

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية و تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبتين: - بن بوقرة نهاد
- شتوح وهبة الله

بعنوان:

أثر نظام الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي

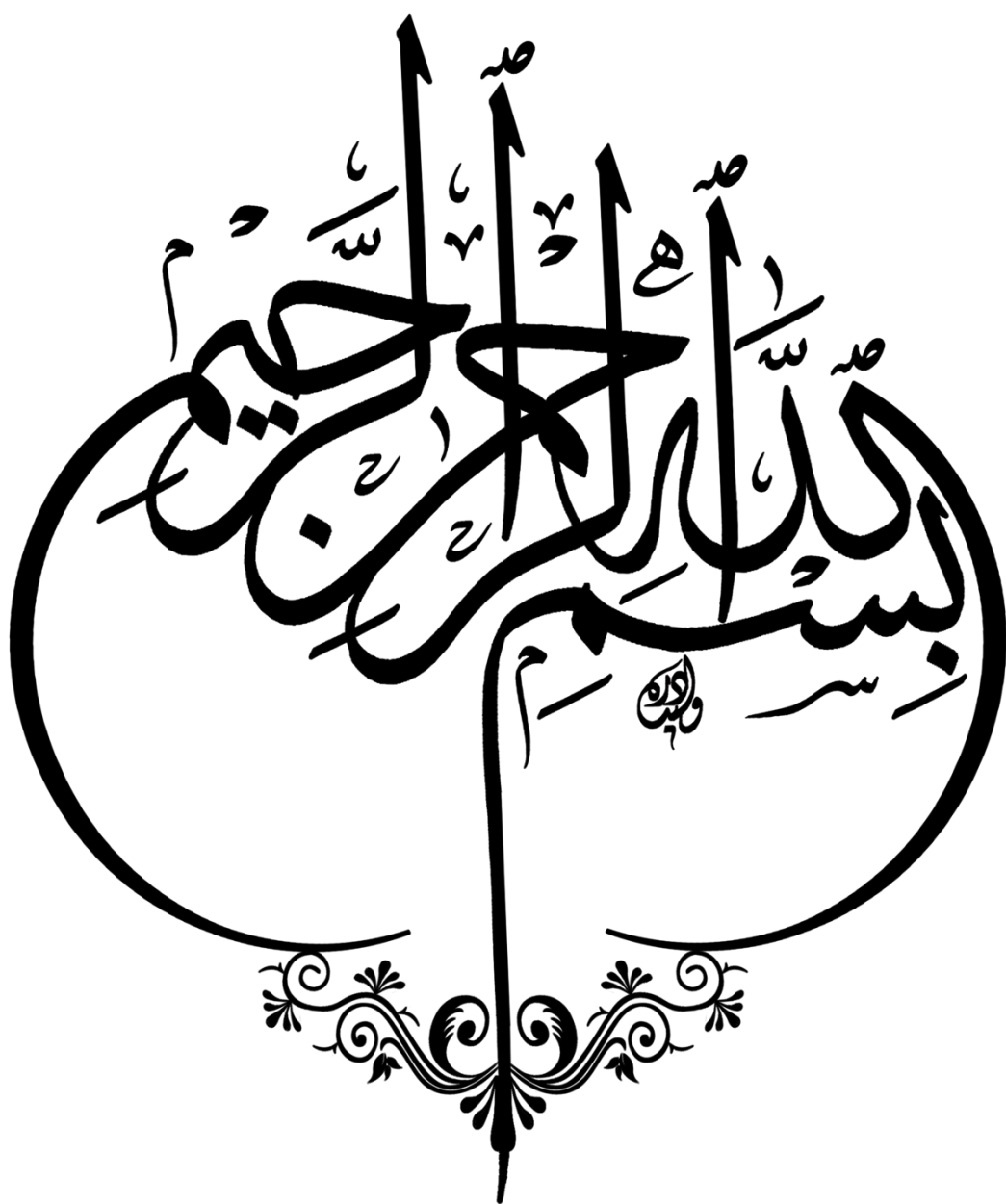
-دراسة حالة مؤسسة شتوح تريلوكس ولاية برج بوعريريج 2026-

إشراف الدكتور: علاوي عبد الفتاح

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	بوعزة خالد	الاسم واللقب
مشرفا	الرتبة	علاوي عبد الفتاح	الاسم واللقب
مناقشا	الرتبة	عزوز منير	الاسم واللقب

السنة الجامعية: 2026/2025



الإهداء

"بسم خالقي وميسر أموري وعصمت أمري، لك كل الحمد والامتنان."

ماسلكنا البدايات إلا بتيسير ومابلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته، تم بحمد الله

وفضلته تخرجي.

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمت لي سنداً لا عمر له..

أهدي تخرجي إلى من أحمل اسمه بكل فخر إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من

حصد الأشواك عند دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود إلى أبي الرجل الذي سعى

طوال حياته لكي نكون أفضل منه "أبي الغالي" الذي ذهب وحمله قلبي بالدعاء ومشاعري بالفقد والحزن

ها أنا أشاركك أول إنجازاتي أتمنى أن تصلك مشاعري وتفتخر بمن حملوا اسمك واثبتوا أنك خير مربي

وخير معلم وخير أب وخير فقيد.

إلى اليد الخفيفة التي أزلت عن طريقي الأشواك، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني عند

ضعفي وهزلي "أمي الحبيبة"

إلى أبي الثاني وسندي في الحياة من أعتمد عليه في كل صغيرة وكبيرة "أخي العزيز صابر"

إلى اخواتي وأصدقائي ومعارفي الذين أجلهم وأحترمهم وإلى أعز صديقاتي "رزيقة ونهاد".

نهاد

الإهداء

النهاية وأخيرا تخرجنا وأخيرا رفعت القبة احتراماً لسنين مضت من الدراسة وقد

ابتدأ الوداع مع كل ابتسامه مع كل لحظة أخذت بدء الوداع،

وفي البداية الشكر لله واهدي تخرجي الى نفسي أولاً ثم الى ملاذي الآمن في لحظات الخوف.. أمني

ومأمني وأماني واطمئناني.. أمي الحبيبة

إلى الجبل الذي يحميني من كل عواصف الحياة.. السند الذي لا ينكسر، والقلب الذي لا يتهاون مع

أحزاني الذي لم يخل على يوماً كان لي قدوة واملاً.. أبي العزيز

إلى المساند والداعم والكتف الذي اتكئ عليه عندما تقرر الحياة ان تميل بي.. أبي الثاني.. وسند ظهري..

وعמוד قلبي أخي الحبيب

إلى من يسري حبه في عروقي، من أشارك معهم الدم والصدق والحنان.. إخوتي الأحباء

إلى شقيقة الروح التي لم يلد لها رحم أمي بل ولدتها لي مواقف الحياة.. صديقتي الغالية نهاده إلى الأبد

التي لم تبخل بالعطاء يوماً، ولم تتردد بتقديم العون ولو للحظة.. أساتذتي الكرام وإلى أصدقائي الذين

جمعتني بهم الصدف وإلى ابن عمي الذي كان بجانب طوال مسيرتي شعيب

وهبة الله

شكر وعرفان

الحمد لله الذي اماننا وبه استعنا وعليه توكلنا لإتمام مذكرة شهادة
الماستر، فما كان لشيء ان يجري في ملكه الا بمشيئته جل شأنه
فالحمد لله اوله وآخره

نتقدم بجزيل الشكر مع فائق الاحترام والتقدير الى الأستاذ المشرف
علاوي عبد الفتاح على النصائح والتوجيهات التي كانت عوناً لنا في
إتمام هذا العمل. وكذلك كامل الأساتذة والدكاترة وكل من يعمل
في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وتحت
خاصة من القلب الى اسمهان وسهام اللتان رافقتنا طول مسيرتنا بكل
حب .

كما نتوجه بالشكر أيضا الى مؤسسة شتوح تريلو كس التي فتحت لنا
أبوابها.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور نظام الأجور والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسة شتوح تريلوكس ببرج بوعريرج. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية محورية تتمثل في مدى مساهمة أنظمة التعويضات (الأجور والحوافز) في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين ورفع مستوى أدائهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع العاملين بالمؤسسة، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، أهمها المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار البسيط. خلصت الدراسة إلى أن تحسين نظام الأجور والحوافز، بما يضمن العدالة والشفافية وربط المكافآت بالأداء، يعد عاملاً أساسياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: نظام الأجور، الحوافز، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، التحفيز، مؤسسة شتوح تريلوكس.

Abstract:

This study aims to analyze the role of the wage and incentive system in achieving job satisfaction and improving job performance within the Chteouh Trilux Company in Bordj Bou Arréridj, Algeria. The research addresses the extent to which compensation systems (wages and incentives) contribute to enhancing employees' job satisfaction and performance levels.

The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main data collection tool. A sample of employees was surveyed, and several statistical methods were applied, including mean, standard deviation, Cronbach's Alpha, and simple regression analysis.

The study concludes that improving wage and incentive systems through fairness, transparency, and performance-based rewards is essential for enhancing job satisfaction and improving employee performance within the organization.

Keywords: Wage system, incentives, job satisfaction, job performance, motivation, Chteouh Trilux Company

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الأجور والحوافز والرضا الوظيفي	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز والعوامل المؤثرة فيهما
6	المطلب الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز
6	الفرع الأول: ماهية نظام الأجور
15	الفرع الثاني: ماهية نظام الحوافز
23	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الأجور والحوافز
23	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في نظام الأجور
25	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
27	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
27	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
27	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
31	الفرع الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
35	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
35	الفرع الأول: العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي
37	الفرع الثاني: العوامل الفردية والاجتماعية المؤثرة في الرضا الوظيفي
38	المبحث الثالث: العلاقة بين الأجور والحوافز والرضا الوظيفي
39	المطلب الأول: تأثير نظام الأجور على الرضا الوظيفي
39	الفرع الأول: الأجر كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي
41	الفرع الثاني: انعكاسات نظام الأجور على سلوك العاملين
44	المطلب الثاني: تأثير الحوافز على الرضا والأداء الوظيفي
44	الفرع الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

46	الفرع الثاني: دور الحوافز في رفع الأداء الوظيفي
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني دراسة حالة بمؤسسة شتوح تريلوكس
52	تمهيد:
53	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة شتوح تريلوكس
53	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
53	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
54	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
56	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
58	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
58	المطلب الأول: منهجية الدراسة
58	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
59	الفرع الثاني: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
60	الفرع الثالث: اختبار الثبات
61	الفرع الرابع: الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة
64	الفرع الخامس: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة
66	المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات
70	خلاصة الفصل
72	خاتمة

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح ملخص انعكاسات نظام الأجور على سلوك العاملين	46
02	الاستبانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	59
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	60
04	مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي	60
05	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	61
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	62
07	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	62
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	63
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	63
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني	64
11	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول نظام الاجور	64
12	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور نظام الحوافز	65
13	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي	66
14	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي	67
15	تحليل الإنحدار لقياس أثر نظام الاجور على الرضا الوظيفي	67
16	تحليل الإنحدار لقياس أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي	68
17	تحليل الإنحدار لقياس أثر نظام الاجور والحوافز على الاداء الوظيفي.	69
18	تحليل الإنحدار لقياس أثر نظام الاجور والحوافز على الرضا الوظيفي.	69

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	هرم ماسلو للحاجات	36
02	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	80

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	76
02	ملحقات spss	77

مقدمة

برزت أهمية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة باعتبارها العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث تسعى مختلف المؤسسات إلى تطوير سياساتها الإدارية بما يضمن تحسين أداء العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي. وفي ظل التغيرات الاقتصادية والتنافسية المتزايدة، أصبح الاهتمام بنظام الأجور والحوافز من أبرز الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم المهني، لما له من تأثير مباشر على سلوكهم وأدائهم في بيئة العمل.

ويعد نظام الأجور والحوافز من أهم السياسات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين، إذ لا يقتصر دوره على تقديم مقابل مادي فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب المعنوية والتحفيزية التي تساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي. كما أن اعتماد نظام عادل وفعال للأجور والحوافز من شأنه أن يعزز روح المسؤولية والانضباط لدى الموظفين، ويزيد من درجة ولائهم للمؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق أهدافها واستمراريتها.

وقد ازدادت أهمية دراسة العلاقة بين نظام الأجور والحوافز والرضا الوظيفي في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، حيث أصبح نجاح المؤسسة مرتبطاً بقدرتها على استقطاب الموارد البشرية الكفؤة والمحافظة عليها من خلال توفير أساليب تحفيزية فعالة تستجيب لتطلعات العاملين وتحقيق العدالة التنظيمية. ومن هذا المنطلق؛ تسعى المؤسسات الحديثة إلى تطوير أنظمة الأجور والحوافز بما يتلاءم مع طبيعة العمل ومتطلبات الموظفين، بهدف تحسين مستوى الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

من خلال العرض السابق تتضح معالم إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير نظام الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة شتوح تريلوكس؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاجور على الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاجور والحوافز على الأداء الوظيفي؟

- فرضية الدراسة

للإجابة على مشكلة البحث التي تمحورت في السؤال الرئيسي أعلاه تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاجور والحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة شتوح تريلوكس.

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي.

- أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من تسليط الضوء على الدور المحوري لنظام الأجور والحوافز في تحسين الرضا والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة، خاصة في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع الصناعة في ولاية برج بوعرييج، وأيضاً لتمكين الباحثين في المجال بعد تقديم توصيات ونتائج البحث لهم من الاستفادة من أدوات وطريقة الدراسة في اجراء بحوث مماثلة للبحث الحالي، للحصول على نتائج أكثر دقة.

- أهداف الدراسة

هدفت هذه المذكرة الى دراسة تأثير نظام الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفين مؤسسة شتوح تريلوكس خلال السنة الجامعية (2025-2026)، وذلك من خلال الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة، بالإضافة إلى استخدام برنامج IBM SPSS Statistics لتحليل البيانات واختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرات المدروسة. كما يهدف البحث إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين نظام الأجور والحوافز ورفع مستوى الرضا والأداء الوظيفي داخل المؤسسة. بالإضافة الى:

- التعرف على مكونات نظام الأجور والحوافز في المؤسسة؛
- قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بمختلف مستوياتهم؛
- الخروج بمقترحات تساهم في تطوير السياسة التحفيزية للمؤسسة.

- منهج الدراسة

من أجل معالجة اشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان في معالجة الفصل التطبيقي من خلال اسقاط الجانب النظري من الدراسة على الجانب التطبيقي، وتم تحليل المعطيات باستخدام أدوات التحليل الاحصائي ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS.

- اسباب اختيار الموضوع

يعود السبب في اختيار هذا الموضوع لمجموعة من المبررات والدوافع، نذكر منها:

أسباب ذاتية

- الميل الشخصي للبحث في القضايا المرتبطة بالتعويضات والمكافآت (نظام الأجور والحوافز)؛
- الرغبة في دراسة الموضوع ومحاولة الخروج بإضافة علمية؛
- الميل للبحث في قضايا إدارة الموارد البشرية وتطوير المهارات التحليلية في هذا المجال.

أسباب موضوعية

- الرغبة في تسليط الضوء على العلاقة بين المتغيرات المادية والنفسية في المؤسسة الاقتصادية؛
- يعتبر نظام الحوافز من العوامل الفعالة التي تعمل على تحسين الرضا والأداء الوظيفي لعمال المؤسسة؛
- يعتبر كلا من نظام الأجور والحوافز من أهم المواضيع التي من الممكن إجراء دراسات حولها.

- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية:** بهدف دراسة تأثير نظام الأجور والحوافز على الرضا الوظيفي، اخترنا مؤسسة شتوح تريلوكس (CHETTOUH TRILUX) ببرج بوعريريج من أجل إجراء الدراسة.
- الحدود الزمنية:** السنة الجامعية (2025-2026).

حدود الموضوع: اقتصرنا الدراسة على تناول نظام الأجور والحوافز (كمتغيرات مستقلة) وأثرهما على الرضا الوظيفي (كمتغير تابع).

- الدراسات السابقة

كدراسة سابقة للموضوع محل الدراسة تناولنا دراسة (بن الحاج جلول فاطمة الزهراء)، أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023. هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على عملية استقطاب الكفاءات البشرية لمنصب أستاذ باحث في الجزائر ومدى تأثيرها بنظام الأجور، ومعرفة واقع نظام الأجور والحوافز في الجامعة الجزائرية توصلت الدراسة إلى أنه لا تتوافق عملية الاستقطاب والتوظيف المسطرة من قبل قطاع التعليم ومؤسساته مع تطلعات أفراد العينة ويسهم نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية لوظيفة أستاذ باحث.

- دراسة (حنيني محمد وسماويل مولاي الرشيد) بعنوان دور التحفيز المعنوي في رفع مستوى أداء العاملين دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة زاوية كنتة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية أدرار، السنة الدراسية: 2021/2022. هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أهم طرق

التحفيز المعنوي وتوضيحها وتبيان أثر تطبيق الأداء الفعال وتأثيره على العاملين في تحقيق المؤسسة لأهدافها وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: التحفيز المعنوي عامل يحرك الطاقات الجامدة ويولد الرغبة والحماس في العمل؛ الاستثمار في العنصر البشري من خلال تحفيزه لاستغلال قدراته وإبداعاته.

- دراسة (عمر مهدي ومخلوف مسعودان وعبد النور زوامبية) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد 07، عدد 01، سنة 2021؛ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الحوافز على أداء الأستاذ خصوصا مم تعلق منها بالجوانب المادية والتي تلعب دور أساسي في عملية التحفيز وتعكس بالسلب والإيجاب في حالة زيادتها كما في حال نقصانها. من أهم النتائج المتوصل إليها أن الحوافز بشقيها المعنوي والمادي تلعب دورا محوري في تحقيق الأهداف التعليمية والمجتمعية على اعتبار أن محور تحقيق هذه الأخيرة متوقف على الأستاذ.

- دراسة (توام زاهية وكلاخي لطيفة) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد: 24، العدد: 01، السنة: 2021. تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير نظام الحوافز في أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت. توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير معنوي على الأداء من قبل العينة المدروسة حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية وكذا المعنوية في أداء العاملين بشركة سونلغاز.

- دراسة MANSOUR Naima et AMRANI Sabrina (2020/2019) بعنوان "تأثير التحفيز على الأداء التنظيمي، دراسة حالة سيفيتال بالجزائر".

L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle Cas de CEVITAL d'Alger

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة إذا ما كانت سياسات التحفيز موجودة أم لا في شركة سيفيتال؛ دراسة مساهمة سياسات التحفيز في الأداء التنظيمي من أجل تحديد السياسات التي تساهم بشكل أفضل في الأداء. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها سياسة التحفيز داخل شركة سيفيتال ليست فعالة وكذلك أنها تطبق مبدأ العدالة على جميع موظفيها بالنسبة للحوافز ولا تأخذ بعين الاعتبار كفاءة كل موظف على حدى؛ مناخ العمل مناسب وجيد بالنسبة للموظفين وذلك بسبب ظروف العمل الجيدة (السلامة والنظافة).

- هيكل الدراسة

قسمنا الدراسة إلى فصلين حيث:

تضمن الفصل الأول والمعنون بـ "الإطار النظري للدراسة" ثلاث مباحث تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية نظام الأجور والحوافز والعوامل المؤثرة فيهما، في حين المبحث الثاني تضمن الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي، وتضمن المبحث الثالث العلاقة بين الأجور والحوافز والرضا الوظيفي. تضمن الفصل الثاني والمعنون بـ "الإطار التطبيقي للدراسة" مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار التعريفي والمنهجي للدراسة في حين المبحث الثاني اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

يمثل نظام الأجور والحوافز أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور محوري في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم على الأداء الفعال داخل المؤسسات. فالأجر يعد المقابل المادي المباشر للجهد المبذول في حين تستخدم الحوافز كوسيلة داعمة لتعزيز الدافعية وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. ويؤثر كلا النظامين تأثيراً مباشراً في مستوى الرضا الوظيفي، الذي يعد مؤشراً مهماً على استقرار العاملين ودرجة تقبلهم لبيئة العمل.

