غير راضين عن هذا النظام، كما انعكس ذلك على انتمائهم واندماجهم داخل المؤسسة، ولكن في حال تكون هناك زيادة في الأجور يزداد معها حتماً جهد العامل لأنه يحصل على الأجر المناسب وبالتالي سيزيد انتماء العامل للمؤسسة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأساسية والتي مفادها: "يساهم نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة من خلال توفير الأجر المناسب للعمال.

ثالثاً: مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

يعتبر متغير الأجور ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات والعمال وقد تبين ذلك في الكثير من الدراسات منها دراسة مارية فلاح التي تحمل عنوان "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري" ودراسة منير بوهنيبة والتي تحمل عنوان "دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير أجور مؤسسة سوناطراك، كما يرتبط الأجر بولاء العامل لمؤسسته حين حظي هذا الأخير أيضاً باهتمام الكثير من الباحثين كونه السبيل الأول لتحقيق أهداف المؤسسة وتبين ذلك في الكثير من الدراسات أهمها دراسة عمار بن ناصر التي تحمل عنوان "الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي" ودراسة هيا أتيرة وفهيمية خميس التي تحمل عنوان "أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي"، ودراسة روان حمدان وياسين الساكت التي تحمل عنوان "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية".

من مجمل الدراسات ومن خلال دراستنا الحالية توصلنا إلى أن نتائج دراستنا تتوافق مع الدراسات التالية:

دراسة مارية فلاح التي تحمل عنوان "دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري" التي توصلت إلى أن العمال يولون أهمية كبيرة للأجور ويعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول، أما دراسة عمار بن ناصر والتي تحمل عنوان "الحوافز المادية

ودورها في صنع الولاء التنظيمي توصلت الى أن الحوافز المادية أي الأجر بالدرجة الاولى له أثر على ولاء العمال داخل المؤسسة.

رابعاً: النتائج العامة

توصلنا من خلال تحليل البيانات إلى النتائج التالية:

- 1- أن الأساس الذي اعتمدته المؤسسة في توزيعها للأجور غير عادل لأنه لا يتناسب مع الشهادة أو المجهود ولا تعتمد المؤسسة على نظام توزيع واحد .
- 2- أن المؤسسة لا تتوفر على نظام مرضي للعمال كونه لا يناسبهم ولا يتماشى مع مستوى المعيشة .
- 3- نظام الأجور المعمول به حالياً في المؤسسة لا يؤدي إلى انتماء واندماج العامل لمؤسسة لأنه لا يعكس مجهوداتهم ولا يلبي احتياجاتهم.
- 4- كل زيادة في الأجور يزيد معها حتماً جهد العامل وهذا ما يزيد من انتمائه لمؤسسته لأنه كل ما منحت المؤسسة زيادة في الأجر كلما زادت ثقة العامل بها وبالتالي يزيد مجهوده .

من خلال الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري، فالعامل هو مصدر لتحقيق التميز والزيادات الملموسة في كفاءة الأداء فيقدم أقصى جهده مقابل الأجر المادي، فهذا الأخير له أهمية بالغة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي للعامل، حيث تسعى المؤسسة إلى وضع نظام أجور مناسب باعتبار الأجر هو المحفز والمحرك الأول والأساسي للعامل، فكل ما كان هذا المقابل المادي يتناسب وقدرات العامل كلما كانت له قابلية أكثر للعمل.

وبالرجوع الى الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن نظام الأجور له تأثير كبير على العامل، فكلما كان الأجر مرضي وكافي للعامل كلما زاد مجهوده، فهو يولي أهمية كبيرة للأجر باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق رفاهيته، فكلما اهتمت المؤسسة بالتعديل في هيكل الأجور والزيادة في الاجر القاعدي للعامل كلما تولدت روح الانتماء لمؤسسته، فالعلاقة بين الأجر والولاء التنظيمي للعامل علاقة طردية فإذا كان الراتب المتقاضى يتماشى مع الواقع ويلبي احتياجات العامل فيزيد ولاء العامل حتما لمؤسسته.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

1- المعاجم والقواميس:

1. ابراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، مصر، 2004.
2. عدنان أبو مصلح ، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
3. علي بن هادية آخرون، القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991.

2- الكتب:

1. أحمد الشياب، عنان أبو حمود، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
2. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
3. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2010.
4. أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2017.
5. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1983.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط7، 2000.
7. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
8. أحمد يوسف دودين، منظمات الاعمال المعاصرة، الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2012.

9. اسماعيل محمود الشرفاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.
10. أنيس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
11. براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، دار الياية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.
12. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
13. حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والمنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1977.
14. حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. حسين ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية ، 2002.
16. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009.
17. حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
18. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
19. خطاب عايدة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الإدماج، مشاركة المخاطر، جامعة عين شمس، القاهرة، ط2، 1999.

20. خلف سليمان رواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
21. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
22. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2000.
23. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
24. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندسة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
25. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، دار أسامة، دار المشرق العربي، عمان، الأردن، ط1، 2006.
26. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 2000.
27. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.
28. سعاد نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، فصل الدوافع والتحفيز، جامعة كاليفورنيا، لوس انجلوس.
29. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
30. السواط والشريف طلال، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط2، 2002.
31. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.

32. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
33. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1944.
34. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
35. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
36. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
37. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، لبنان ، ط1، 1970.
38. صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
39. صلاح محمد الفوال، علم الاجتماع، المفهوم والموضوع والمنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982.
40. صلاح مصطفى الفوال، منهجية العلوم الاجتماعية، سلسلة علم الاجتماع والتنمية، القاهرة، مصر، 1982.
41. طارق السويدان، خماسية الولاء كيف تبني وتحفز ولاء العاملين، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ط1، 2003.
42. عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
43. عبد الباربي ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، 2008.

44. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة المصرية، مصر، ط1، 2007.
45. عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
46. عبد الرحمان أحمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
47. عبد الرحمان توفيق، منهج المهارات الأشرفية، الدافعية وحوافز العمل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، 2004.
48. عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، المكتبة المصرية، مصر، 2009.
49. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
50. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
51. عز الدين مرسي، النظريات والتطبيقات الحديثة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل نظم المعلومات، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، مصر، ط1، 2017.
52. عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود ستجق، إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 2015.
53. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر-عمان-الأردن، ط1، 2002.
54. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 1994.

55. كمال كاظم القناوي، حسين لطيف كاظم التريدي، مبادئ علم الاقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
56. اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
57. محمد الصيروني، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، ط1، 2006.
58. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
59. محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
60. محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
61. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، مصر 2007.
62. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1985.
63. محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر ، 2000.
64. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2014.
65. محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2009.
66. محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2013.
67. محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار أجنادين للنشر والتوزيع، ط1-2007.
68. مخامرة محسن وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، ط6، 2000.

69. مدحت أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط1، 2007.
70. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
71. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
72. منير بن أحمد دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
73. مهدي حسين زوليف، علي محمد عمر العضالية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.
74. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006.
75. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2009.
76. نجم الدين العزاوي، عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية (المفهوم-الاستراتيجية-الموقع التنظيمي)، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2013.
77. نضمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
78. نعيم ابراهيم الظاهر، لإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
79. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2011.

80. نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015.

81. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

82. هيثم العماتي، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.

3- المجالات:

1. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011.

2. العتيبي سعود، الولاء التنظيمي لمستويي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مجلة الإداري، المجلد التاسع عشر، العدد سبعون، الأردن، 1997.

4- المذكرات والرسائل:

1. حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، فرع التحليل الاقتصادي، الجزائر، 2007-2008.

2. ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، 1998-1999.

3. رياح رشيد، بن كريف نصر دين، انعكاسات الأجور على أداء أساتذة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قالمة، 2014-2015.