ويهدف هذا الإطار النظري إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بنظام الأجور والحوافز والرضا الوظيفي وبيان العلاقة التفاعلية فيما بينها، من خلال عرض التعاريف والنظريات المفسرة وأهم العوامل المؤثرة في كل منها. كما يسعى إلى إبراز الدور الذي تلعبه الأجور والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، بما ينعكس إيجابياً على الأداء الفردي والتنظيمي داخل المؤسسة.

انطلاقاً مما سبق يمكن تقسيم الدراسة إلى:

- المبحث الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز والعوامل المؤثرة فيهما
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: العلاقة بين الأجور والحوافز والرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز والعوامل المؤثرة فيهما

تعد الموارد البشرية من أهم عناصر نجاح المؤسسات، ويعتبر كل من نظام الأجور ونظام الحوافز من أبرز الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة لتنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين. فالأجور تمثل المقابل المادي للجهد المبذول في حين تسعى الحوافز إلى تنشيط الدافعية وتحسين مستوى الأداء من خلال مكافآت مادية ومعنوية. ولا تتوقف فعالية هذين النظامين على تصميمهما فقط، بل تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية مثل سياسة المؤسسة، قدرتها المالية، طبيعة الوظائف، إلى جانب ظروف سوق العمل والتشريعات والواقع الاقتصادي. ومن هنا تبرز أهمية دراسة ماهية نظام الأجور والحوافز والعوامل المؤثرة فيهما لما لها من دور في تحقيق العدالة الوظيفية ورفع الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية نظام الأجور والحوافز

يعد نظام الأجور والحوافز من أهم الأنظمة الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات في تسيير مواردها البشرية، لما لهما من دور أساسي في تنظيم العلاقة بين العامل والمؤسسة. فالأجور تمثل المقابل المادي للجهد المبذول في العمل، بينما تهدف الحوافز إلى تنشيط دافعية العاملين وتشجيعهم على تحسين الأداء من خلال مكافآت مادية ومعنوية.¹

وتكمن أهمية نظام الأجور والحوافز في تحقيق العدالة الوظيفية ورفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية، مما يجعلهما من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.²

الفرع الأول: ماهية نظام الأجور

أولاً: تعريف نظام الأجور:

يعد نظام الأجور من ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية وهو نظام أساسي لما له من دور فعال في استقرار العاملين في الوظائف وإدماجهم فيها وتحقيق مردودية عالية ورفع مستوى درجة الرضا الوظيفي عن الأعمال التي يمارسونها، ومن الجدير بالذكر بأن يتفاوت معدل الإنتاجية والمردودية ودرجة الرضا الوظيفي حسب إختلاف القدرات والمهارات وحسب طبيعة الوظائف. كما تشير الكثير من الإحصائيات بأن أغلب المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة مع العاملين مرتبط بنظام الأجور وسياسة الأجور المتبعة في منظماتهم.³

¹ بومدين كمال: سياسة الأجور وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، ص 22.

² Jean-Luc Cerdin: Gérer les rémunérations: Systèmes et stratégies, Paris: Éditions Dunod, 2012, p. 45.

³ سالم شرماط: نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية، مجلة دفاتر السياسة والقانون مج 13، عدد 03، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021، ص 57.

نظام الأجور هو الإطار القانوني والتنظيمي الذي تضعه المؤسسة لتحديد، تقييم، وتوزيع المقابل المالي الذي يتقاضاه العامل لقاء مجهوده (البدني أو الفكري). ويتكون هذا النظام من عدة عناصر متداخلة:

1. **الأجر القاعدي:** وهو المبلغ الأساسي المتفق عليه في عقد العمل.
 2. **الحوافز والعلاوات:** مبالغ إضافية ترتبط بالأداء، الأقدمية، أو ظروف العمل الخاصة.
 3. **المزايا والخدمات:** تشمل التأمينات والتعويضات غير المباشرة.
- من الناحية الوظيفية، يهدف نظام الأجور إلى تحقيق العدالة الداخلية (تساوي الأجر مع قيمة الوظيفة) والمنافسة الخارجية (جذب الكفاءات مقارنة بالشركات الأخرى).¹

بهذا المعنى، يعتبر نظام الأجور جزءاً جوهرياً من إدارة الموارد البشرية، حيث يساهم في تحقيق العدالة بين العاملين، تحسين مستوى الأداء، وجذب الكفاءات والاحتفاظ بها داخل المنظمة.²

وعليه، يمكن القول أن الأجور ليست مجرد مبلغ مالي يدفع مقابل العمل، بل هي نظام متكامل يعكس قيمة العمل في المنظمة والمجتمع، ويؤثر بشكل مباشر في السلوك الوظيفي للعاملين، وفي كفاءة الأداء الفردي والجماعي، وفي استقرار سوق العمل وتحقيق التوازن بين مصلحة العامل وصاحب العمل والاقتصاد الوطني .

ثانياً: أهمية نظام الأجور:

1. **بالنسبة للمنظمة (المؤسسة):**
 - **جذب الكفاءات:** نظام الأجور التنافسي يساعد المنظمة على استقطاب أفضل العناصر البشرية من سوق العمل.³
 - **الاستقرار العمالي:** يساهم في تقليل معدل دوران العمل (الاستقالات)، مما يوفر تكاليف التدريب والتوظيف الجديد.
 - **تحفيز الأداء:** الربط بين الأجر والأداء يدفع العمال لزيادة الإنتاجية وتحسين الجودة.

¹ عزى ليلي: تحديات تصميم نظام الأجور في المؤسسات الصغيرة، مجلة الباحث، عدد 14، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 92.

² European Environment Agency: Wage system, EEA Glossary, accessed 2025, <https://www.eea.europa.eu/help/glossary/gemet-environmental-thesaurus/wage-system>.
"Wage and Salary Administration," Unstop Blog, last modified 2025, <https://unstop.com/blog/wage-and-salary-administration>.

³ خلف محمد البحيري ومحمد الأصمعي محروس: مدى أهمية التعليم في تحديد مستوى الأجور لدى العاملين بشركة مصر للألومنيوم بنجع حمادي، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج عدد 7، مصر، 1992 ص 145.

2. بالنسبة للفرد (العامل):

- إشباع الحاجات: يمثل الأجر الوسيلة الأساسية لتلبية الاحتياجات الفسيولوجية والاجتماعية للعامل وأسرته.¹
- المكانة الاجتماعية: غالبا ما ينظر للأجر في المجتمعات الحديثة كمؤشر على قيمة الفرد المهنية ومكانته في السلم الاجتماعي.
- الرضا الوظيفي: العدالة في الأجور (مساواة الأجر مع المجهود ومع الزملاء) هي المحرك الرئيس للرضا والولاء الوظيفي.²

3. بالنسبة للمجتمع:

- تحريك العجلة الاقتصادية: الأجور تمثل القوة الشرائية التي تزيد من الطلب على السلع والخدمات.
- السلم الاجتماعي: استقرار أنظمة الأجور وعدالتها يقلل من النزاعات العمالية والإضرابات، مما يحافظ على الاستقرار العام.³

ثالثا: أهداف نظام الأجور:

1. جذب الكفاءات البشرية: يهدف النظام إلى تقديم مستويات أجور تنافسية مقارنة بما يمنح في سوق العمل، مما يجعل المؤسسة قبلة للمواهب والخبرات المطلوبة.⁴
2. الإبقاء على العاملين: تقليل معدل دوران العمل من خلال ضمان مستويات معيشية مرضية للعاملين، مما يشعرهم بالأمان الوظيفي ويمنع تسربهم إلى المنافسين.⁵
3. تحقيق العدالة: وتنقسم إلى نوعين:
 - عدالة داخلية: أي أن الأجر يتناسب مع متطلبات الوظيفة ومسؤولياتها مقارنة بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة.
 - عدالة خارجية: مقارنة أجر الوظيفة مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى.⁶

¹ محمد قاسم القريوتي: إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وعمليات، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 215.

² Gérard Donnadiou: Rémunérer le travail: Un défi de gestion, un enjeu de société, Paris: Éditions Liaisons, 1997, p. 74.

³ بن خليفة أحمد: أهمية نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، 2018، ص 158.

⁴ زهير نعيم عبي: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 162.

⁵ بن الحاج جلول فاطمة الزهراء: أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023، ص 20.

⁶ Patrice Roussel, Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Paris: Éditions d'Organisation, 1996, p. 32.

4. تحفيز الأداء: تشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة من خلال ربط جزء من الأجر بالأداء (العلاوات، الحوافز، والمكافآت).
5. السيطرة على التكاليف: بما أن الأجور تمثل جزءا كبيرا من تكاليف التشغيل، فإن النظام يهدف إلى توزيع الكتلة الأجرية بكفاءة تضمن استدامة المؤسسة ماليا.
6. الامتثال للقوانين: ضمان توافق الأجور مع الحد الأدنى للأجور والتشريعات العمالية والضريبية والاجتماعية المعمول بها في الدولة.¹

رابعا: خصائص ومضامين الأجر:

1 خصائص الأجر:

- لا يقتصر الأجر على كونه "مالا"، بل يتميز بخصائص تجعله محميا قانونا ومقدرا اقتصاديا:
1. الارتباط الشرطي بين العامل والأجر: الأجر المدفوع للعامل مقابل للجهد المبذول، يعني أن الأجر مرتبطا ارتباطا شرطيا من حيث الأساس والدفع، أي العامل له الحق في الحصول على الأجر الخاص بالمدة القانونية التي قام بها في أداء عمله، أو مقابل مردود العمل الذي حققه، ولا يمكن له المطالبة بأجره إذ لم يتم بأي عمل بالنسبة للقدرة التي لم يعمل بها، أو لم يتم بأي عمل ولكن توجد بعض الاستثناءات كالعطل بكل أشكالها وأنواعها.²
 2. خاصية الامتياز (الأولوية في السداد): في حالة إفلاس المؤسسة، تعتبر ديون الأجور "ديونا ممتازة"، أي تسدد للعمال قبل تسديد ديون الموردين أو الضرائب.
 3. خاصية عدم التنازل أو الحجز: نظرا للطابع المعيشي للأجر، لا يجوز للعامل التنازل عن أجره كليا، كما لا يجوز للدائنين الحجز على كامل الأجر بل على نسبة بسيطة منه فقط (لضمان بقاء حد أدنى للمعيشة).³

¹ حديدان إبراهيم: دور نظام الأجور في تحسين أداء الموارد البشرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 8، العدد 14، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص 205.

² رضوان بن لاغة والعيقة: أثر نظام الأجور في تحفيز الموارد البشرية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، مجلد 8، عدد 1، الجزائر، 2025، ص 95.

³ محمد سعيد بناني: قانون الشغل بالمغرب: في ضوء مدونة الشغل، علاقات الشغل الفردية، ج1، الدار البيضاء، مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2007، ص 255.

4. **خاصية المساواة:** حيث يتم الدفع بشكل متساوي بين العمال الذين يشغلون نفس الوظائف بغض النظر عن نوع الجنس (ذكر أم أنثى) بالإضافة إلى الجهد المبذول والمرتبط بالمعارف والإمكانات التي تتطلبها الوظيفة.¹

2-مضامين الأجر (هيكل الأجر):

يتكون المضمون من ثلاث طبقات متكاملة:

1. الأجر الاسمي مقابل الأجر الحقيقي:

- **الاسمي:** هو المبلغ المكتوب في كشف الراتب (مثلا 50,000 دج).
- **الحقيقي:** هو كمية السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بهذا المبلغ (القدرة الشرائية)، وهو المضمون الأهم اقتصاديا.

2. المكونات الثابتة والمتغيرة:

- **الثابتة:** الأجر القاعدي الذي يحدد حسب الرتبة والدرجة.
- **المتغيرة:** التعويضات المرتبطة بظروف المكان (منطقة نائية)، أو الزمان (ساعات إضافية)، أو طبيعة العمل (خطر، عدوى).

3. **المضمون الاجتماعي (الأجر غير المباشر):** ويشمل الحماية الاجتماعية (التقاعد، التأمين على البطالة) والخدمات التي تقدمها المؤسسة (نقل، إ طعام، سكن وظيفي).²

خامسا: عناصر ومكونات نظام الأجور:

تنقسم مكونات نظام الأجور عادة إلى ثلاثة مستويات رئيسية:

1-المكونات الثابتة الأجر القاعدي

- وهو الركن الأساسي الذي يتحدد بناء على "تقييم الوظيفة" وليس أداء الشخص.
- **الأجر القاعدي:** المبلغ المحدد لكل رتبة في السلم الأجرى.
- **الدرجة والأقدمية:** تعويضات تضاف للأجر القاعدي مقابل سنوات الخبرة التي قضاها العامل في المؤسسة.

2-المكونات المتغيرة والحوافز

وهي العناصر التي تختلف من عامل لآخر ومن شهر لآخر بناء على المجهود أو الظروف.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص151.
² كباوش الهاشمي: تحليل تطور نظام الأجور في الجزائر وأثره على القدرة الشرائية، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 115.

• العلاوات المرتبطة بالأداء: مثل منحة المردودية (PRI) ومنحة الأداء (PRC).¹

• العلاوات والزيادات الدورية

تشمل العلاوات الزيادات التي تضاف إلى الأجر الأساسي، وتمنح لأسباب مختلفة مثل:

- الأقدمية في العمل؛

- الكفاءة المهنية؛

- الترقية الوظيفية؛

- غلاء المعيشة.²

وتهدف هذه العلاوات إلى الحفاظ على القدرة الشرائية للأجر وتحفيز العامل على الاستمرار وتحسين أدائه

• التعويضات عن ظروف العمل: مثل منحة الخطر، منحة العدوى، أو منحة المنطقة (للعمل في الجنوب

أو أماكن نائية).

• الساعات الإضافية: المقابل المادي للعمل خارج ساعات الدوام الرسمي.³

3-المزايا والتعويضات غير المباشرة

تسمى أحيانا "الأجور المؤجلة" أو "المزايا الاجتماعية".

• المنح العائلية: التعويضات المقدمة للأطفال والزوجة غير العاملة.

• المزايا العينية: مثل توفير المسكن الوظيفي، سيارة المصلحة، أو تغطية فواتير الهاتف والكهرباء.

• الحماية الاجتماعية: مساهمة المؤسسة في صندوق التأمينات الاجتماعية والتقاعد.⁴

4-المزايا العينية والخدمات

وهي المنافع غير النقدية التي تقدمها المؤسسة للعامل، مثل:

• التأمين الصحي

• الإطعام

• السكن الوظيفي

¹ غزلان مباركي ومحمد أمين سهلي: دراسة تحليلية لأهمية الأجور في تحسين جودة حياة العمل بالنسبة للموظف الجزائري، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد 12، عدد 2، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 84.

² علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 288.

³ Gérard Donnadieu : La gestion des rémunérations: Politique, technique et fiscalité, 2e éd., Paris: Éditions Liaisons, 1999, p. 112.

⁴ أوسار قمر: مكونات الأجر في التشغيل الجزائري بين النص القانوني والواقع الاقتصادي، مجلة الحقيقة، المجلد 16، العدد 39، جامعة أحمد دراية - أدرار، الجزائر، 2017، ص 242.

• السيارات الوظيفية

• التدريب والتأهيل.¹

وتكمن أهمية هذه المزايا في تحسين جودة حياة العامل وزيادة رضاه الوظيفي دون رفع مباشر للأجر النقدي.

5- هيكل الأجور

يقصد به تنظيم الأجور داخل المؤسسة وفق سلم هرمي يراعي:

• الفروق بين الوظائف

• مستويات المسؤولية

• المؤهلات والخبرة²

ويهدف هيكل الأجور إلى تحقيق العدالة الداخلية والتنافسية الخارجية مقارنة بسوق العمل.

6- سياسات وإجراءات الأجور

تشمل السياسات القواعد التي تحكم:

• كيفية تحديد الأجور

• معايير الزيادة والترقية

• طرق صرف الأجور

• آليات المراجعة والتظلم.³

وتسهم هذه السياسات في ضمان الشفافية والاستقرار وتقليل النزاعات العمالية.

7- الامتثال القانوني والتشريعي

يعد الالتزام بقوانين العمل من المكونات الأساسية لنظام الأجور، ويشمل احترام:

• الحد الأدنى للأجور

• شروط العمل الإضافي

• المساواة في الأجور

• الحماية من الخصومات غير القانونية⁴

ويعد هذا العنصر ضماناً لحقوق العامل واستقرار المؤسسة قانونياً.

¹ Milkovich, George T., Newman, Jerry M., and Gerhart, Barry: Compensation. New York: McGraw-Hill Education, 2014.p48.

² Armstrong, Michael: A Handbook of Reward Management Practice. London: Kogan Page, 2010.p66.

³ WorldatWork. The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards. Hoboken: Wiley, 2007.p56.

⁴ International Labour Organization. Protection of Wages Convention No. 95, 1949,p79.

سادسا: أنواع الأجور:

أولا: الأجر الزمني

الأجر الزمني هو الأجر الذي يدفع للعامل على أساس وحدة الزمن التي يقضيها في العمل، كالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، بغض النظر عن كمية الإنتاج المحققة خلال تلك الفترة. ويعد هذا النوع من الأجور الأكثر شيوعا في الوظائف الإدارية والتعليمية والخدمية.¹

خصائصه:

- يوفر استقرارا نسبيا للدخل
 - يسهل حسابه وإدارته
 - قد لا يشجع بالقدر الكافي على زيادة الإنتاجية.
- ويستخدم الأجر الزمني عادة في الأعمال التي يصعب قياس إنتاجيتها بدقة.²

ثانيا: أجر القطعة أو الأجر الإنتاجي

هو الأجر الذي يدفع للعامل بناء على عدد الوحدات المنتجة أو الأعمال المنجزة، بغض النظر عن الوقت المستغرق. ويطبق غالبا في الأعمال الصناعية والحرفية التي يمكن قياس إنتاجها بشكل كمي.

خصائصه:

- يربط الأجر مباشرة بالإنتاج
- يشجع على زيادة الإنتاجية
- قد يؤدي إلى إهمال الجودة أو إنهاك العامل إذا لم ينظم جيدا³

ثالثا: الأجر المختلط

يجمع هذا النوع بين الأجر الزمني وأجر القطعة، حيث يحصل العامل على أجر أساسي ثابت إضافة إلى مكافآت مرتبطة بالإنتاج أو الأداء.

أهميته:

- يحقق توازنا بين الاستقرار والتحفيز
- يعد من أكثر الأنظمة استخداما في المؤسسات الحديثة
- يقلل من عيوب كل من النظامين السابقين¹

¹ International Labour Organization. Wages and Hours of Work. Geneva: ILO, 2019.p39.

² Gary Dessler : Human Resource Management, 15th ed. New York: Pearson, 2017.p28.

³ Robert L. Mathis and John H. Jackson :Human Resource Management. Boston: Cengage Learning, 2016.p55.

رابعاً: الأجر النقدي

هو الأجر الذي يدفع للعامل على شكل نقود مباشرة، سواء شهرياً أو أسبوعياً أو غير ذلك، وبعد الشكل الأساسي للأجر في معظم المؤسسات.

مميزاته:

- قابل للقياس والمقارنة
- يخضع للضرائب والاقتطاعات القانونية
- يمثل الأساس في حساب بقية المزايا²

خامساً: الأجر العيني (In-kind Wage)

يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، ومن أمثلتها الرعاية الصحية، والعلاج، والمواصلات، والسكن، والملابس.³

سادساً: الأجر الاسمي والأجر الحقيقي (Nominal and Real Wage)

الأجر الاسمي هو المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله، أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن للعامل تحقيقها بواسطة الأجر الاسمي، فهو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي الذي يحصل عليه.⁴

سابعاً: الأجر الفردي والأجر الجماعي

الأجر الفردي:

يرتبط بأداء العامل نفسه، ويستخدم غالباً في الوظائف التي تعتمد على الجهد الشخصي.

الأجر الجماعي:

يرتبط بأداء فريق العمل أو المؤسسة ككل، ويهدف إلى تعزيز التعاون والعمل الجماعي.⁵

ثامناً: الأجر الأساسي والأجر الإجمالي

الأجر الأساسي:

هو الأجر الثابت المتفق عليه في عقد العمل.

¹ Michael Armstrong : Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2014.p73.

² George T. Milkovich, Jerry M. Newman, and Barry Gerhart : Compensation. New York: McGraw-Hill Education, 2014.p56.

³ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 186.
⁴ حمودي حيمر: أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2008، ص: 17.

⁵ WorldatWork. The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards. Hoboken: Wiley, 2007.p29.

الأجر الإجمالي:

يشمل الأجر الأساسي مضافا إليه العلاوات، الحوافز، والبدلات ويستخدم هذا التصنيف في إعداد الميزانيات وتحليل تكلفة العمل.¹

تبرز أنواع الأجور تنوع الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات في تعويض العاملين، بما يراعي طبيعة النشاط، ظروف العمل، ومستوى الكفاءة المطلوبة. ويساعد هذا التنوع في بناء أنظمة أجور مرنة وعادلة تساهم في تحقيق الكفاءة الاقتصادية والاستقرار الاجتماعي داخل بيئة العمل.

الفرع الثاني: ماهية نظام الحوافز

أولا: تعريف نظام الحوافز:

تعريف نظام الحوافز:

يعد نظام الحوافز أحد أهم الأنظمة الفرعية لإدارة الموارد البشرية، لما له من دور محوري في توجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ولم تعد المؤسسات الحديثة تعتمد فقط على الأجور الثابتة في تعويض العاملين، بل أصبحت تولي اهتماما متزايدا للحوافز باعتبارها أداة استراتيجية لرفع الأداء، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وتحقيق التميز التنافسي. ومن هذا المنطلق، يشكل نظام الحوافز أحد الأعمدة الأساسية في سياسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة.²

وينظر إلى نظام الحوافز بوصفه أحد المكونات الأساسية لنظام التعويضات الكلي، إذ لا يقتصر على الأجر الثابت، بل يشمل المكافآت، العلاوات، الحوافز المرتبطة بالأداء، والتقدير المعنوي، والترقيات، وفرص التطوير المهني. ويهدف هذا النظام إلى ربط مخرجات العاملين (الأداء والنتائج) بالمدخلات التي تقدمها المنظمة (المكافآت والتقدير)، بما يعزز الدافعية والرضا الوظيفي.³

كما يعرفه باحثو السلوك التنظيمي بأنه: "آلية تنظيمية تستخدمها الإدارة لتشجيع الأفراد على بذل جهد أكبر وتحقيق نتائج أفضل، عبر ربط المكافآت المرغوبة بسلوكيات أو مستويات أداء محددة".⁴

ويرى متخصصو إدارة الموارد البشرية أن نظام الحوافز:

"جزء لا يتجزأ من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لأنه يساهم في جذب العاملين، والاحتفاظ بهم، وتحفيزهم على تحسين الأداء الفردي والجماعي بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة".⁵

¹ Michael Armstrong : A Handbook of Reward Management Practice. London: Kogan Page, 2010.p45.

² Gary Dessler: Human Resource Management, 15th ed. New York: Pearson, 2017.p72.

³ Armstrong, Michael.Armstrong's Handbook of Human Resource ManagementPractice.15th ed. London: Kogan Page, 2020.p69.

⁴ Robbins, Stephen P, and Timothy A.: Judge.Organizational Behavior.18th ed. Harlow: Pearson Education, 2022.p50.

⁵ Dessler, Gary.Human Resource Management.16th ed. Harlow: Pearson Education, 2020.p33.

كما يعرف مايكل أرمسترونغ نظام الحوافز بأنه:

"جزء من نظام التعويضات يهدف إلى ربط المكافآت بالأداء الفردي أو الجماعي بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز العاملين على بذل أقصى جهد ممكن".¹

في الأدبيات الأكاديمية يشار أيضا إلى نظام الحوافز بوصفه هيكلًا منهجيًا لتحفيز الأفراد داخل المنظمة على التصرف بما يخدم مصلحة المؤسسة، وذلك من خلال مكافآت تربط بالإنجازات، أو السلوكيات المطلوبة، أو النتائج المنتظرة مقارنة بالأهداف التنظيمية.

نظام الحوافز هو هندسة إدارية متكاملة، تتضمن مجموعة من المثيرات الخارجية التي تصممها المؤسسة بدقة لتتقاطع مع الحاجات غير المشبعة لدى المورد البشري؛ وذلك بهدف توجيه طاقاته الكامنة نحو أداء متميز يتجاوز المعدلات النمطية، مما يحول مصلحة المؤسسة في زيادة الإنتاجية إلى مصلحة شخصية للعامل في تحقيق الإشباع المادي والمعنوي.

ثانيا: أهمية نظام الحوافز:

1. تعزيز الأداء والإنتاجية

• يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين.²

• تظهر الدراسات أن الموظفين الذين يحصلون على مكافآت مرتبطة بالأداء يميلون إلى تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.

2. تحسين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

• تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد؛

• تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين، مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل: قدرات الإنتاج، ارتفاع معدلات التكاليف والغياب.³

3. جذب الكفاءات والمواهب

• نظام الحوافز المصمم بشكل جيد يعد أداة لجذب أفضل الكفاءات في السوق؛

• المؤسسات التي تقدم برامج حوافز واضحة ومجزية تكون أكثر قدرة على استقطاب المهارات النادرة والمتميزة.

¹ Robert L. Mathis and John H. Jackson: Human Resource Management. Boston: Cengage Learning, 2016.p50.

² كمال مسوس: دراسة مقارنة لنظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية - نموذج الأستاذ الجامعي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد 10، عدد 1، الجزائر، 2023، ص 70.

³ نفس المرجع.

• مثال: تقديم مكافآت مادية وامتيازات تدريبية للموظفين الجدد يزيد من تنافسية المؤسسة.¹

4. توجيه السلوكيات نحو أهداف المؤسسة:

• الحوافز تستخدم لتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛

• يمكن من خلالها تعزيز التعاون، الالتزام بالمواعيد، وتحقيق الجودة العالية في العمل؛

• مثال: ربط الحوافز بالنتائج المؤسسية مثل زيادة رضا العملاء أو تقليل الأخطاء التشغيلية.

5. تعزيز العدالة والشفافية التنظيمية

• يساهم وجود نظام حوافز واضح في تعزيز العدالة الداخلية، حيث يشعر الموظفون بأن المكافآت تمنح

بناء على الأداء والجهد الفعلي وليس على المحسوبية أو الاعتبار الشخصية.

• يزيد ذلك من الثقة بين الإدارة والموظفين ويحد من النزاعات العمالية.²

6. دعم الابتكار والإبداع

• الحوافز المعنوية والمادية تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة.

• يساعد هذا في خلق بيئة عمل ديناميكية تتسم بالتجديد والتطوير المستمر، وهو أمر أساسي لمؤسسات

القرن الحادي والعشرين.³

ثالثاً: أهداف نظام الحوافز:

1. رفع مستوى الأداء والإنتاجية

يهدف نظام الحوافز أساساً إلى تحفيز العاملين على بذل أقصى جهد ممكن في العمل من خلال ربط

المكافأة بمستوى الإنجاز.⁴

وقد أثبتت الدراسات أن الموظفين الذين يحصلون على حوافز مرتبطة بالأداء يميلون إلى تحسين

إنتاجيتهم وجودة أعمالهم مقارنة بغيرهم.⁵

كما يؤدي ذلك إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتحقيق أكبر قدر من المخرجات بأقل التكاليف

الممكنة.

¹ Milkovich, George T., Newman, Jerry M., and Barry Gerhart. Compensation. New York: McGraw-Hill Education, 2014.p40.

² Lawler, Edward E. III. Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.p69.

³ WorldatWork. The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards. Hoboken: Wiley, 2007

⁴ Dessler, Gary. Human Resource Management. 15th ed. New York: Pearson, 2017.p80.

⁵ Armstrong, Michael. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2014.p90.

2. تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي

من أهم أهداف نظام الحوافز زيادة رضا العاملين عن وظائفهم من خلال إشعارهم بأن جهودهم مقدرة ومعتبر بها.

ويسهم هذا الشعور في تعزيز الانتماء للمؤسسة وتقوية الولاء التنظيمي، مما يقلل من معدلات الغياب ودوران العمل.¹

فالموظف الذي يشعر بالتقدير يكون أكثر التزاماً بأهداف المؤسسة وأكثر استعداداً للتضحية من أجلها.

3. جذب الكفاءات والمحافظة عليها

يسعى نظام الحوافز إلى جعل المؤسسة مكاناً جذاباً لأفضل الكفاءات في سوق العمل من خلال تقديم مزايا مالية ومعنوية تنافسية.

كما يساعد على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين ومنع تسربهم إلى مؤسسات أخرى، خاصة في ظل شدة المنافسة على الموارد البشرية المؤهلة.²

4. توجيه السلوك الوظيفي نحو تحقيق أهداف المؤسسة

يستخدم نظام الحوافز كوسيلة فعالة لتوجيه سلوك العاملين بما يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل رفع مستوى الجودة، تحسين خدمة الزبائن، أو زيادة المبيعات.

فربط الحوافز بسلوكيات محددة يجعل الموظفين يسعون تلقائياً لتبني هذه السلوكيات.³

5. تعزيز العدالة والشفافية داخل المؤسسة

من أهداف نظام الحوافز أيضاً تحقيق العدالة التنظيمية، حيث يشعر العاملون بأن المكافآت تمنح بناءً على معايير واضحة وموضوعية تتعلق بالأداء والكفاءة، لا على أساس العلاقات الشخصية أو المحاباة. ويساهم ذلك في زيادة الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحسين المناخ التنظيمي العام.⁴

6. تشجيع الإبداع والابتكار:

يهدف نظام الحوافز إلى تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة من خلال مكافأة المبادرات الفردية والجماعية التي تسهم في تطوير العمل.

¹ Robbins, Stephen P, and Timothy A. Judge: Organizational Behavior. 17th ed. New York: Pearson, 2017.p80.

² Milkovich, George T., Jerry M. Newman, and Barry Gerhart: Compensation. New York: McGraw-Hill Education, 2014.p67.

³ Lawler, Edward E: III. Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.p101.

⁴ Adams, John Stacey: Inequity in Social Exchange. In Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, edited by Leonard Berkowitz, 267–299. New York: Academic Press, 1965.p80.

وقد أصبح هذا الهدف أكثر أهمية في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال الحديثة، والتي تتطلب مؤسسات مرنة ومبدعة.¹

7. دعم الاستقرار الوظيفي وتقليل النزاعات:

يساعد نظام الحوافز المدروس في تقليل النزاعات العمالية وتحقيق الاستقرار الوظيفي، لأن وضوح القواعد التي تحكم المكافآت يقلل من الشعور بالظلم ويحد من الاحتجاجات والصراعات داخل المؤسسة.²

رابعاً: خصائص نظام الحوافز:

1. العدالة والموضوعية:

يجب أن يبنى النظام على أسس واضحة ومعايير قابلة للقياس (مثل كمية الإنتاج أو ساعات العمل)، بحيث يحصل كل عامل على ما يستحقه فعلياً دون محاباة، مما يمنع الشعور بالإحباط لدى الآخرين. وقد أكد آدامز أن غياب العدالة في المكافآت يؤدي إلى ضعف الدافعية وانخفاض الأداء.³

2. الوضوح والبساطة

يجب أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح والبساطة حتى يتمكن جميع العاملين من فهم شروط الاستفادة منه ومعايير منحه، مما يزيد من فعاليته في توجيه السلوك الوظيفي نحو الأداء الأفضل.⁴

3. الارتباط بالأداء

يتميز نظام الحوافز الفعال بارتباطه المباشر بمستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية، حيث تمنح المكافآت بناءً على النتائج الفعلية وليس فقط على شغل الوظيفة.

4. القابلية للقياس والتقييم

من خصائص نظام الحوافز الجيد أن يعتمد على مؤشرات أداء قابلة للقياس والتقييم الموضوعي، حتى يمكن التحقق من استحقاق الموظفين للحوافز بدقة وعدالة.⁵

5. المرونة والتكيف

يجب أن يتمتع نظام الحوافز بالمرونة وقابلية التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتنظيمية واحتياجات العاملين، حتى يظل فعالاً في مختلف الظروف.

¹ WorldatWork. The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards. Hoboken: Wiley, 2007.p77.

² Torrington, Derek, Laura Hall, Stephen Taylor, and Carol Atkinson. Human Resource Management. 10th ed. Harlow: Pearson, 2020.p70.

³ دحو لخضر: نظام الأجور والحوافز في القطاع الصناعي، مجلة الاقتصاد الصناعي، عدد 14، الجزائر، 2018، ص 37.

⁴ Torrington, Derek, Laura Hall, Stephen Taylor, and Carol Atkinson. Human Resource Management. 10th ed. Harlow: Pearson, 2020.p69.

⁵ Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. Organizational Behavior. 17th ed. New York: Pearson, 2017.p66.

6. الشمولية

من الضروري أن يكون نظام الحوافز شاملا لمختلف فئات العاملين داخل المؤسسة، بما يحقق العدالة التنظيمية ويعزز روح الانتماء الجماعي.

7. التوقيت المناسب للحافز

كلما قدمت الحوافز في توقيت قريب من الأداء المتميز، زادت فعاليتها في تعزيز السلوك المرغوب فيه وربط الجهد بالمكافأة.¹

8. الكفاية:

لكي يكون الحافز مؤثرا، يجب أن تكون قيمته المادية أو المعنوية ذات دلالة للعامل. فالحوافز الزهيدة التي لا تلبي حاجة أو لا تعوض جهدا تعامل بلامبالاة.

خامسا: عناصر ومكونات نظام الحوافز:

1. العناصر التنظيمية (الهيكليّة)

• **معايير الأداء:** وهي حجر الزاوية، وتتمثل في تحديد مستويات الأداء المطلوبة (كمية، نوعية، أو زمنية) التي إذا تجاوزها العامل استحق الحافز.²

• **وحدة القياس:** تحديد ما إذا كان الحافز سيحسب بناء على أداء الفرد وحده، أو أداء المجموعة (الفريق)، أو أداء المؤسسة ككل (الأرباح).

• **طريقة التمويل:** تحديد المصدر المالي للحوافز (غالبا ما يكون جزءا من الوفورات المحققة أو الأرباح الإضافية).

2. المكونات المادية

• **المكافآت المالية:** مبالغ مقطوعة تمنح مقابل إنجاز محدد.³

• **العمولات:** نسبة مئوية من المبيعات أو الإيرادات المحققة.

• **المشاركة في الأرباح:** منح العمال نسبة من أرباح المؤسسة السنوية لتعزيز شعورهم بالملكية.

• **العلاوات الاستثنائية:** زيادة في الأجر القاعدي نتيجة تميز مستمر في الأداء.⁴

¹ دحو لخضر: مرجع سابق، ص 40.

² نفس المرجع.

³ مدحت أبو النصر: إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 215.

⁴ Jean-Pierre Taïeb, Les systèmes de rémunération: Comment les concevoir et les faire évoluer, (Paris: Dunod, 2011, p. 124.

3. المكونات المعنوية

- فرص الترقية: منح العامل وظيفة ذات مسؤوليات أعلى ومكانة أفضل.
- شهادات التقدير ولوحات الشرف: تعزيز الحاجة إلى التقدير والاحترام أمام الزملاء.
- المشاركة في اتخاذ القرار: منح العمال المتميزين حق إبداء الرأي في سياسات العمل، وهو حافز معنوي قوي جدا.¹

• الإثراء الوظيفي: إضافة مهام ذات طابع تحدي للوظيفة لمنع الرتابة والملل.

سادسا: أنواع الحوافز:

1. الحوافز المالية:

الحوافز المالية هي المكافآت النقدية الممنوحة للعامل مقابل أدائه أو إنجازه، وتشمل عدة أشكال أساسية:

1. المكافآت النقدية.

- تمنح بناء على تحقيق نتائج محددة مثل تحقيق أهداف إنتاجية أو مبيعات.²
- تعمل على رفع الدافعية وزيادة الجهد المبذول.³

2. الحوافز الإنتاجية

- تربط بمستوى الإنتاج أو الكمية المنتجة.
- تشجع العاملين على رفع مستوى الإنتاج دون التضحية بالجودة.⁴

3. نسب الأرباح والمكافآت السنوية

- تمنح الموظف جزئيا من أرباح المؤسسة أو مكافآت دورية في نهاية العام.
- تعزز الشعور بالشراكة والمساهمة في النجاح.⁵

II. الحوافز المعنوية:

الحوافز المعنوية لا تتعلق بالنقد مباشرة، لكنها تعزز الدافعية والالتزام عن طريق الاعتراف بالقيمة الفردية:

1. التقدير والاعتراف

¹ نفس المرجع.

² دحو لخضر: مرجع سابق، ص 44.

³ بشرى بورقعة ومنال أولاد قويدر: نظام الأجور والحوافز: دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية، مجلة التنمية والتسيير العقاري، مجلد 6، عدد 1، الجزائر، 2025، ص 48.

⁴ دحو لخضر: مرجع سابق، ص 49.

⁵ نفس المرجع.

- يشمل الإشادة العلنية بإنجاز الموظف، أو إشعاره بالتقدير داخل فريق العمل.
- يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء.¹

2. الترقيات الوظيفية

- ترقية الموظف إلى مستوى أعلى نتيجة أدائه المتميز.
- تعد من أقوى أشكال الحوافز المعنوية لأنها تظهر التقويم الحقيقي للجهد.²
- 3. الشهادات والتكريم

- منح شهادات تقدير أو جوائز في مناسبات داخلية.
- تعزز التحفيز المعنوي والسمعة المهنية.³

III. الحوافز الاجتماعية والخدمات:

وهي الحوافز التي تقدم للموظف من خارج إطار الراتب والمكافآت المباشرة، وتشمل:

1. التأمين الصحي والاجتماعي
- تغطية تكاليف العلاج أو الخدمات الصحية للعامل.
- رفع مستوى الأمان الوظيفي.⁴
2. الإجازات الإضافية
- منح أيام إجازة إضافية مكافأة على الأداء.
- تساهم في تحسين جودة الحياة والتوازن بين العمل والحياة.⁵
3. الخدمات الأخرى
- مثل النقل المجاني، السكن الوظيفي، أو دعم التعليم للأبناء.
- تعتبر جزءا من الامتيازات غير المالية.⁶

IV. الحوافز غير التقليدية:

ظهرت في بيئات العمل الحديثة وتستند إلى فهم أعمق لاحتياجات العاملين، وتشمل:

¹ بشرى بورقعة ومنال أولاد قويدر: مرجع سابق، ص 50.

² نفس المرجع.

³ نفس المرجع، ص 51.

⁴ نفس المرجع.

⁵ دحو لخضر: مرجع سابق، ص 51.

⁶ بشرى بورقعة ومنال أولاد قويدر: مرجع سابق، ص 52.

1. فرص التدريب والتطوير

- تمويل دورات تدريبية وورش عمل؛
- يزيد من المهارات المهنية ويعزز فرص الترقية الذاتية.¹

2. المرونة في العمل

- مثل العمل عن بعد أو تحديد أوقات مرنة؛
- تعدد حافزا مهما في عصر المعرفة.²

3. مشاركة الموظف في القرار

- إشراك العاملين في اتخاذ قرارات تؤثر على عملهم؛
- يعزز الشعور بالمسؤولية والانخراط التنظيمي.³

V. أنواع الحوافز من حيث المستفيدين (نطاق التطبيق):

1. الحوافز الفردية

تمنح بناء على تميز العامل بمفرده (مثل عمولة المبيعات)، وهي تشجع التنافس الفردي ولكنها قد تضعف روح الفريق.

2. الحوافز الجماعية

تمنح لفريق عمل أو قسم كامل بناء على تحقيق هدف مشترك، وهي تعزز التعاون والتماسك بين الموظفين.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الأجور والحوافز

يتأثر نظام الأجور والحوافز في أي مؤسسة بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد مستوى الأجور، ونوعية الحوافز، وطرق توزيعها، بما يضمن تحقيق التوازن بين مصلحة المؤسسة ورضا العاملين. ويعد فهم هذه العوامل أمرا ضروريا لتصميم نظام عادل وفعال للأجور والحوافز.

¹ نفس المرجع.

² نفس المرجع، ص 53.