4. روان حمدان، ياسمين الساكت، التحفيز أثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الاقتصاد، تخصص ادارة الاعمال، نابلس، فلسطين، 2010-2011.

5. سحنون آسيا، استراتيجية الأجور وأثرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، مغنية، 2016-2017.
6. سعد بن عميقان، سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، 2015-2016.
7. سومر أديب ناصر، انظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2003-2004.
8. صابرين مراد نمر أبو جاسم، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، 2010-2011.
9. عبد الله حمد محمد الجاسسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، مذكرة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011.
10. عليوان عبد الغاني، محددات الأجور في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007-2008.
11. عمار بن ناصر، الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، الوادي، الجزائر، 2014-2015.
12. عمر شرقاوي، سياسة الاجور في قطاع التربية والتعليم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009.

13. عيساوي سعيدة، لعبادلة هناء، دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قالمة، 2015-2016.

14. مارية فلاح، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات، قسنطينة، الجزائر، 2007-2008.

15. منير بوضنيبة، دور نظام معلومات الموارد البرية في تسيير أجور مؤسسة سوناپراك، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير بترول، حاسي مسعود، الجزائر، 2014-2015.

16. هيا أثيرة، فطيمة خبيش، أثر الحوافز على دافعية العاملين وولائهم التنظيمي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في الاقتصاد والعلوم الادارية، نخصص تسويق، نابلس، فلسطين، 2010-2011.

المراسيم والقوانين:

17. المرسوم رقم 70-107 المتضمن توحيد مناطق الأجور، الجريدة الرسمية، العدد 64- المؤرخة في 1970/07/20.

18. قانون 11/90 المؤرخ في 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية، رقم 17.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Amoura Amar, **Droit du travail et Droit Social**, Guide pratique El Maarifa édition, Alger, 2002.

2. Nicole Aubert, **diriger et motiver**, art et pratique des mangement, édition d'organisateur, Paris, 2ème édition, 2003.
3. Nicole détbu, **les technique d'enquête méthodes et exercices corrigés**, Armand colin, Paris, 2004.
4. Walton R.E, **from control to commitment in the work place**, Harvard Businesses review noel 63, N 02, 1995.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -ولاية قالمة -

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

الأستاذة المشرفة

- بن حسان زينة

اسم الطالبة

- سلامي كريمة

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2018-2019

المحور الأول: بيانات شخصية

انثى

1-الجنس: ذكر

2-السن:

3- الحالة العائلية:

اعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) ارمل(ة)

4-المستوى الدراسي:

ثانوي جامعي
 مؤقت دائم

5-الوضعية المهنية:

6-المنصب:

مدير مساعد رئيس مصلحة منصب اخر اذكره

7-الخبرة المهنية: -اقل من 5سنوات

-من 6 سنوات الى 10

-من 11 الى 15 سنة

-اكثر من 16 سنة

8- كم عدد ساعات عملك في اليوم؟

9-كم الاجر الذي تتقاضاه؟ (اقل من 15000 دج)

(15000دج-20000دج)

(21000دج-26000دج)

(27000دج-32000دج)

(33000ج-38000ج)

(39000ج-فما فوق)

المحور الثاني: بيانات متعلقة بتسيير الأجور في المؤسسة.

10- هل تتبع المؤسسة نظام أجور واحد؟ نعم لا

11- هل لديك علما بما ينص عليه القانون حول الأجور بمؤسستكم؟

نعم لا

12- على أي أساس يتم توزيع الأجور بين العمال؟

- على أساس الإنتاج (حسب عدد القطع المنتجة)

- على أساس الوقت (حسب عدد ساعات العمل)

- على أساس المجهود (عضلي كان ام فكري)

- لا ادري كيف يتحدد

13- حسب رأيك هل توزيع الأجور على هذا الأساس عادل؟

نعم لا

- إذا كانت اجابتك ب لا لماذا؟

.....

14- هل اطلعت على كشف راتبك؟ نعم لا

- إذا كانت اجابتك ب لا لماذا؟.....