³ دحو لخضر : مرجع سابق، ص 52.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في نظام الأجور

أولاً: البعد الاقتصادي (قوى السوق والقدرة الشرائية):

- توازن سوق العمل: لا يقتصر الأمر على العرض والطلب العام، بل يمتد إلى "ندرة النوعية". فالتخصصات التكنولوجية الدقيقة تفرض أجوراً مرتفعة جداً بسبب ندرة الكفاءات.
- معدلات التضخم وتكلفة المعيشة: تعتمد المؤسسات على "الأرقام الاستدلالية لأسعار الاستهلاك" لتعديل الأجور. إذا لم يتناسب الأجر مع التضخم، ينخفض "الأجر الحقيقي" مما يؤدي لتترك الكفاءات للمؤسسة.¹

• الإنتاجية الكلية: اقتصادياً، يجب أن ترتبط زيادة الأجور بزيادة الإنتاجية؛ فدفع أجور لا تقابلها زيادة في المخرجات يؤدي إلى تضخم تكاليف المؤسسة ويهدد استمرارها.

ثانياً: البعد القانوني والتشريعي (الدور الرقابي للدولة):

- الحد الأدنى للأجور : هو قيد قانوني صلب لا يمكن للمؤسسة النزول عنه، وهو يحمي العمال من الاستغلال ويضمن حداً أدنى من الكرامة الاجتماعية.
- سلم الرواتب في الوظيفة العمومي: غالباً ما تتأثر المؤسسات الخاصة والاقتصادية بسلم الرواتب الحكومي لتظل تنافسية في استقطاب العمال.
- قوانين الضريبة على الدخل: التغير في السياسة الضريبية يؤثر على "صافي الأجر" الذي يتلقاه العامل، مما قد يضطر المؤسسة لزيادة الأجر الخام لتعويض الفارق.²

ثالثاً: البعد التنظيمي (السياسات الداخلية للمؤسسة):

• فلسفة الإدارة (التموقع الأجرى): تختار المؤسسة بين ثلاث استراتيجيات:

1. Lead Policy: دفع أجور أعلى من السوق لجذب النخبة.
 2. Match Policy: دفع أجور مساوية للسوق للحفاظ على التنافسية.
 3. Lag Policy: دفع أجور أقل (في حالة المؤسسات الناشئة أو التي تعاني ضوائق مالية).
- هيكل الوظائف وتقييمها: يتم تحديد الأجر بناءً على (النقاط أو الرتب) لكل وظيفة، حيث تزداد الأجور طردياً مع زيادة المخاطر، والمسؤولية، والمتطلبات التعليمية.³

¹ بن الحاج جلول فاطمة الزهراء : مرجع سابق، ص 37.

² نفس المرجع.

³ Jean-Pierre Taïeb : Les systèmes de rémunération: Comment les concevoir et les faire évoluer, (Paris: Dunod, 2011, p. 67.

رابعاً: البعد الاجتماعي والنقابي (قوة التفاوض):

- **الاتفاقيات الجماعية:** يمكن أن تمارس هذه الجماعات ضغطاً يؤثر في مستوى هيكل الأجور، فإذا كانت نقابة العمال قوية فستستخدم قوتها لجعل مستوى أجور العمال أعلى مما تستحقه وظائفهم، في ضوء قيمتها الحقيقية للمنظمة.¹
- **المساواة والعدالة الاجتماعية:** ضغوط المجتمع نحو "المساواة في الأجور بين الجنسين" أو "تقليص الفوارق بين الإدارة العليا والعمال" تؤثر في تصميم هيكل الأجور.²

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

أولاً: العوامل التنظيمية الداخلية

1. سياسة واستراتيجية المؤسسة

تؤثر السياسات الإدارية والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة في نظام الحوافز، حيث يتطلب وجود أهداف واضحة وسياسات متسقة لضمان توافق الحوافز مع أهداف المؤسسة.³

2. أسلوب القيادة وثقافة الإدارة

يؤثر أسلوب القيادة المعتمد في المؤسسة على تصميم وتنفيذ نظام الحوافز، فالقيادة الداعمة والتحفيزية ترفع من فعالية الحوافز وتزيد الرضى الوظيفي.⁴

3. هيكل العمل وظروف بيئة العمل

الهيكل التنظيمي، وتشمل العمليات والسياسات الداخلية والعلاقات الوظيفية، وظروف العمل المادية والمعنوية، تؤثر على قبول العاملين للحوافز وفعالية النظام.⁵

ثانياً: العوامل الفردية للعاملين

1. الاحتياجات والدوافع الشخصية

تتأثر فعالية الحوافز بإدراك العامل لاحتياجاته ورغباته؛ فالعامل الذي يشعر بأن الحوافز تلبي احتياجاته المادية أو النفسية يكون أكثر دافعا لتحقيق الأداء المتميز.⁶

¹ جميل عطية الحربي: أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة، مجلة العلوم التربوية مجلد 30، عدد 2، السعودية، أبريل 2022، ص 114.

² نفس المرجع.

³ نفس المرجع، ص 116.

⁴ نفس المرجع.

⁵ جميل عطية الحربي: مرجع سابق، ص 116.

⁶ كمال مسوس : مرجع سابق، ص 89.

2. التوقعات والتجارب السابقة

تؤثر توقعات العامل بناء على خبراته السابقة في قبول نظام الحوافز والاستجابة له، إذ يميل العامل الذي سبق أن حصل على مكافآت عادلة إلى الاستجابة بشكل إيجابي لنظام الحوافز.¹

ثالثا: العوامل الخارجية المؤثرة

1. القوانين والتشريعات الوطنية

تلعب التشريعات القانونية وسياسات الدولة دورا مهما في تحديد نوع الحوافز وكيفية تقديمها، مثل متطلبات الحد الأدنى للأجر أو حقوق العاملين المعترف بها قانونيا.²

2. العوامل الاجتماعية والثقافية

تؤثر القيم الاجتماعية والعادات الثقافية للمجتمع في تصميم نظام الحوافز، حيث تتحدد الاحتياجات والرغبات المحفزة للعاملين وفق هذه السياقات.³

3. التغيرات الاقتصادية والظروف البيئية

تؤثر الأوضاع الاقتصادية العامة كالتضخم والركود الاقتصادي في قدرة المؤسسة على تقديم الحوافز بشكل متوازن، وقد تضطر بعض المؤسسات لضبط سياسات الحوافز وفق التغيرات الاقتصادية.⁴

رابعا: العوامل المتعلقة بنظام التقييم والأداء

1. أساليب قياس الأداء

ترتبط فعالية الحوافز بدرجة وضوح أساليب تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسة، فكلما كانت طرق التقييم موضوعية وعادلة، زادت فعالية الحوافز في تحسين الأداء.⁵

2. إدراك العدالة في التوزيع

إحساس العاملين بالعدالة في توزيع الحوافز يؤثر على فعاليتها والرضا الوظيفي؛ فعندما يشعر الموظف بأن الحوافز تمنح بإنصاف، يزيد التفاعل الإيجابي معها.⁶

¹ نفس المرجع.

² نفس المرجع، ص 90.

³ جميل عطية الحربي: مرجع سابق، ص 117.

⁴ بن الحاج جلول فاطمة الزهراء : مرجع سابق، ص 40.

⁵ نفس المرجع، ص 41.

⁶ نفس المرجع.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم تداولاً في ميدان السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، لما له من تأثير مباشر وغير مباشر على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسات. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام بالغ من طرف الباحثين منذ بدايات القرن العشرين، خاصة بعد تجارب هاوثورن التي أبرزت الدور الحاسم للعوامل النفسية والاجتماعية في سلوك العاملين. وأصبحت دراسة الرضا الوظيفي اليوم ضرورة علمية وتطبيقية، باعتباره متغيراً وسيطاً يربط بين سياسات إدارة الموارد البشرية (منها الأجور والحوافز) وبين نتائج الأداء، والاستقرار الوظيفي، والولاء التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يهدف هذا المطلب إلى تقديم فهم شامل لمفهوم الرضا الوظيفي باعتباره أحد العوامل النفسية والاجتماعية الأساسية التي تؤثر في سلوك الموظف وأدائه داخل المؤسسة. ويتناول المطلب فرعين رئيسيين: الفرع الأول يركز على مفهوم الرضا الوظيفي، موضعاً أبعاده ومكوناته النفسية والسلوكية، وكيفية قياسه وأهميته في تعزيز الانتماء الوظيفي والتحفيز الداخلي للموظفين. أما الفرع الثاني فيسلط الضوء على النظريات المفسرة الرضا الوظيفي، ويستعرض أهم النماذج النظرية التي تربط بين الحوافز المختلفة ومستوى الرضا، مثل نظرية هيرزبيرغ ونظرية ماسلو ونظرية العدالة التنظيمية، مما يمكن القارئ من فهم العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وكيفية تأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي هذا التمهيد يهيئ القارئ للغوص في تفاصيل المطلب، ويساعد على الربط بين المفاهيم النظرية والتطبيق العملي داخل المؤسسات لضمان فهم متكامل للرضا الوظيفي وأثره في البيئة المهنية.

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

1- التعريف من منظور النظريات الكلاسيكية

يعد إدوين لوك من أبرز المنظرين في مجال الرضا الوظيفي، حيث عرفه بأنه: حالة عاطفية إيجابية أو ممتعة تنتج عن تقييم الفرد لعمله أو لتجاربه الوظيفية.¹ ويفهم من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي ليس مجرد استجابة آنية، بل هو نتاج عملية تقييم معرفية وانفعالية يقوم بها الفرد عند مقارنة ما يتوقعه من عمله بما يحصل عليه فعلياً. كما ينسجم هذا الطرح مع نظرية

¹ لشريف سلمى: أثر الرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل: دراسة حالة بالتطبيق على مستشفى دمياط العام، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية والمالية، مجلد 7، عدد 2، الجزائر، 2025، ص 55.

الحاجات عند ماسلو ونظرية العاملين عند هيرزبرغ، حيث ينظر إلى الرضا الوظيفي كنتيجة لإشباع الحاجات والدوافع المختلفة لدى الفرد داخل بيئة العمل.¹

2-تعريف من منظور باحث عربي

يعرف عبد الباقي الرضا الوظيفي بأنه: مجموعة المشاعر الإيجابية التي يكونها الفرد نحو عمله، والتي تنشأ نتيجة إدراكه لمدى إشباع هذا العمل لحاجاته النفسية والمادية والاجتماعية.²

ويشير هذا التعريف إلى البعد الشمولي للرضا الوظيفي، حيث لا يقتصر على الجانب المادي (الأجر) فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية، مثل التقدير، والانتماء، والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

3-تعريف مركب:

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه: حالة نفسية وجدانية مستقرة نسبياً، تعبر عن مدى شعور الفرد بالارتياح والقناعة تجاه وظيفته، نتيجة تقييمه لمختلف عناصر العمل المادية والتنظيمية والاجتماعية، ومدى توافقها مع حاجاته، وتوقعاته، وقيمه الشخصية.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من كونه متغيراً محورياً يؤثر في سلوك العاملين وأدائهم واستقرارهم داخل المؤسسات. ويمكن إبراز أهميته على مستويين:

1-أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد

- يساهم الرضا الوظيفي في تعزيز الصحة النفسية للعامل وتقليل مستويات القلق والتوتر المهني.³
- يساعد على تنمية الشعور بالاستقرار الوظيفي والأمان النفسي، مما ينعكس إيجاباً على الحياة الشخصية والاجتماعية للفرد.

• يعزز تقدير الذات والشعور بقيمة الفرد داخل المؤسسة.

• يزيد من الدافعية الداخلية نحو العمل، ويشجع على الإبداع والمبادرة.

2-أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة

- يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.⁴

¹ Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette :Chicago: Rand McNally, 1976, 1300.
Frederick Herzberg, Work and the Nature of Man Cleveland: World Publishing, 1966.p90

² الااء هاشم عبد الله صالح البكاء وباسم محمد ياسين الشكري: الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة -دراسة نظرية، مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية ، مجلد 12، عدد 2، العراق، 2025، ص 42.

³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge : Organizational Behavior, 15th ed. New Jersey: Pearson, 2013,p 78.

⁴ Paul E. Spector, Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences Thousand Oaks, CA: Sage, 1997, p45.

- يساهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، وبالتالي خفض تكاليف الاستقطاب والتوظيف والتكوين.
- يعزز الولاء التنظيمي والانتماء المؤسسي لدى العاملين.
- يخلق مناخا تنظيميا إيجابيا قائما على الثقة والتعاون.

ثالثا: أهداف تحقيق الرضا الوظيفي

لا تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق الرضا الوظيفي باعتباره غاية إنسانية فقط، وإنما باعتباره أداة استراتيجية لإدارة المورد البشري وتحسين الأداء التنظيمي. فالمؤسسات التي تنتهج سياسات فعالة لإشباع حاجات العاملين وتوفير بيئة عمل داعمة، إنما تهدف في جوهرها إلى بناء قوة عمل مستقرة، ملتزمة، ومنتجة. أول هذه الأهداف يتمثل في رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي. إذ تشير دراسات السلوك التنظيمي إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، حيث يميل العامل الراضي عن وظيفته إلى بذل جهد أكبر، وإظهار التزام أعلى بمعايير الجودة، والاستعداد لتحمل المسؤوليات الإضافية دون إكراه. ويرى روبنز أن الرضا الوظيفي يخلق لدى العامل دافعية داخلية تجعله يعمل ليس فقط من أجل الأجر، بل من أجل الإحساس بالإنجاز وتحقيق الذات.¹

كما تهدف المؤسسات من خلال تحقيق الرضا الوظيفي إلى تقليل معدلات دوران العمل والغياب الوظيفي. فعدم الرضا يعد من أهم الأسباب التي تدفع العامل إلى التفكير في ترك المؤسسة أو التغيب المتكرر عن العمل. ويؤكد سبيكتور أن الموظفين غير الراضين يظهرون معدلات أعلى من التغيب والاستقالات مقارنة بنظرائهم الراضين، مما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية تتعلق بالتوظيف والتكوين وتعويض اليد العاملة.² ومن بين الأهداف الجوهرية كذلك تعزيز الولاء التنظيمي والانتماء المؤسسي، حيث يؤدي شعور العامل بالرضا إلى تنمية ارتباطه النفسي بالمؤسسة واستعداده للدفاع عنها والمحافظة على سمعتها. ويؤدي هذا الولاء إلى انخفاض النزاعات التنظيمية، وتحسن العلاقات المهنية، وزيادة الاستقرار الاجتماعي داخل بيئة العمل.³ إضافة إلى ذلك، تسعى المؤسسات إلى تحقيق الرضا الوظيفي من أجل تهيئة مناخ تنظيمي محفز للإبداع والابتكار. فالعامل الذي يشعر بالتقدير والاحترام ويعمل في بيئة آمنة نفسيا يكون أكثر ميلا لاقتراح أفكار جديدة والمشاركة في تحسين طرق العمل، بعكس العامل غير الراضي الذي يميل إلى السلبية والمقاومة التنظيمية.⁴

¹ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge : Organizational Behavior, 15th ed. New Jersey: Pearson, 2013,p 78–82.

² Paul E. Spector: Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences Thousand Oaks, CA: Sage, 1997,p 45–50.

³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge : Organizational Behavior,p 83–85.

⁴ Paul E. Spector, Job Satisfaction,p 60–65.

رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بعدة خصائص تجعله مفهوماً معقداً ومتعدد الأبعاد، وليس حالة نفسية بسيطة أو موحدة بين جميع الأفراد.

أولى هذه الخصائص أن الرضا الوظيفي ظاهرة ذاتية فردية، أي أنه يختلف من شخص لآخر حتى في نفس الوظيفة ونفس الظروف التنظيمية. فالفردان اللذان يتقاضيان نفس الأجر ويشغلان نفس المنصب قد يختلفان جذرياً في درجة رضاهما، تبعاً لاختلاف حاجتهما، وتوقعاتهما، وقيمتيهما الشخصية، وخبرائتهما السابقة.¹ كما يتميز الرضا الوظيفي بطابع ديناميكي متغير، إذ لا يبقى ثابتاً على وتيرة واحدة، بل يتغير بتغير الظروف التنظيمية والشخصية. فقد يكون العامل راضياً في مرحلة معينة بسبب ترقية أو تحسن في الأجر، ثم ينخفض رضاه لاحقاً نتيجة صراع مع الإدارة أو ضغط العمل أو تدهور ظروف البيئة التنظيمية.²

ومن خصائصه أيضاً أنه متعدد الأبعاد، أي لا يتحدد بعامل واحد فقط مثل الأجر، بل يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة: طبيعة العمل، الإشراف، العلاقات الإنسانية، فرص الترقية، ظروف العمل الفيزيائية، والأمن الوظيفي. ويشير لوك إلى أن الرضا الوظيفي هو حصيلة تقييمات جزئية متعددة يقوم بها الفرد تجاه مختلف جوانب عمله.³

كما يتصف الرضا الوظيفي بكونه تراكمياً، حيث يتكون تدريجياً عبر الزمن من خلال التجارب المتعاقبة التي يعيشها الفرد في بيئة العمل، وليس نتيجة موقف واحد معزول.⁴

خامساً: مكونات وأبعاد الرضا الوظيفي

يتكون الرضا الوظيفي من عدة مكونات أساسية تمثل مجالات التقييم التي يعتمد عليها الفرد في تكوين حكمه العام على وظيفته.

أول هذه المكونات هو الرضا عن طبيعة العمل ذاته، ويشمل مدى تنوع المهام، ومستوى التحدي، وإمكانية استخدام القدرات والمهارات الشخصية. فالعمل الذي يتسم بالروتين والملل غالباً ما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، حتى وإن كان الأجر مرتفعاً.⁵

¹ Edwin A. Locke: The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette Chicago: Rand McNally, 1976, p 1304-1308.

² Robbins and Judge: Organizational Behavior, p 86-88.

³ Locke: The Nature and Causes of Job Satisfaction, p 1310-1315.

⁴ Paul E. Spector: Job Satisfaction, p 70-74.

⁵ Robbins and Judge: Organizational Behavior, p 90-92.

ثاني المكونات يتمثل في الرضا عن الأجر والتعويضات، حيث يعد الأجر من أهم المحددات المادية للرضا الوظيفي، ليس فقط من حيث قيمته المطلقة، بل من حيث عدالته مقارنة بجهود العامل وبأجور زملائه داخل المؤسسة أو في مؤسسات مماثلة.¹

أما المكون الثالث فهو الرضا عن الإشراف والقيادة، إذ يؤثر أسلوب المديرين في التعامل مع العاملين تأثيراً بالغاً على مشاعرهم تجاه العمل. فالقيادة الداعمة والعادلة ترفع مستوى الرضا، في حين أن القيادة التسلطية أو المتحيزة تؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا.²

ويتمثل المكون الرابع في الرضا عن العلاقات المهنية مع الزملاء، حيث تشكل العلاقات الإنسانية الإيجابية مصدر دعم نفسي واجتماعي للعامل، وتخفف من ضغوط العمل اليومية.³

أما المكون الخامس فيرتبط بـ الرضا عن فرص الترقية والنمو المهني، إذ يميل العامل إلى الشعور بالإحباط إذا شعر بانسداد الأفق الوظيفي وغياب فرص التطور والترقي.⁴

سادساً: مستويات الرضا الوظيفي

يمكن التمييز بين عدة مستويات للرضا الوظيفي، تبعاً لزاوية التحليل وطبيعة التقييم الذي يقوم به الفرد. أول هذه المستويات هو الرضا العام عن الوظيفة، وهو الانطباع الكلي الذي يكونه الفرد تجاه عمله ككل، ويعكس حكماً إجمالياً يشمل جميع عناصر الوظيفة.⁵

أما المستوى الثاني فهو الرضا الجزئي، ويقصد به تقييم الفرد لعنصر معين من عناصر العمل، مثل الرضا عن الأجر أو عن الإشراف أو عن العلاقات المهنية، دون تعميم هذا التقييم على الوظيفة ككل.⁶ أما المستوى الثالث فهو الرضا التراكمي، الذي يمثل حصيلة الخبرات والتجارب المتعاقبة التي يمر بها الفرد خلال مساره المهني داخل المؤسسة، ويعد هذا المستوى أكثر استقراراً من الرضا اللحظي أو المؤقت.⁷

الفرع الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

أولاً: نظرية هيرزبيرغ (نظرية العاملين: الدوافع والعوامل الصحية):

نظرية العاملين "هيرزبيرغ": "تعود هذه النظرية إلى عام 1959، عندما قام هذا العالم بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم وتوصل إلى تحديد نوعين من هذه

¹ Adams, J. Stacy: Inequity in Social Exchange. In Advances in Experimental Social Psychology, vol. 2 New York: Academic Press, 1965, p 267-299.

² Robbins and Judge: Organizational Behavior, p 95-98.

³ Spector, Job Satisfaction, p 75-78.

⁴ Robbins and Judge: Organizational Behavior, p 100-102.

⁵ Locke: The Nature and Causes of Job Satisfaction, p1320-1325.

⁶ Spector: Job Satisfaction, p 80-85.

⁷ Robbins and Judge: Organizational Behavior, p105-108.

الخصائص تتمثل في العوامل الصحية والعوامل الدافعة فوجود هذه العوامل وفقا لرأيه يسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

- 1- العوامل الصحية: يؤدي وجودها إلى الوقاية من عدم الرضا وهي متعلقة بالبيئة المحيطة بالوظيفة وترتبط بمتغيرات خارجية بالنسبة للفرد أهمها:
- الراتب والمكافآت: تشمل مجموع العوائد المادية من أجور ومكافآت تدفعها الشركة إلى العاملين مقابل جهودهم.

- توقيتات العمل: تتضمن ساعات العمل الرسمية التي يقضيها الفرد في الشركة.
- فرق العمل: هي مجاميع العمل الرسمية وغير الرسمية وطبيعة العلاقات القائمة بين أفرادها.
- ظروف العمل المادية: تتضمن نوعية الإضاءة، التهوية، التدفئة، النظافة، الضوضاء والتسهيلات التي تسهم في خفض حوادث العمل.
- نمط الإشراف: أسلوب الإشراف الذي يتبعه الرئيس، وعملية اتخاذ القرارات والتصرف في حل معوقات العمل.

- 2-3-العوامل الدافعة: هي العوامل التي تعكس طبيعة المهام التي يؤديها الفرد العامل في وظيفة
- 2-3-العوامل الدافعة: هي العوامل التي تعكس طبيعة المهام التي يؤديها الفرد العامل في وظيفة وتسهم في تحقيق ذاته أهمها:

- المسؤولية والتقدير: هي حجم مهام الفرد في العمل، المساهمة في اتخاذ بعض القرارات وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالعمل.

- الإنجاز والوظيفة ذاتها: رغبة الفرد في إتمام المهام المكلف بها بنجاح، ومعرفة نتائج عمله، مدى امتلاكه حرية اختيار أسلوب إنجاز العمل ومدى أهمية إنجازاته بالنسبة لأهداف الشركة.
- فرص الترقية والتقدم: إمكانية تطوير مهارات الفرد وأدائه، وتحقيق التقدم على مستوى مركزه الوظيفي.
- التدريب: تغيير سلوك الفرد من خلال زيادة معارفه وتنمية قدراته وتطوير مفاهيمه لأداء عمله بكفاءة عالية.¹

ثانيا: نظرية ماسلو: تعد نظرية الحاجات التي وضعها عالم النفس الأمريكي Abraham Maslow من أبرز النظريات في تفسير الدافعية الإنسانية ضمن الاتجاه الإنساني، حيث افترض أن سلوك الفرد تحكمه

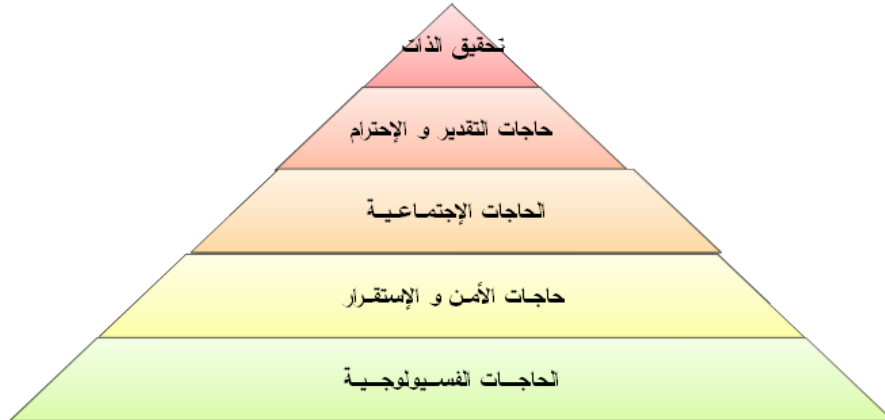
¹ سلمة فانتة عبد اللطيف: إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي، دار ازملة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2015، ص1 ص 32، 33.

مجموعة من الحاجات التي تتدرج في شكل هرمي من الأدنى إلى الأعلى، بحيث يسعى الإنسان إلى إشباع حاجاته الأساسية أولاً قبل الانتقال إلى الحاجات الأعلى.¹

وتتمثل هذه الحاجات في خمس مستويات رئيسية؛ تبدأ بالحاجات الفيزيولوجية التي تعد ضرورية لبقاء الإنسان كالحاجة إلى الغذاء والماء والنوم، ثم تليها حاجات الأمان التي تعكس رغبة الفرد في الشعور بالاستقرار والحماية سواء على المستوى الجسدي أو النفسي، وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية التي تتجلى في الحاجة إلى الحب والانتماء وبناء العلاقات مع الآخرين.²

كما تشمل المرحلة الرابعة حاجات التقدير، والتي تنقسم إلى تقدير الذات مثل الثقة بالنفس والشعور بالكفاءة، وتقدير الآخرين الذي يتمثل في الاحترام والمكانة الاجتماعية. وفي قمة الهرم نجد حاجة تحقيق الذات، والتي تعني سعي الفرد إلى تحقيق إمكاناته الكامنة وتطوير قدراته والوصول إلى أقصى درجات الإبداع والنمو الشخصي.³

ويرى Abraham Maslow أن هذا التدرج ليس صارماً في جميع الحالات، إذ قد يختلف ترتيب الحاجات من شخص لآخر تبعاً لاختلاف الظروف الفردية والثقافية، كما أن بعض الأفراد قد يسعون إلى تحقيق ذواتهم رغم عدم إشباع بعض الحاجات الأساسية.⁴



الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات (السالم، 1997، ص 28)

¹ ماسل، أبراهام: نظرية الدافعية الإنسانية، مجلة المراجعة النفسية، المجلد 50، العدد 4، 1943، ص 370-396.

² Abraham H. Maslow: Motivation and Personality, 3rd ed. (New York: Harper & Row, 1987, p35-58.

³ ماسل، أبراهام: الدافعية والشخصية، نيويورك، دار هاربر ورو، 1954، ص 307.

⁴ واهبا، محمود عبد الله، وبريدويل، لويس : إعادة النظر في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، مجلة السلوك التنظيمي والأداء الإنساني، المجلد 15، العدد 2، 1976، ص 212-240.

ثالثا: نظرية العدالة

واضع هذه النظرية "أدمز" عام 1965 حيث تبين أن الرضا عن العمل متوقف على مدى الجهد المبذول من طرف العامل ومعاملة المؤسسة له ضمن الإطار الإداري (زملاء العمل) أي تركز على تأثير الجماعة على الفرد وتنصح المشرفين باتباع أساليب حسنة في التعامل مع العمال والتي تتميز بالإنصاف والعدالة خاصة الإنصاف المادي مقارنة بالإنصاف في واجبات العمل وفرص الترقية والتقدير المعنوي¹ وعليه فإن الرضا الوظيفي يتمثل على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته، مقارنة مع العوائد التي يحصل عليها نتيجة المجهودات وتشتمل هذه النظرية على ثلاث خطوات هي:

- التقييم: يشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، العمر، المهارة، مقدار الجهد المبذول وقياس المكافآت التي يحصل عليها الفرد، مثل: الراتب، الترقية، التقدير .
- المقارنة: تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسة وما يبذلونه من جهد.

• السلوك: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة، فعندما يدرك الفرد بأن الوضع يتصف بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي، أما إذا كان الوضع غير عادل فيستجيب بشكل سلبي، ويقلل من إنتاجيته وجهده.²

رابعا: نظرية التوقع

طرح فيكتور فوم هذه النظرية سنة 1964 في كتابه Work and Motivation، ويفترض فيها أن الدافع نحو العمل يتحدد بثلاثة عناصر: التوقع، الوسيلة، والقيمة.³

فالعامل لا يبذل جهدا إلا إذا كان يعتقد أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد (التوقع)، وأن هذا الأداء سيقود إلى مكافأة (الوسيلة)، وأن هذه المكافأة ذات قيمة بالنسبة له (القيمة).

وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات عقلانية، لأنها تفسر الدافعية كسلوك محسوب قائم على التوقعات والتقدير العقلي للعائد.⁴

¹ الااء هاشم عبد الله صالح البكاء وباسم محمد ياسين الشكري: مرجع سابق، ص54.

² نفس المرجع، ص89.

³ Victor H. Vroom, Work and Motivation New York: Wiley, 1964,p 15–25.

⁴ Robbins and Judge, Organizational Behavior, p72–75.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي ظاهرة نفسية تنظيمية معقدة، لا تتحدد بعامل واحد فقط، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والفردية والاجتماعية. وقد أكدت أدبيات السلوك التنظيمي أن فهم هذه العوامل يعد شرطاً أساسياً لتصميم سياسات فعالة في إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين الأداء والحد من المشكلات السلوكية داخل المؤسسات.

الفرع الأول: العوامل التنظيمية المؤثرة في الرضا الوظيفي

تشمل العوامل التنظيمية كل ما يتعلق ببيئة العمل الداخلية، والسياسات الإدارية، وأنظمة التشغيل المعتمدة داخل المؤسسة، وهي من أكثر المحددات تأثيراً في مستوى الرضا الوظيفي.

أولاً: نظام الأجور والتعويضات

يعد الأجر من أهم العوامل التنظيمية المحددة للرضا الوظيفي، لأنه يمثل المقابل المادي المباشر للجهد المبذول في العمل، كما يشكل الوسيلة الأساسية لإشباع الحاجات الفيزيولوجية والأمنية وفق هرم ماسلو . ويرى ادوين لوك أن الرضا عن الأجر لا يرتبط فقط بمقداره المطلق، بل بدرجة عدالته ومدى توافقه مع توقعات الفرد ومقارنته بأجور الآخرين داخل المنظمة وخارجها .

كما تؤكد نظرية العدالة لأدامز أن الإحساس بعدم الإنصاف في الأجور يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور سلوكيات سلبية مثل الغياب المتكرر، وضعف الالتزام التنظيمي، وارتفاع معدل دوران العمل.

ثانياً: نظام الحوافز والترقية

تلعب الحوافز والترقية دوراً محورياً في خلق الرضا الوظيفي، خاصة عندما تكون مرتبطة بالأداء الفعلي وتمنح وفق معايير واضحة وشفافة.

وتظهر نظرية هيرزبرغ أن الترقية والتقدير والإنجاز تعد من العوامل التحفيزية التي تخلق الرضا الوظيفي الحقيقي، بخلاف الأجر الذي يمنع فقط عدم الرضا.

كما تؤكد نظرية التوقع لفروم أن الحوافز لا تؤدي دورها التحفيزي إلا إذا اعتقد الموظف أن أدائه الجيد سيؤدي فعلاً إلى مكافأة ذات قيمة بالنسبة له.

ثالثاً: ظروف وبيئة العمل

تشمل بيئة العمل الجوانب الفيزيائية والنفسية والاجتماعية التي يمارس فيها الفرد عمله، مثل الإضاءة، والتهوية، والضجيج، والأمن الصناعي، وتنظيم المكان، وعبء العمل.

ويرى ديسلر أن ظروف العمل السيئة تعد من أهم مصادر عدم الرضا الوظيفي، حتى في حالة ارتفاع الأجور، لأنها تولد الإجهاد والتوتر والإنهاك المهني.¹

كما يظهر هيرزبرغ أن ظروف العمل تندرج ضمن العوامل الصحية التي يؤدي غيابها إلى الاستياء الوظيفي.²

رابعاً: نمط القيادة والإدارة

يعد نمط القيادة من العوامل التنظيمية الحاسمة في تشكيل الرضا الوظيفي، لما له من تأثير مباشر على المناخ النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة. فالقيادة لا تقتصر على توجيه العمل وتوزيع المهام، بل تمتد لتشمل بناء العلاقات الإنسانية، وإدارة الصراعات، وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين. وتشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى أن أسلوب القائد في التعامل مع مرؤوسيه ينعكس بشكل واضح على اتجاهاتهم نحو العمل ومستوى رضاهم الوظيفي.

ويرى روبنز وجود أنماط القيادة الداعمة والديمقراطية ترتبط بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي، لأنها تشجع المشاركة في اتخاذ القرار، وتشعر العاملين بالتقدير والاحترام، وتسمح لهم بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم. في المقابل، فإن القيادة التسلطية التي تعتمد على الأوامر والرقابة الصارمة تؤدي غالباً إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع مستويات التوتر والصراع التنظيمي.³

كما تؤكد نظرية المسار-الهدف أن القائد الفعال هو الذي يهيئ الظروف التنظيمية المناسبة، ويوضح الأهداف، ويزيل العوائق التي تعترض العاملين، مما يعزز دافعيتهم ويرفع من مستوى رضاهم الوظيفي.⁴

خامساً: السياسات والإجراءات التنظيمية

تؤثر السياسات والإجراءات التنظيمية في الرضا الوظيفي من خلال مدى وضوحها، وعدالتها، واستقرارها، واتساقها مع حاجات العاملين. فالقوانين الداخلية التي تنظم شؤون التوظيف، والترقية، والتقييم، والعقوبات، تشكل الإطار الرسمي الذي يحكم علاقة العامل بالمؤسسة. وكلما كانت هذه السياسات واضحة ومعلنة وتطبق بعدالة، زاد شعور العامل بالأمن الوظيفي والاستقرار المهني.

ويشير أرمسترونغ إلى أن غموض الإجراءات التنظيمية أو تطبيقها الانتقائي يولد شعوراً بعدم الثقة في الإدارة، ويؤدي إلى تراجع الرضا الوظيفي، حتى وإن توفرت أجور مناسبة وحوافز مادية. كما أن كثرة التعقيد البيروقراطي قد تضعف دافعية العاملين وتشعرهم بعدم التقدير.¹

¹ Gary Dessler: Human Resource Management, 15th ed. New York: Pearson Education, 2017, p 388–401.

² Frederick Herzberg: Work and the Nature of Man Cleveland: World Publishing Company, 1966, p71–94.

³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge: Organizational Behavior, 17th ed. (New York: Pearson, 2017, p 247–270.

⁴ Robert J. House, "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness," Administrative Science Quarterly 16, no. 3, 1971: p321–339.

الفرع الثاني: العوامل الفردية والاجتماعية المؤثرة في الرضا الوظيفي

أولاً: السن والجنس

تلعب الخصائص الديموغرافية، وعلى رأسها السن والجنس، دوراً مهماً في تفسير الاختلافات في مستويات الرضا الوظيفي بين العاملين. فقد بينت الدراسات أن الرضا الوظيفي يميل إلى الارتفاع مع التقدم في السن، نتيجة التكيف مع الواقع المهني، واكتساب الخبرة، وانخفاض التوقعات غير الواقعية المتعلقة بالترقية السريعة أو المكافآت العالية.

ويرى روبنز أن العمال الأكبر سناً غالباً ما يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالشباب، بسبب الاستقرار الوظيفي والمهني الذي يصلون إليه في مراحل متقدمة من حياتهم المهنية.² أما فيما يخص الجنس، فقد أظهرت الأبحاث أن الفروق في الرضا الوظيفي بين الذكور والإناث لا تعود إلى الجنس في حد ذاته، بل إلى طبيعة الوظائف المتاحة، وفرص الترقية، ومستوى العدالة التنظيمية، والتوازن بين العمل والحياة الخاصة، وهي عوامل تختلف باختلاف السياق الاجتماعي والثقافي.

ثانياً: المستوى التعليمي

يؤثر المستوى التعليمي في الرضا الوظيفي من خلال تشكيل توقعات الفرد المهنية. فكلما ارتفع المستوى التعليمي، ارتفعت تطلعات الفرد فيما يتعلق بالأجر، والمكانة الوظيفية، وفرص التطور المهني. وعندما لا تتوافق الوظيفة مع هذه التوقعات، قد يظهر عدم رضا وظيفي، حتى وإن كانت ظروف العمل مقبولة. ويؤكد لوك أن فجوة التوقعات بين ما ينتظره الفرد من وظيفته وما يحصل عليه فعلياً تعد من أهم مصادر عدم الرضا الوظيفي، خاصة لدى ذوي الكفاءات العالية.³

ثالثاً: الخبرة المهنية

تسهم الخبرة المهنية في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال زيادة الشعور بالكفاءة والسيطرة على متطلبات العمل. فالعامل ذو الخبرة يكون أكثر قدرة على التعامل مع ضغوط العمل، وحل المشكلات، والتكيف مع التغيرات التنظيمية. غير أن أثر الخبرة يظل مرتبطاً بمدى اعتراف المؤسسة بها من خلال الترقية أو تحسين الأجور أو إسناد مهام تتناسب مع مستوى الكفاءة.⁴

¹ Michael Armstrong, Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 14th ed. London: Kogan Page, 2014, p 312-330.

² Robbins and Judge, Organizational Behavior, p106-112.

³ Edwin A. Locke, The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Handbook of Industrial and Organizational Psychology, ed. Marvin D. Dunnette Chicago: Rand McNally, 1976, p1315-1325.

⁴ Gary Dessler, Human Resource Management, 15th ed. New York: Pearson Education, 2017, p421-435.

رابعاً: السمات الشخصية

تلعب السمات الشخصية دوراً جوهرياً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، حيث تؤثر في طريقة إدراك الفرد لبيئة العمل وتقييمه لها. وقد أثبتت الدراسات المستندة إلى نموذج العوامل الخمسة الكبرى للشخصية أن الاستقرار الانفعالي، والانبساطية، والضمير المهني ترتبط إيجابياً بالرضا الوظيفي.¹

خامساً: العلاقات الاجتماعية داخل العمل

تعد العلاقات الاجتماعية الإيجابية داخل بيئة العمل مصدراً أساسياً للدعم النفسي، وتسهم في تخفيف التوتر المهني وتعزيز الإحساس بالانتماء للجماعة التنظيمية. وقد أظهرت الدراسات أن جودة العلاقات مع الزملاء والرؤساء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي.²

سادساً: الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والسلوكي الذي يوجه تصرفات الأفراد داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل غير مباشر ولكن عميق في الرضا الوظيفي. فالثقافات التي تشجع العدالة والمشاركة والاحترام المتبادل تخلق مناخاً نفسياً إيجابياً يعزز الرضا الوظيفي.³

المبحث الثالث: العلاقة بين الأجور والحوافز والرضا الوظيفي

تعد الأجور والحوافز من أهم الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات لتوجيه سلوك العاملين وتحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل. فالأجر يشكل الأساس الذي يضمن للعامل تلبية احتياجاته المعيشية، في حين تمثل الحوافز وسيلة فعالة لدفعه نحو بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل. ومن هذا المنطلق، يرتبط مستوى الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بمدى عدالة وفعالية نظام الأجور والحوافز المعتمد داخل المؤسسة.

فكلما شعر العامل بأن الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع طبيعة عمله ومسؤولياته، وبأن الحوافز تمنح على أساس الكفاءة والاستحقاق، زاد شعوره بالرضا تجاه عمله ومؤسسته. وعلى العكس، فإن ضعف الأجور أو غياب الحوافز العادلة يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور مشكلات تنظيمية كالتغيب وضعف الانتماء الوظيفي. ومن ثم، فإن تحقيق التوازن بين الأجور والحوافز يعد شرطاً أساسياً لبناء رضا وظيفي مستدام داخل المؤسسات.