- لا تعرف من أي مصلحة تتحصل على كشف الراتب

- لا ترغب في الاطلاع على كشف الراتب

- حدث وان طلبته وام تتحصل عليه

المحور الثالث: بيانات متعلقة بتوفر المؤسسة على نظام أجور مرضي للعمال.

15- هل ترى أن نظام الأجور الذي تمنحه المؤسسة يناسبك؟

لا يناسبني

يناسبني

-إذا كانت اجابتك ب لا لماذا؟

.....

16- هل الاجر الممنوح لك كافيا لتلبية حاجاتك؟

غير كافي

كافي نوعا ما

كافي جدا

17- هل حسنت شبكة الأجور المعمول بها حاليا من وضعيتك المالية؟

لا

نعم

18- هل استفدت من زيادة في اجرك؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس قدمت لك هذه الزيادة؟

.....

19- هل تشعر بالرضا عن الراتب الذي تمنحه لك المؤسسة؟

لا

نعم

-إذا كانت اجابتك ب لا لماذا؟

المحور الرابع: بيانات متعلقة بتأثير نظام الأجور على انتماء العامل للمؤسسة.

20- هل انت راض عن ظروف عملك المادية؟

غير راضي

نوعا ما

راضي

-اذا كنت غير راض، لماذا؟

.....

21- ماهي العوامل التي تساعدك على الاندماج داخل المؤسسة؟

-الجر مناسب

-ظروف العمل

-أسلوب مديرك في العمل

-علاقتك مع الزملاء

أخرى اذكرها.....

22- هل تشعر بالاستقرار في وظيفتك؟

لا

نعم

-اذا كانت اجابتك ب لا لماذا؟

.....

23- ماهي الحوافز المادية الأخرى التي تستفيد منها؟

هدايا

تعويض مادي

النقل

السكن

24- هل هذه الحوافز المادية تؤثر على انتمائك للمؤسسة؟

لا

نعم

-في كلتا الحالتين لماذا؟

.....
25- حسب رأيك هل نظام الأجور المعمول به حالياً بمؤسستكم يؤثر على اندماج وانتماء العامل
للمؤسسة؟

لا

نعم

-في كلتا الحالتين ماذا؟

.....

المحور الخامس: بيانات متعلقة بنظام الأجور ودوره في زيادة جهد العامل

26- هل العمل الذي تقدمه في المؤسسة يتناسب وجهدك الفكري؟

لا

نعم

27- هل العمل الذي تقدمه في المؤسسة يتناسب وجهدك العضلي؟

لا

نعم

28- هل الاجر الذي تتقاضاه يقابل ما تقدمه من مجهود؟

لا

نعم

-إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟

.....

29- هل انت مستعد لترك عملك في حال وجدت اجر يناسب جهدك؟

لا

نعم

-إذا كانت اجابتك ب لا لماذا؟

.....

30- كيف ترى اجرک الحالي من حيث الجهد مقارنة مع الأجور الممنوحة في المديریات الأخرى لنفس

القطاع؟

ليس لديك علم

اقل

مماثل

اكبر

-هل ترى انها:

31- هل الاجر الذي تتلقاه في الوظيفة يحفزك للعمل؟

لا

نعم

-إذا كانت اجابتك ب لا لماذا؟.....

32- هل الزيادة في الأجر تدفع العامل لزيادة جهده؟

لا

نعم

في كلتا الحالتين لماذا؟

.....

مدير التوزيع

أمانة المديرية

مكلف بالاتصال

قسمة تقنيات الكهرباء

مهندس الأمن

مصلحة الشؤون القانونية

قسمة تقنيات الغاز

مستشار الأمن الداخلي للمؤسسة

قسمة العلاقات التجارية

قسمة الموارد البشرية

قسمة المالية والمحاسبة

قسمة الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء

خلية المراقبة والتفتيش

قسمة التخطيط في الكهرباء والغاز

قسمة الادارة والصفقات

قسمة استغلال أنظمة الاعلام الآلي

مصلحة الشؤون العامة