المطلب الأول: تأثير نظام الأجور على الرضا الوظيفي

يعد نظام الأجور من أهم الأنظمة الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات العاملين نحو عملهم ومؤسستهم، إذ يمثل الأجر المصدر الأساسي لإشباع حاجاتهم المادية وتحقيق الاستقرار الوظيفي. ولذلك فإن

¹ Timothy A. Judge et al., The Big Five Personality Traits and Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology 87, no. 3 2002:p 530–541.

² Robbins and Judge, Organizational Behavior, p 99–105.

³ Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership, 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017, p18–36.

مستوى الأجور وطريقة تحديدها وتوزيعها تعد من العوامل الحاسمة في تكوين مشاعر الرضا أو عدم الرضا لدى العاملين.

فكلما اتسم نظام الأجور بالعدالة والتوازن والوضوح، وشعر العامل بأن الأجر الذي يتقاضاه يتناسب مع جهده ومسؤولياته، ارتفع مستوى رضاه الوظيفي وزاد انتماءه للمؤسسة. أما إذا اتسم نظام الأجور بالضعف أو بعدم العدالة، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وظهور مشكلات تنظيمية كضعف الأداء وارتفاع معدل دوران العمل. ومن ثم، فإن الاهتمام بتصميم نظام أجور عادل وفعال يعد شرطاً أساسياً لتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار داخل المؤسسات.

الفرع الأول: الأجر كأداة لتحقيق الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الأجر العادل (العدالة الداخلية والخارجية في الأجور):

يعتبر مفهوم الأجر العادل الركيزة الأساسية التي يتبنى عليها نظام التعويضات في المؤسسات الناجحة. العدالة هنا ليست مساواة حسابية، بل هي "عدالة إدراكية" تعتمد على شعور الموظف بأن ما يحصل عليه يتناسب مع ما يقدمه، ومع ما يحصل عليه أقرانه في الداخل والخارج.

التفصيل الأكاديمي لمفهوم العدالة الداخلية والخارجية:

1. مفهوم العدالة الداخلية

تتمثل العدالة الداخلية في ضمان وجود هيكل أجور منطقي ومنصف داخل المؤسسة الواحدة، بحيث يتم تحديد الأجر بناء على القيمة النسبية لكل وظيفة.

• الآلية: يتم تحقيقها من خلال عملية "تقييم الوظائف"، والتي تفاضل بين المناصب بناء على معايير (المسؤولية، المجهود البدني والذهني، ظروف العمل، والمهارات المطلوبة).

• الأثر: غيابها يؤدي إلى "الصراع التنظيمي" وشعور الموظفين بالتمييز، مما يقلل من روح الفريق والتعاون.¹

2. مفهوم العدالة الخارجية

تعني العدالة الخارجية أن تكون الأجور الممنوحة داخل المؤسسة متماشية مع الأجور السائدة في "سوق العمل" لنفس التخصص والمهارات.

¹ إيمان بلغيت: الأجر وعلاقته بالرضا: دراسة حالة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس - مغنية مذكرة ليسانس، تخصص علوم تجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص 61.

• الآلية: يتم تحقيقها عبر "مسوحات الأجور" لمراقبة ما يدفعه المنافسون في نفس القطاع الجغرافي أو الاقتصادي.

• الأثر: إذا كانت الأجور أقل من السوق (غياب العدالة الخارجية)، ستعاني المؤسسة من "هجرة الكفاءات" وصعوبة في جذب موظفين جدد متميزين.¹

3. الأجر العادل من المنظور السلوكي (نظرية العدالة)

يرتبط الأجر العادل بنظرة العامل للعلاقة التبادلية، فهو يقارن نسبة (مدخلاته/مخرجاته) بنسبة (مدخلات/مخرجات) الآخرين. الأجر العادل هو الذي يمنع "الاغتراب الوظيفي" ويحقق الرضا الذي يدفع للأداء.²

4. التوازن بين العدالة الداخلية والخارجية

تعتبر الإدارة الناجحة هي التي تستطيع الموازنة بين هذين النوعين؛ فالتركيز على العدالة الخارجية فقط قد يفسد الهيكل الداخلي ويخلق فجوات بين القدامى والجدد، والتركيز على الداخلية فقط قد يجعل الرواتب بعيدة عن واقع السوق، مما يؤدي لفقدان المتميزين.³

ثانياً: كفاية الأجر ومستوى المعيشة:

1. مفهوم كفاية الأجر:

يقصد بكفاية الأجر قدرة الأجر الذي يحصل عليه العامل على تغطية احتياجاته الأساسية والضرورية، بما يضمن له ولأسرته مستوى معيشة لائقا يتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة. ولا تقتصر كفاية الأجر على الجوانب المادية البحتة، بل تشمل أيضا إحساس العامل بالأمن والاستقرار الوظيفي، مما ينعكس على رضاه وأدائه داخل المؤسسة.⁴

2. مفهوم مستوى المعيشة:

يشير مستوى المعيشة إلى درجة إشباع الفرد لحاجاته المادية والاجتماعية والثقافية، مثل الغذاء والسكن والتعليم والصحة، ويعد الأجر المصدر الأساسي لتحقيق هذا الإشباع بالنسبة للعامل. ويختلف مستوى المعيشة من مجتمع لآخر تبعا لمستوى الأسعار والدخل السائد والظروف الاقتصادية العامة.⁵

¹ نفس المرجع.

² حديدان إبراهيم: مرجع سابق، ص 210.

³ Jean-Pierre Taïeb : Les systèmes de rémunération: Comment les concevoir et les faire évoluer, Paris: Dunod, 2011, p. 55.

⁴ إيمان بلغيت: مرجع سابق، ص 67.

⁵ نفس المرجع.

3. العلاقة بين كفاية الأجر ومستوى المعيشة:

توجد علاقة وثيقة بين كفاية الأجر ومستوى المعيشة، إذ يؤدي ارتفاع كفاية الأجر إلى تحسين مستوى معيشة العامل، بينما يؤدي ضعف الأجر إلى تدهور أو انخفاض هذا المستوى. فالأجر غير الكافي يعجز عن تلبية الاحتياجات الأساسية، مما يخلق ضغوطا نفسية واجتماعية تنعكس سلبا على سلوك العامل داخل العمل.¹

4. كفاية الأجر وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والوظيفي:

تعد كفاية الأجر عاملا أساسيا في تحقيق الاستقرار الاجتماعي والوظيفي للعامل، حيث تمكنه من مواجهة متطلبات الحياة المتزايدة، وتقلل من لجوئه إلى البحث عن عمل إضافي أو تغيير وظيفته. كما تسهم في تعزيز انتمائه للمؤسسة ورفع مستوى التزامه الوظيفي.²

5. أثر التضخم وتكاليف المعيشة على كفاية الأجر:

تتأثر كفاية الأجر بمعدلات التضخم وارتفاع تكاليف المعيشة، حيث يؤدي ارتفاع الأسعار دون تعديل الأجور إلى تآكل القوة الشرائية للأجر، مما يجعله غير كاف لتلبية الاحتياجات الأساسية. لذلك تؤكد الأدبيات الإدارية على ضرورة مراجعة الأجور بصفة دورية لمواكبة التغيرات الاقتصادية.³

6. كفاية الأجر وأثرها في الرضا الوظيفي:

تلعب كفاية الأجر دورا محوريا في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ يشعر العامل بالرضا عندما يكون أجره كافيا لتوفير مستوى معيشي مناسب. أما في حالة عدم كفاية الأجر، فيظهر عدم الرضا الوظيفي، والذي قد يؤدي إلى انخفاض الأداء وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل.⁴

7. دور المؤسسة في ضمان كفاية الأجر:

تتحمل المؤسسة مسؤولية كبيرة في ضمان كفاية الأجر من خلال تبني سياسات أجور عادلة تراعي مستوى المعيشة السائد، وظروف السوق، وقدراتها المالية. كما يعد ربط الأجر بمؤشرات اقتصادية واضحة من الوسائل الفعالة للحفاظ على كفايته وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.⁵

¹ إيمان بلغيت : مرجع سابق، ص 67.

² نفس المرجع، ص 68.

³ سالم شرماط: مرجع سابق، ص 79.

⁴ نفس المرجع.

⁵ إيمان بلغيت: مرجع سابق، ص 70.

الفرع الثاني: انعكاسات نظام الأجور على سلوك العاملين

أولاً: الأجور والدافعية نحو العمل:

1. الأجر كمحرك للدافعية (المنظور التقليدي):

وفقاً للمدرسة الكلاسيكية، يعتبر الأجر الدافع الأساسي والوحيد للعمل. ينظر هذا الاتجاه للعامل كـ "رجل اقتصادي" يسعى لتعظيم عائده المادي؛ فكلما ارتفع الأجر أو ارتبط بالإنتاجية (الأجر بالقطعة)، زادت رغبة الفرد في بذل جهد أكبر. هنا يعمل الأجر كمثير مباشر للاستجابة السلوكية المطلوبة.¹

2. الأجر والدافعية من منظور نظرية التوقعات

تفسر نظرية "فيروم" الدافعية بأنها حصيلة توقع العامل بأن بذل الجهد سيؤدي إلى أداء متميز، وأن هذا الأداء سيكافأ بأجر أو حافز مادي ذي قيمة لديه. الأجر هنا يعزز الدافعية فقط إذا كان العامل يدرك وجود رابط قوي وموثوق بين "الجهد" و"العائد المادي".²

3. الأجر كعامل "وقاية" وليس "تحفيز" (نظرية هيرزبرج)

على عكس التوجهات الكلاسيكية، يرى "فريدريك هيرزبرج" أن الأجر يقع ضمن "عوامل الوقاية". وهذا يعني أن نقص الأجر أو عدم عدالته يؤدي إلى حالة من عدم الرضا وتثبيط الدافعية، ولكن زيادته لا تخلق دافعية ذاتية طويلة الأمد بقدر ما تخلق حالة من "عدم الرضا". الدافعية الحقيقية حسب هذا المنظور تأتي من محتوى العمل والتقدير، بينما الأجر يهيئ البيئة لذلك.³

4. أثر نظام الأجور على الدافعية الخارجية والداخلية

يفرق الباحثون بين الدافعية الخارجية (النابعة من المكافآت المالية) والدافعية الداخلية (النابعة من حب العمل). إن نظام الأجور الذي يركز فقط على الكمية قد يرفع الدافعية الخارجية مؤقتاً ولكنه قد يضر بالجودة والابتكار. لذا، يجب أن يتضمن نظام الأجور عناصر تقديرية تجعل العامل يشعر بقيمته المعنوية لتعزيز النوعين معاً.⁴

¹ مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط2، عمان: دار عالم الكتب الحديث، 2006، ص 308.

² مروة هزوال ويديري وسام: تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية، "مجلة الاقتصاد والمجتمع" مجلد 7، عدد 1، الجزائر، مارس 2025، ص 115.

³ صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب التطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 150.

⁴ علي السلمي: مرجع سابق، ص 190.

5. دور العدالة الأجرية في استشارة الدافعية

لا يمكن للأجر أن يحفز عاملاً يشعر بالظلم. فالعامل يقارن "مجهوده وأجره" بمجهود وأجر زملائه (نظرية العدالة لآدامز). فإذا أدرك أن النظام يمنح مكافآت متساوية لمجهود متفاوتة، فإن دافعيته ستخضع كنوع من محاولة إعادة التوازن. لذا، فإن "عدالة الأجر" هي شرط مسبق لكي يؤدي الأجر وظيفته التحفيزية.¹

جدول رقم 01: يوضح ملخص انعكاسات نظام الأجور على سلوك العاملين:

النظرية	دور الأجر في الدافعية	النتيجة التنظيمية
الكلاسيكية (تايلور)	محرك أساسي ووحيد	زيادة الإنتاج الكمي
التوقعات (فيروم)	وسيلة لإشباع أهداف الفرد	ربط الجهد بالمكافأة
العاملين (هيرزبرج)	عامل وقاية يمنع الاستياء	استقرار بيئة العمل
العدالة (آدامز)	مقياس للإنصاف والمقارنة	تعزيز الولاء أو الانسحاب

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانياً: الأجور والالتزام التنظيمي:

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يقصد بالالتزام التنظيمي درجة ارتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها. ويعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي، لما له من تأثير مباشر في استقرار العاملين ومستوى أدائهم داخل المؤسسة.²

2. دور نظام الأجور في تحقيق الالتزام التنظيمي المستدام

لا يتحقق الالتزام التنظيمي بشكل مستدام إلا من خلال نظام أجور متكامل يتسم بالكفاية والعدالة والشفافية، ويراجع دورياً بما يتلاءم مع التغيرات الاقتصادية وظروف سوق العمل. فوجود نظام أجور فعال يساهم في تعزيز ثقة العاملين بالمؤسسة وزيادة استقرارهم الوظيفي.³

¹ بومدين كمال: مرجع سابق، ص 28.

² سالم شرمات: مرجع سابق، ص 84.

³ علي السلمي: مرجع سابق، ص 197.

ثالثا: الأجور والغياب ودوران العمل:

1. مفهوم الغياب ودوران العمل

يقصد بالغياب تغيب العامل عن عمله خلال أوقات الدوام الرسمية دون مبرر مقبول أو بشكل متكرر، في حين يقصد بدوران العمل ترك العامل للمؤسسة بشكل نهائي سواء بإرادته أو بقرار إداري. ويعد كل من الغياب ودوران العمل من الظواهر السلبية التي تؤثر في كفاءة الأداء التنظيمي وتزيد من التكاليف الإدارية للمؤسسة.¹

2. ربط الأجر بالأداء والحد من الغياب ودوران العمل

يسهم ربط الأجر بالأداء في الحد من ظاهرتي الغياب ودوران العمل، حيث يشعر العامل بأن جهوده مقدرة ومكافأة عليها، مما يزيد من التزامه الوظيفي ويقلل من رغبته في التغيب أو ترك العمل. كما يؤدي هذا الربط إلى تحسين الإنتاجية وتعزيز الاستقرار التنظيمي.²

المطلب الثاني: تأثير الحوافز على الرضا والأداء الوظيفي

تعد الحوافز من أهم أدوات إدارة الموارد البشرية في التأثير على سلوك العاملين داخل المؤسسات، نظرا لقدرتها على توجيه الجهود الفردية نحو تحقيق أهداف التنظيم، وفي الوقت نفسه إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية. ولا يقتصر دور الحوافز على زيادة مستوى الرضا الوظيفي فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء، ورفع الإنتاجية، وتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي، وتشجيع الإبداع والابتكار. وقد أكدت نظريات الدافعية المختلفة، مثل نظرية التوقع لفرووم ونظرية هيرزبرغ، أن الحوافز تمثل حلقة الوصل بين جهد الفرد والنتائج التي يتوقع تحقيقها داخل العمل.³

وانطلاقا من ذلك، سيتم تناول تأثير الحوافز من خلال فرعين أساسيين: دورها في تحقيق الرضا الوظيفي، ثم دورها في رفع الأداء الوظيفي.

الفرع الأول: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

أولا: الحوافز والروح المعنوية

تلعب الحوافز دورا محوريا في رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث يشعر الفرد من خلالها بأن جهوده محل تقدير واعتراف من قبل المؤسسة. فالروح المعنوية المرتفعة تعكس حالة نفسية إيجابية تتجسد في الحماس للعمل، والاستعداد لبذل جهد إضافي، والتفاؤل تجاه المستقبل المهني.

¹ سالم شرمط : مرجع سابق، ص 85.

² نفس المرجع.

³ Victor H. Vroom, Work and Motivation New York: Wiley, 1964, 15–28.

وقد أشار ديسلر إلى أن نظم الحوافز الفعالة تعد من أهم الوسائل الإدارية لتعزيز الروح المعنوية وتقليل مشاعر الإحباط الوظيفي.¹

كما أن الحوافز المعنوية، مثل الثناء والتقدير وشهادات التميز، يكون لها أثر نفسي عميق، أحيانا يفوق أثر الحوافز المادية، لأنها تمس حاجة الفرد إلى التقدير والاعتراف الاجتماعي، وهو ما تؤكد مستويات الحاجات العليا في هرم ماسلو.²

ثانيا: الحوافز والانتماء التنظيمي

يساهم نظام الحوافز العادل والشفاف في تعزيز شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة، حيث يشعر الفرد بأن المنظمة تهتم بمصالحه وتقدر إسهاماته في تحقيق أهدافها. وبعد الانتماء التنظيمي من المؤشرات المهمة على قوة العلاقة بين الفرد والتنظيم، وهو يرتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي والاستقرار المهني.

ويرى روبنز وجود أن الحوافز التي توزع وفق معايير واضحة وعادلة تعزز الثقة في الإدارة، وتنمي الإحساس بالعدالة التنظيمية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الانتماء والارتباط النفسي بالمؤسسة.³

ثالثا: الحوافز والولاء الوظيفي

يقصد بالولاء الوظيفي استعداد العامل للبقاء في المؤسسة والدفاع عنها وبذل الجهد من أجل نجاحها. وتعد الحوافز من العوامل الأساسية في بناء هذا الولاء، خاصة عندما يشعر العامل بأن المنظمة تكافئ الأداء الجيد وتوفر له فرص النمو والتطور المهني.

وقد بين أرمسترونغ أن نظم المكافآت المتوازنة التي تجمع بين الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تقليل معدلات دوران العمل، وتعزز الاستقرار الوظيفي والولاء التنظيمي على المدى الطويل.⁴

رابعا: الحوافز والابتكار والإبداع الوظيفي

لا يقتصر تأثير الحوافز على الأداء الروتيني فقط، بل يمتد ليشمل تشجيع الابتكار والإبداع داخل العمل. فحين يشعر العامل بأن أفكاره الجديدة ومبادراته محل تقدير ومكافأة، يزداد استعداده للمخاطرة المحسوبة وتقديم حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية.

وتشير أدبيات الإدارة الحديثة إلى أن ربط الحوافز بالأفكار الإبداعية والمشروعات التطويرية يعد من أنجح الأساليب في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار.⁵

¹ عبد اللطيف أولاد حيمودة، محمد الطيب بن مير، ومصطفى تواتي: تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة روى اقتصادية مجلد 7، عدد 12 الجزائر، 2017: ص 54.

² Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, 3rd ed. New York: Harper & Row, 1987, 35-58.

³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge: Organizational Behavior, 17th ed. New York: Pearson, 2017, 247-265.

⁴ Michael Armstrong: Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 14th ed. London: Kogan Page, 2014, 312-330.

⁵ بوودن نبيلة: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية فروم 'Vroom' للدافعية: دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة، "مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية الجزائرية"، عدد 28، 2017، ص 142.

الفرع الثاني: دور الحوافز في رفع الأداء الوظيفي

أولاً: الحوافز المادية والمعنوية

تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية، كالأجور الإضافية والمكافآت والعلاوات، وحوافز معنوية، كالتقدير والشكر والترقية والمكانة الوظيفية. وتكمن فعالية نظام الحوافز في قدرته على تحقيق التوازن بين هذين النوعين، بحيث يلبي الحاجات المادية للعامل من جهة، ويشبع حاجاته النفسية والاجتماعية من جهة أخرى.

ويرى فرووم في نظرية التوقع أن دافعية الفرد للأداء تعتمد على قيمة المكافأة المتوقعة لديه، وعلى مدى اقتناعه بوجود علاقة واضحة بين الجهد المبذول والأداء المحقق والمكافأة المتحصل عليها.¹

ثانياً: الحوافز الفردية والجماعية

يمكن تصنيف الحوافز من حيث نطاقها إلى حوافز فردية تمنح على أساس أداء الفرد، وحوافز جماعية تمنح على أساس أداء الفريق أو الوحدة التنظيمية. وتعد الحوافز الفردية فعالة في تعزيز روح المنافسة الإيجابية وتحفيز التميز الفردي، في حين تسهم الحوافز الجماعية في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي وتقليل النزاعات الداخلية.

ويشير روبنز إلى أن اختيار نوع الحوافز يجب أن يتناسب مع طبيعة العمل، فإذا كان العمل يعتمد على الجهد الجماعي والتكامل بين الأفراد، فإن الحوافز الجماعية تكون أكثر ملاءمة لتحقيق أداء مرتفع ومستقر.²

ثالثاً: أثر الحوافز على الإنتاجية

تعد الإنتاجية من أهم المؤشرات الكمية للأداء التنظيمي، وقد أثبتت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين فعالية نظام الحوافز ومستوى الإنتاجية. فالحوافز تعمل على توجيه سلوك العاملين نحو استغلال أفضل لقدراتهم ووقتهم، وتقليل الهدر في الجهد والموارد.

ويرى ديسلر أن المؤسسات التي تعتمد نظم حوافز قائمة على الأداء تحقق، في المتوسط، مستويات إنتاجية أعلى مقارنة بتلك التي تعتمد على الأجور الثابتة فقط، لأن العامل في الحالة الأولى يدرك أن زيادة جهده ستعكس مباشرة على مستوى مكافآته.³

¹ لطيفة العويس وآخرون: فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض في المملكة العربية السعودية اطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، سيلانجور، ماليزيا، منشور في المجلة الدولية للبحوث والدراسات العلمية، مجلد 4، عدد 42، السعودية، 2023، ص 88.

² نفس المرجع.

³ جميل عطية الحربي: مرجع سابق، ص 152.

خلاصة الفصل:

تعد الأجور والحوافز من أهم الأدوات الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد، لما لها من دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي. فالتوازن بين الجهد المبذول والعائد الممنوح (سواء كان ماديا أو معنويا) يحدث أثارا إيجابية تنعكس مباشرة على روح المبادرة والالتزام، كما أنها تساهم في خلق بيئة عمل محفزة تقلل من مستويات الدوران الوظيفي وتكاليف الاستقطاب.

لقد عملت المؤسسات الاقتصادية على هيكلة أنظمة التعويضات لديها بما يتوافق مع قدراتها المالية وتطلعات موظفيها، وذلك سعيا منها لتجسيد مفهوم الرضا الوظيفي واقعا ملموسا. وبالرغم من التحديات والمشاكل التنظيمية التي قد تواجه تطبيق هذه الأنظمة، إلا أن الاستثمار في سياسة تحفيزية عادلة وشفافة يظل الرهان الأكبر لضمان استمرارية المؤسسة وتميزها في سوق العمل.

الفصل الثاني

دراسة حالة بمؤسسة شتوح تريلوكس

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري للدراسة، والذي تناول مختلف المفاهيم المتعلقة بنظام الحوافز والأجور والرضا الوظيفي، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني من خلال إجراء دراسة تطبيقية بمؤسسة شتوح تريلوكس ببرج بوعريريج، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز والأجور على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

كما سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. وعليه، تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة شتوح تريلوكس.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة شتوح تريلوكس

يهدف المبحث الأول إلى تقديم دراسة شاملة حول مؤسسة شتوح تريلوكس، من خلال التعرف على طبيعة عملها، هيكلها التنظيمي، وأهدافها الاستراتيجية. يتيح هذا التمهيد للقارئ فهم الإطار العام للمؤسسة، وكيفية تنظيمها الداخلي، إضافة إلى الدور الذي تلعبه في القطاع الذي تنشط فيه. كما يسلط الضوء على العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسة، مثل الهيكل الإداري، توزيع المهام، العلاقات بين الأقسام، والاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. هذا التقديم يمهد الطريق لفهم المطلب الأول، الذي يتناول بالتفصيل التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي، ومكوناتها، بالإضافة إلى المطلب الثاني المتعلق بأهداف المؤسسة، مما يوفر رؤية متكاملة حول كفاءة المؤسسة واستراتيجياتها التطويرية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

يتناول هذا المطلب تقديم لمحة شاملة عن مؤسسة شتوح تريلوكس، حيث يقسم إلى فرعين رئيسيين يساعدان على فهم طبيعة المؤسسة وكيفية تنظيمها الإداري. الفرع الأول يركز على التعريف بالمؤسسة، منطوقاً إلى نشأتها، نشاطها، مجالات عملها، ودورها في السوق المحلي والدولي، بما يعكس أهميتها الاقتصادية والاجتماعية. أما الفرع الثاني فيستعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مبيّناً كيف يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين الأقسام المختلفة، ومستوى التنسيق بين الإدارات، ودور الإدارة العليا في قيادة العمليات الاستراتيجية. يهدف هذا المطلب إلى تمكين القارئ من إدراك طبيعة المؤسسة من حيث الهوية والهيكل التنظيمي، كما يُمهد لفهم المطلب الثاني المتعلق بأهداف المؤسسة والتي تستند إلى الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة في تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة اقتصادية ذات الشخص الوحيد تأسست سنة 2015 برأس مال قدره 80 000 000

دج تنتج الحديد (الشباك) .

• موقعها الجغرافي:

تقع في بلدية مجانة ولاية برج بوعريرج.

• الهياكل والتركيبات:

المساحة والأرضية: تقدر المساحة الاجمالية: 3000 م² في حين تقدر المساحة المبنية: 2000 م²

التركيب الصناعي: لدى المؤسسة مستودعين كبيرين ومبنى اداري من طابقين ومخزين للمواد الأولية والمنتجات تامة الصنع
المواد المستعملة: حديد ملم 5,5.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

حسب العقد التأسيسي للمؤسسة فان مسيرها السيد: شتوح عبد النور وهو المقيد بالسجل التجاري ونائب المسير: شتوح فرحات.

تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية كل شهر لمناقشة سيرورة العمل، وتقييم الأداء، والوقوف على نقاط الضعف والقوة، ودراسة الجوانب المتعلقة بالتمويل والمبيعات...الخ

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في:

-**المدير العام (مسير الشركة):** يتمثل دوره في الإشراف العام على الشركة وتسييرها، وذلك من خلال التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام، والمحافظة على السير الحسن لها، كما يقوم بإمضاء الوثائق الإدارية وتوقيع الصكوك الخاصة بأموال الشركة، كما يقوم بالعلاقات الخارجية، من حضور لمختلف التفاعلات من ملتقيات وصالونات...إلخ.

-**نائب المدير العام (نائب المسير):** يندرج دوره في مساعدة المدير العام فهو يسهر على سيرورة العملية الإنتاجية كما أنه ينوب عن المدير العام في حالة غيابه في كل المهام المنوطة به.

قسم الوسائل العامة: يتضمن هذا القسم قسمان هما:

-**قسم الإنتاج:** تتمثل مهمته في الإشراف على العمليات الإنتاجية ابتداء من دخول المواد الأولية إلى غاية خروجها في شكلها النهائي وكذلك التبليغ عن أي خلل قد يحدث على مستوى الوحدات الإنتاجية، كما يقوم بعملية المراقبة والأمن داخل المصنع وكذلك الصيانة والمتابعة اليومية لمختلف الآلات ومعدات الإنتاج.

-**قسم التوزيع:** يقوم هذا القسم بتسيير حركة المخزونات من المنتجات والعمل على التوزيع الجيد للعملاء وتوفير وسائل النقل، القيام بمتابعة المخزون من الورشات إلى المخازن، ومن ثم إلى العملاء، وتنفيذ كل العمليات المتعلقة بالتوزيع.

-**قسم المالية:** يقوم هذا القسم بضمان إدارة الجوانب المالية بالاعتماد على الأقسام التالية:

المكلف بالمحاسبة: يقوم بما يلي:

- استقبال الوثائق المتعلقة بالحسابات البنكية للشركة؛

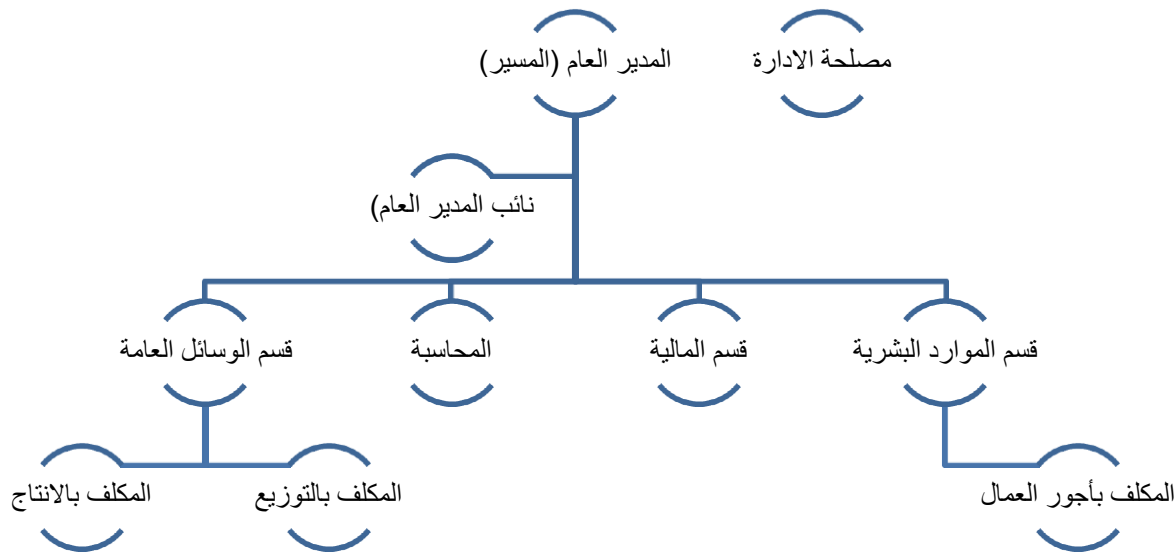
- الحسابات المقدمة من طرف كل المصالح؛
- مراجعة عملية التسديد وتحصيل الفواتير المختلفة؛
- العمل على إعداد التقارير الخاصة بنشاط الشركة؛
- تنظيم وترتيب مختلف الوثائق المحاسبية (فواتير , إيصالات , استلام... الخ)

المكلف بالتوظيف والأجور:

ويقوم بما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحليل وتوصيف الأعمال.
- الاختيار والتوظيف.
- تقييم أداء العاملين.
- إدارة عملية الترقيات.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- إعداد الرواتب والأجور.
- التصريح لدى صندوق الضمان الاجتماعي

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الإدارة في الشركة.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف، من أهمها:

-**تطوير الإنتاج:** هو من أهم الأهداف الخاصة في المؤسسات، إذ يتم تطوير الإنتاج من خلال الاعتماد على العديد من الموارد، ومنها البشرية، والمالية، والمادية، والتي تساهم في تحقيق معايير التطور المعتمدة على الكفاءة الاقتصادية والفنية.

تقليل التكاليف: من الأهداف التي تحرص المؤسسة على البحث عنها؛ إذ تسعى إلى الاستفادة من المخزون الموفر، واستغلال كافة الاحتياطات المخزنة بأفضل طريقة ممكنة، مما يساهم في تقليل التكاليف المالية، والمحافظة على التوفير.

تطوير الأرباح: هو الهدف المعتمد على تقليل التكاليف، ولكن يجب أن تكون تكلفة الإنتاج، أو إصدار الخدمات أقل من أسعار البيع، أو أن تكون نسبة زيادة تكلفة الإنتاج أقل من الزيادة على الأسعار، مما يساهم في المحافظة على نسبة الأرباح.

- المشاركة في المنافسة ضمن السوق: هي القدرة على تحقيق وجود مركزي للمنافسة في السوق، أي أن تستطيع المؤسسة منافسة المؤسسات الأخرى والمثابرة لها في مجال العمل من حيث الأسعار، ونوعية وكمية المنتجات، وطريقة الدفع، وموقع المؤسسة، وغيرها من المجالات الأخرى.

الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق أكبر قدر من الربح؛ لرفع رأس المال في المؤسسة، وتوسيع العمل، ومنافسة المؤسسات الأخرى؛

- العمل على تغطية جميع احتياجات السوق من السلع؛

- توظيف عوامل الانتاج بشكل فعال.

2- الأهداف الاجتماعية:

. توفير مستوى مناسب من الأجر؛

. تطوير ورفع مستوى المعيشة لجميع العمال؛

. منح العاملين تأمينات وحقوق عمالية؛

. رفع مستوى التلاحم بين العمال؛

. توفير مناصب مختلفة من الأشغال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تعتمد الدراسة على دراسة مجتمع من عمال مؤسسة شتوح تريلوكس بمجاعة ولاية برج بوعرييج وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة للدراسة، ومن أجل اثبات صحة الفرضيات تم اختبارهم، سنتطرق إلى كل هذه الخطوات في هذا المبحث

المطلب الأول: منهجية الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى توضيح الأسس العلمية والإجرائية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، وذلك لضمان موثوقية النتائج وسلامة الاستنتاجات. ويشتمل المطلب على عدة فروع أساسية: الفرع الأول يركز على مجتمع الدراسة، الذي يحدد الفئة المستهدفة وعدد أفراد العينة وخصائصهم الديموغرافية، وهو ما يتيح فهم نطاق الدراسة وإمكانية تعميم النتائج. أما الفرع الثاني فيتناول أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية، ويشمل الطرق المستخدمة في جمع البيانات مثل الاستبيانات، وأساليب الترميز والمعالجة الرقمية للبيانات لضمان دقة التحليل. بينما يركز الفرع الثالث على اختبار الثبات، لتقييم موثوقية الأدوات المستخدمة ودرجة اتساقها الداخلي. ويتضمن الفرع الرابع الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة، الذي يقدم رؤية شاملة للخصائص الديموغرافية والاجتماعية للمستجيبين، أما الفرع الخامس فيركز على التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة، من خلال عرض النتائج بشكل منظم باستخدام الجداول والرسوم البيانية، مع تفسيرها بما يتوافق مع أهداف الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف بأنه: "عبارة عن جميع الوحدات أو الأفراد أو المشاهدات، أو الحالات التي تشترك في صفة أو مجموعة من الصفات تميزها عن غيرها، ويرغب الباحث في تعميم النتائج المتوصل إليها"، ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بمؤسسة شتوح تريلوكس بمجاعة ولاية برج بوعرييج (مسح شامل).
تم اعتماد توزيع الاستبيان ورقي بشكل مباشر على أفراد المجتمع وقد قدر عدد الاستبيانات الموزعة 40 استبيان.

الجدول رقم (02): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

البيانات	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	40	100%
الاستبيانات المسترجعة	39	97,5%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية

أولاً: أدوات جمع البيانات

1. وثائق المؤسسة:

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بالشركة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية لدراستنا التي تمثل لمحة عامة حول مؤسسة شتوح تريلوكس ايضاً دراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي وبيان مختلف وظائفها.

2. الاستبيان:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة وقد تم تصميمه من خلال اعتمادنا على بعض الاستبيانات السابقة المتعلقة بالدراسات السابقة. وقد تم تقسيمه إلى خمسة محاور كما يلي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة من أجل التعرف على خصائص المجتمع ومعرفة مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ويشمل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الصنف المهني).

- **الجزء الثاني:** يتعلق بمحاور الاستبيان، حيث تضمن الاستبيان عبارات مقسمة كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بنظام الأجور ويحتوي على 6 عبارات

المحور الثاني: يتعلق بالحوافز والمكافآت ويحتوي على 5 عبارات

المحور الثالث: يتعلق ببيئة العمل والرضا الوظيفي ويحتوي على 4 عبارات

المحور الرابع: يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي ويحتوي على 5 عبارات

وقد صممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت المتكون من خمسة أنماط للإجابة حيث تتدرج من (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) بالجدول رقم (03) الموالي:

الجدول رقم (03): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة/الترميز	05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية

بغية تسهيل تحليل ومناقشة آراء المستجوبين نحو مدى موافقتهم أو عدم الموافقة على ما تضمنته عبارات ومحاوَر الاستبيان فإنه يتم إعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة وقد تم الاعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، طول الفئة، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث أن: المدى يستخدم لتحديد مجالات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان وبحسب بالعلاقة:

$$\text{المدى} = (\text{أعلى درجة في مقياس} - \text{أدنى درجة في مقياس})$$

وبتطبيق على الاستبيان الدراسة نجد:

المدى = (5-1=4) وللحصول على طول الفئة وتحديد المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات المقياس وذلك على النحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس.

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.80$$

وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال مثلا: $1.80 = 0.80 + 1$ فنحصل على مجال 1- إلى 1.80 وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على الموقف المشترك لإجمالي أفراد المجتمع على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (04): مستويات الإجابة لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	درجة الموافقة	الفئة
1	غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80 درجة
2	غير موافق	من 1.81 إلى 2.60 درجة
3	محايد	من 2.61 إلى 3.40 درجة
4	موافق	من 3.41 إلى 4.20 درجة
5	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5 درجة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على دراسات سابقة

الفرع الثالث: اختبار الثبات

مقياس ألفا كرونباخ هو مقياس للاتساق الداخلي لأداة الدراسة حيث يقيس مدى ارتباط الأبعاد بالمتغيرات التابعة لها، ولكي تكون الدراسة تتمتع بثبات لابد أن يكون معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.6 أو أكبر منه، وكلما

الفصل الثاني:.....دراسة حالة بمؤسسة شتوح تريلوكس

كان معامل الثبات يقترب من الواحد كلما كان الاستبيان يتمتع بثبات أكبر وإذا كان معامل الثبات أقل من 0.6 فإن ذلك يشير إلى عدم وجود ثبات في البيانات.

الجدول رقم (05): معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
محور نظام الأجور	06	0,923
محور نظام الحوافز والمكافآت	05	0,797
محور الرضا الوظيفي	04	0,739
محور تحسين الأداء الوظيفي	05	0,786
الإستبيان ككل	20	0,928

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (05) أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحوري المتغير المستقل (الأجور، الحوافز) قدرت بـ 0.923 و 0.797 على التوالي وهي قيم أكبر من 0,6، وتقدر بـ 0,739 للمتغير التابع الرضا الوظيفي و 0,786 للأداء الوظيفي، في حين بلغت قيمة هذا المعامل بالنسبة لأداة الدراسة ككل 0,928. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

الفرع الرابع: الوصف الاحصائي لمجتمع الدراسة

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد مجتمع الدراسة متمثلة في (متغير الجنس، القسم، الرتبة) وهي على النحو التالي:

1. وصف عينة الدراسة:

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	36	% 92.3
أنثى	3	%7.7
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني:.....دراسة حالة بمؤسسة شتوح تريلوكس

من الجدول رقم (06) أعلاه نلاحظ أن الذكور يمثلون ما يقارب ثلاث ارباع حجم العينة بواقع 36 مفردة من أصل 39 أي ما يعادل نسبة (92.3%)، بينما جاءت نسبة الاناث الذين شملتهم الدراسة (7.7%)
توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل أو يساوي 20	0	0%
30-21	14	35.9%
45-31	13	33.3%
أكثر أو يساوي 46	12	30.8%
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية الى ان الفئة الأكثر تمثيلا هي الفئة من 30-21 سنة بنسبة 35.9%، تليها فئة 45-31 سنة بنسبة 33.3% ثم فئة أكثر أو يساوي 46 سنة بنسبة 30.8% .
يظهر هذا التوزيع ان اغلب العمال ينتمون الى الفئات العمرية النشطة مهنيا .

توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسب المئوية
متوسط أو أقل	3	7,7%
ثانوي	8	20,5%
ليسانس أو ماستر	26	66,7%
دكتورا	2	5,1%
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادات جامعية (ليسانس أو ماستر) بنسبة 66,7%، ما يدل على اعتماد المؤسسة على كفاءات مؤهلة. تليها فئة التعليم الثانوي بنسبة 20,5%، ثم التعليم المتوسط أو أقل بنسبة 7,7%، أما حاملو الدكتورا فلا تتجاوز نسبتهم 5,1%. يشير هذا التوزيع إلى تنوع في المستويات التعليمية، مع تركيز واضح على التكوين الجامعي داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:.....دراسة حالة بمؤسسة شتوح تريلوكس

توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية:

من خلال تحليل إجابات الاستمارة استطعنا أن نقسم سنوات العمل لأفراد العينة، حيث الفئة الأولى تشمل العمال الذين لديهم أقل أو يساوي 3 سنوات، أما الفئة الثانية فتضم العمال الذين لديهم ما بين 04 سنوات إلى 7 سنوات، أما الفئة الثالثة فشملت العمال الذين لديهم ما بين 08 إلى 11 سنة.

جدول (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسب المئوية
أقل أو يساوي 3 سنوات	16	41%
ما بين 4-7 سنوات	16	41%
ما بين 8-11 سنة	7	17,9%
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم أقل أو يساوي 3 سنوات وما بين 4-7 سنوات عمل بنسبة قدرها 41% لكل منهما، تليها الفئة التي لديها ما بين 8-11 سنة بنسبة قدرها 17,9% .

توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني:

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف المهني

الصنف المهني	التكرار	النسب المئوية
اطار	14	35.9%
عون تنفيذي	8	20.5%
عون تحكم	17	43.6%
المجموع	39	% 100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب عدد المستجوبين في صنف عون تحكم كان هو الأكثر حيث بلغ 17 مستجوب بنسبة قدرها 43.6% وهو شيء طبيعي إذا علمنا بأنها النسبة الأكثر في الشركة، يليها صنف اطار حيث بلغت 14 مستجوب بنسبة 35.9%. واخر صنف كان عون تنفيذي حيث بلغ 8 مستجوبين بنسبة 20.5% .

الفرع الخامس: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور نظام الاجور

جدول رقم (11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول نظام الاجور

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	أشعر أن راتبي يتناسب مع طبيعة المهام والمسؤوليات التي أقوم بها	3,05	1,191	محايد
02	نظام تحديد الرواتب في المؤسسة عادل وشفاف	2,62	1,138	محايد
03	أحصل على زيادات سنوية مناسبة وفقا لأدائي وتطور الأسعار	2,82	1,048	محايد
04	مقارنة بالسوق، أرى أن راتبي منافس وعادل	2,82	1,048	محايد
05	أشعر أن هناك فرصا واضحة لزيادة راتبي بناء على الأداء والجهد	2,85	0,961	محايد
06	يتم صرف الرواتب بانتظام وفي آجالها المحددة	2,21	0,923	غير موافق
محور نظام الأجور		2,75	0,74	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول رقم (11) أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور نظام الاجور كانت معظمها في مجال محايد حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2,62) للفقرة رقم (02) "نظام تحديد الرواتب في المؤسسة عادل وشفاف" و(3,05) بالنسبة للفقرة رقم (01) "أشعر أن راتبي يتناسب مع طبيعة المهام والمسؤوليات التي أقوم بها"، وقد جاءت الإجابة عن الفقرة رقم (06) في مجال غير موافق بوسط حسابي (2.21). على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور نظام الاجور في مجال الحياد بوسط حسابي قدره (2,75) وبانحراف معياري يساوي (0,74).

جدول رقم (12): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور نظام الحوافز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
07	نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة عادل ويشجع على الأداء الجيد	3,03	1,181	محايد
08	المكافآت المالية المقدمة تلبي توقعاتي وتعكس جهودي	2,82	1,097	محايد
09	الحوافز الغير مالية (مثل التقدير، شهادات الشكر) فعالة في تحفيزي	2,64	1,088	محايد
10	أشعر أن هناك شفافية في معايير منح الحوافز والمكافآت	2,74	1,141	محايد
11	يتم تقديم الحوافز في الوقت المناسب وبطريقة عادلة للجميع	3,03	1,135	محايد
محور نظام الحوافز		2,98	0,82	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول رقم (12) أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور الحوافز كانت جميعها في مجال محايد من الفقرة رقم (07) للفقرة رقم (11) بمتوسطات حسابية تتراوح بين (2,64) و(3,03). على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور نظام الحوافز في مجال الحياد بوسط حسابي قدره (2,98) وبانحراف معياري يساوي (0,82).

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي

جدول رقم (13): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
12	أشعر بالرضا العام عن سياسة الأجور والحوافز في المؤسسة	3,41	1,093	موافق
13	أرى أن المؤسسة تهتم بتحفيز موظفيها وتحسين أوضاعهم المالية والمهنية	2,85	,988	محايد
14	أشعر أن لدي فرصا واضحة للنمو والتقدم بناء على أدائي وجهودي	2,08	1,085	غير موافق
15	أعتقد أن تحسن نظام الأجور والحوافز سيساهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي	2,28	1,146	غير موافق
محور الرضا الوظيفي		2,57	0,76	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (13) أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور تراوحت بين الحياد والموافقة وغير موافقة حيث وردت الفقرتين (14) و(15) في مجال غير موافق حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2,08) بالنسبة للفقرة (14) " أشعر أن لدي فرصا واضحة للنمو والتقدم بناء على أدائي وجهودي " و(2,28) بالنسبة للفقرة (15) " أعتقد أن تحسن نظام الأجور والحوافز سيساهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي "

الفقرة رقم (13) وردت الإجابات عنها في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3,41). أما الفقرة رقم (13) فقد وردت الإجابات عنها في مجال المحايدة بوسط حسابي قدره (2,85).

وقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال محايد فبلغت قيمته (2,57) وبلغ انحرافه المعياري (0,76).

- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء الوظيفي

جدول رقم (14): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	أعتقد ان نظام الأجور والحوافز يساهم في تحسين ادائي الوظيفي	2,72	1,191	محايد
17	أعتقد ان الحوافز المستمرة تساهم في تحفيزي لتحقيق اهداف العمل	3,08	1,036	محايد
18	أشعر ان الأداء العالي يتم مكافأته بشكل مناسب في المؤسسة	3,36	1,088	محايد
19	يساعدني نظام الأجور والحوافز في تطوير مهاراتي وتحسين جودة عملي	3,05	1,146	محايد
20	يؤدي غياب الحوافز او ضعف الأجور الى انخفاض مستوى ادائي الوظيفي	2,95	1,123	محايد
محور الأداء الوظيفي		2.41	0.91	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول رقم (14) أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور الأداء الوظيفي كانت جميعها في مجال محايد من الفقرة رقم (16) الى الفقرة رقم (20) بأوساط حسابية تتراوح بين (2,72) و (3,36). على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور نظام الحوافز في مجال الحياد بوسط حسابي قدره (2.41) وبانحراف معياري يساوي (0.91).

المطلب الثاني: اختبار صحة الفرضيات

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل تفصيلي للنتائج المتحصل عليها في الدراسة الميدانية.

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاجور على الرضا الوظيفي.

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر نظام الاجور (كمتغير مستقل) والرضا الوظيفي (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (15):

الجدول رقم (15): تحليل الإنحدار لقياس أثر نظام الاجور على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
نظام الاجور	0,792	0,627	0,809	0,349	7,880	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني:.....دراسة حالة بمؤسسة شتوح تريلوكس

نلاحظ من الجدول رقم (15) أعلاه أن نظام الاجور له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000)، كما بلغ معامل الارتباط بين نظام الاجور والرضا الوظيفي R (0,792). مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين نظام الاجور والرضا الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0,627)، أي أن 62,7 % من التغيرات في الرضا الوظيفي سببها هو نظام الاجور اما الباقي فيرجع لعوامل أخرى. زيادة نظام الاجور بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي بمقدار (0,809).

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ الرضا الوظيفي} = 0,349 + 0,809 X \text{ نظام الاجور}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاجور على الرضا الوظيفي .

2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر نظام الحوافز (كمتغير مستقل) والرضا الوظيفي (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (16):

الجدول رقم (16): تحليل الإنحدار لقياس أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الثابت β	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
نظام الحوافز	0,801	0,642	0,741	8,146	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (16) أعلاه أن نظام الحوافز له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على الرضا الوظيفي حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000)، كما بلغ معامل الارتباط بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي R (0,801) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية جدا بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0,642)، أي أن 64,2 % من التغيرات في الرضا الوظيفي سببه نظام الحوافز اما الباقي فيرجع لعوامل أخرى. زيادة نظام الحوافز بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي بمقدار (0,741).

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ الرضا الوظيفي} = 0,366 + 0,741 X \text{ نظام الحوافز}$$

الفصل الثاني:.....دراسة حالة بمؤسسة شتوح تريلوكس

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاجور والحوافز على الاداء الوظيفي.

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر نظام الاجور والحوافز (كمتغير مستقل) والاداء الوظيفي (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (17):

الجدول رقم (17): تحليل الإنحدار لقياس أثر نظام الاجور والحوافز على الاداء الوظيفي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
نظام الاجور	0,768	0,590	0,640	- 0,344	3.398	0.002
نظام الحوافز	0,768	0,590	0,336	- 0,344	1.972	0.056

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (17) أعلاه أن نسبة المعنوية لمحوري المتغيرين المستقلين بلغت على التوالي (0.002)، (0.056) وهي اقل او تساوي من 0,05 مما يدل على وجود اثر لمحوري المتغير المستقل على الأداء الوظيفي بمعنى أن كل من الأجور والحوافز تساعد على تحسين الأداء الوظيفي. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 1X 0,336 + 2X 0,640 - 0,344$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاجور والحوافز على الاداء الوظيفي.

4. إختبار الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاجور والحوافز على الرضا الوظيفي.

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر نظام الاجور والحوافز (كمتغير مستقل) والرضا الوظيفي (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول رقم (18):

الجدول رقم (18): تحليل الإنحدار لقياس أثر نظام الاجور والحوافز على الرضا الوظيفي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
نظام الاجور	0,859	0,738	0,456	- 0,004	0,642	0,001

الفصل الثاني:.....دراسة حالة بمؤسسة شتوح تريلوكس

نظام الحوافز	0,859	0,738	0,444	- 0,004	3,922	0,000
--------------	-------	-------	-------	---------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (18) أعلاه أن نسبة المعنوية لمحوري المتغيرين المستقلين بلغت على التوالي (0.001)، (0.000) وهي أقل أو تساوي من 0,05 مما يدل على وجود اثر لمحوري المتغير المستقل على الرضا الوظيفي بمعنى أن كل من الأجور والحوافز تساعد على تحسين الرضا الوظيفي. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = {}_1X \ 0,456 + {}_2X \ 0,444 - 0,004$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الاجور والحوافز على الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة، حيث انطلقت الباحثتين من عرض الأدوات والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات، والمتمثلة في المدى وطول الفئة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي أكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

كما تم تقديم وصف تفصيلي لعينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والصنف المهني)، وقد أظهرت النتائج تنوعاً في خصائص العينة مع هيمنة فئة العمال ذوي المستوى الجامعي والفئات العمرية النشطة مهنيًا.

وفيما يخص التحليل الوصفي لمحاور الدراسة، أظهرت النتائج أن مستوى إدراك أفراد العينة لكل من نظام الأجور ونظام الحوافز كان في الغالب ضمن درجة "محايد"، مما يعكس وجود تحفظ نسبي تجاه عدالة وفعالية هذه الأنظمة داخل المؤسسة. كما تبين أن مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي جاء بدوره في المستوى المتوسط، مع وجود بعض المؤشرات الإيجابية المحدودة المرتبطة بالشعور بالرضا العام عن السياسات المعتمدة. أما على مستوى اختبار الفرضيات، فقد أثبتت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من نظام الأجور ونظام الحوافز على الرضا الوظيفي، حيث تبين أن تحسين أنظمة التعويضات يساهم بشكل واضح في رفع مستوى الرضا لدى العاملين. كما أظهرت النتائج وجود تأثير مشترك لنظامي الأجور والحوافز على الأداء الوظيفي، وإن كانت قوة هذا التأثير متفاوتة بين المتغيرين.

وبناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن نظام الأجور والحوافز يمثلان عنصرين أساسيين في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء داخل المؤسسة محل الدراسة، مما يؤكد أهمية تبني سياسات تعويضات عادلة وشفافة ومحفزة لضمان استقرار الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء التنظيمي.

خاتمة

تعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية تسعى للتميز، فالعنصر البشري هو المحرك الفعال للعملية الإنتاجية، ومن أجل ضمان ولاء هذا المورد ورفع كفاءته، تسعى المؤسسات جاهدة لتبني أنظمة تعويضات وحوافز تتماشى مع تطلعات الأفراد، وهذا ما يجعل من نظام الأجور والحوافز أداة استراتيجية لتحقيق الرضا الوظيفي الذي هو أساس الاستقرار والنمو.

إن الاستثمار في تحسين هيكل الأجور وتفعيل نظام الحوافز بشكل عادل، هو بمثابة استثمار في مستقبل المؤسسة وقدرتها التنافسية. فمن خلال تبني سياسة تحفيزية شاملة، يمكن للمؤسسات أن تحقق قفزة نوعية في أداء موظفيها، وترسي دعائم الانتماء والرضا المهني. الأجور والحوافز ليست مجرد تكلفة مالية، بل هي وسيلة قوية لتعزيز الروح المعنوية، ولكن يتطلب ذلك التزاماً قوياً من قبل الإدارة بضمان العدالة والموضوعية في التوزيع، وعلى المدى الطويل، سيؤدي ذلك إلى بيئة عمل أكثر كفاءة وشفافية، وتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة معاً.

نتائج الدراسة: في ضوء ما تم عرضه خلال هذا البحث، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1- نتائج نظرية:

- تتنوع هيكلية الأجور والتعويضات التي تقدمها المؤسسة وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها؛
- تتنوع الأسباب التي تدفع المؤسسة لتبني أنظمة حوافز مادية ومعنوية لرفع مستوى الرضا الوظيفي؛
- لنجاح نظام الأجور والحوافز مقتضيات ومتطلبات أساسية تتعلق بالعدالة والمساواة والشفافية؛
- إن أساس فكرة التحفيز في المؤسسة هي الرقي بمستوى أداء العاملين، فنظام الأجور هو الميدان الخصب لتفعيل الولاء التنظيمي، وعن طريق استراتيجية فعالة للتعويضات نحصل على رضا وظيفي يحقق توجهات الإدارة والأهداف المسطرة.

2- نتائج تطبيقية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة شتوح تريلوكس، حيث بلغت علاقة الارتباط 0.792، وسجل معامل التحديد قيمة 0.627، مما يعني أن نظام الأجور يفسر ما نسبته 62.7% من التغيرات الحاصلة في مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز في تعزيز الاستقرار النفسي والمهني للعاملين، حيث بلغت علاقة الارتباط 0.801، وسجل معامل التحديد قيمة 0.642، مما يعني أن نظام الحوافز يفسر ما نسبته 64.2% من التغيرات الحاصلة في مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- أثبتت الدراسة الميدانية أن مؤسسة شتوح تريلوكس تعتمد نظام أجور وحوافز فعال.

توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج ميدانية وتحليلية، يمكن تقديم بعض التوصيات العملية والإستراتيجية لمؤسسة "شتوح تريلوكس" والباحثين في هذا المجال، لتعزيز كفاءة نظام الأجور والحوافز وتحقيق أعلى مستويات الرضا والأداء الوظيفي، ومن أهمها:

- إرساء إستراتيجية موحدة وشفافة للأجور والحوافز: تحدد معايير واضحة وقابلة للقياس لمنح المكافآت والتعويضات، وتضمن اطلاع جميع الموظفين عليها لترسيخ قيم العدالة التنظيمية؛
 - المراجعة الدورية والمستمرة لسلم الأجور: بهدف تكييف الرواتب الأساسية والمنح مع المتغيرات الاقتصادية ومعدلات التضخم، بما يضمن الحفاظ على القدرة الشرائية للعاملين واستقرارهم المادي؛
 - تبني نظام الحوافز على أساس الاستحقاق والأداء: ربط المكافآت المالية والمنح التشجيعية مباشرة بمعدلات الإنتاجية وجودة الإنجاز الفعلي (وليس الأقدمية فقط)، لتحفيز التنافس الإيجابي بين العمال؛
 - تحسين ظروف بيئة العمل المادية: توفير الوسائل والتقنيات الحديثة، وتأمين بيئة عمل مريحة (من حيث الإضاءة، التهوية، والسلامة المهنية)، باعتبارها المكمل الأساسي للحوافز المادية في تيسير الأداء؛
 - تطوير قنوات الاتصال الداخلي والمشاركة: إشراك الموظفين (خاصة في مصلحة الموارد البشرية) في تقديم المقترحات والآراء المتعلقة بتطوير وتسيير العمل، مما يعزز شعورهم بالرضا والانتماء؛
- آفاق الدراسة لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإنه لا يخلو من النقائص، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع أخرى نذكر منها:
- أثر القيادة الإدارية على فعالية نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية؛
 - دور الرضا الوظيفي في تعزيز الإبداع والابتكار لدى المورد البشري؛
 - أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي في المؤسسات الخاصة؛
 - دراسة مقارنة بين مؤسستين أو أكثر؛
 - إعادة دراسة موضوعنا في نفس المؤسسة خلال السنوات القادمة للمقارنة والتأكد من مدى تطور النتائج.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

1. أبو النصر، مدحت. إدارة الموارد البشرية: المدخل الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية. ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012 .
2. أحمد، ماهر. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر، 2004 .
3. السالم، مؤيد سعيد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط2، دار عالم الكتب الحديث، عمان، 2006 .
4. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001 .
5. القريوتي، محمد قاسم، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وعمليات، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2017 .
6. الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
7. بناني، محمد سعيد، قانون الشغل بالمغرب: في ضوء مدونة الشغل، علاقات الشغل الفردية، ج1، الدار البيضاء: مطبعة النجاح الجديدة، المغرب، 2007.

ب- الرسائل الجامعية وأطروحات الدكتوراه والمذكرات

1. بن الحاج جلول، فاطمة الزهراء. "أثر نظام الأجور والحوافز في استقطاب الكفاءات البشرية." أطروحة دكتوراه، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023 .
2. بومدين، كمال. سياسة الأجور وأثرها على أداء العاملين. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019 .
3. بلغيت، إيمان. "الأجر وعلاقته بالرضا: دراسة حالة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس - مغنية." مذكرة ليسانس، تخصص علوم تجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014 .
4. حمودي، حيمر. أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، باتنة، الجزائر، 2008 .
5. العويس، لطيفة وآخرون. "فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين: دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية بالرياض." أطروحة دكتوراه، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، سيلانجور، ماليزيا، 2023 .

ج- المقالات العلمية

1. أوسار، قمر. "مكونات الأجر في التشغيل الجزائري بين النص القانوني والواقع الاقتصادي." مجلة الحقيقة، المجلد 16، العدد 39، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2017 .
2. أولاد حيمودة، عبد اللطيف، محمد الطيب بن مير، ومصطفى تواتي. "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية." مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 7، العدد 12، الجزائر، جوان 2017 .
3. البحيري، خلف محمد ومحمد الأصمعي محروس. "مدى أهمية التعليم في تحديد مستوى الأجور لدى العاملين بشركة مصر للألومنيوم بنجع حمادي." المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، العدد 7، مصر، 1992 .
4. البكاء، الاء هاشم عبد الله صالح، وباسم محمد ياسين الشكري. "الرضا الوظيفي في المنظمات المعاصرة - دراسة نظرية." مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 2، العراق، جوان 2025 .
5. بن خليفة، أحمد. "أهمية نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي." مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 2، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018 .
6. بن لاغة، رضوان والعيقة. "أثر نظام الأجور في تحفيز الموارد البشرية." مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 1، الجزائر، 2025 .
7. بورقعة، بشرى ومنال أولاد قويدر. "نظام الأجور والحوافز: دراسة حالة بمؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية." مجلة التنمية والتسيير العقاري، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2025 .
8. بوودن، نبيلة. "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية فروم للدافعية." مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، الجزائر، جوان 2017 .
9. حديدان، إبراهيم. "دور نظام الأجور في تحسين أداء الموارد البشرية." مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 8، العدد 14، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012 .
10. الحربي، جميل عطية. "أثر تطبيق نظام الحوافز على أداء العاملين في أمانة جدة." مجلة العلوم التربوية، المجلد 30، العدد 2، السعودية، أبريل 2022 .
11. دحو، لخضر. "نظام الأجور والحوافز في القطاع الصناعي." مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، الجزائر، ديسمبر 2018 .

12. سلمى، لشريف، أثر الرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل: دراسة حالة بالتطبيق على مستشفى دمياط العام، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية والمالية ، مجلد 7، عدد 2، الجزائر ، 2025، ص 55.
13. شرماط، سالم. "نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية." مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 3، جامعة الأغواط، الجزائر، 2021 .
14. عزي، ليلي. "تحديات تصميم نظام الأجور في المؤسسات الصغيرة." مجلة الباحث، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014 .
15. ماسلو، أبراهام. "نظرية الدافعية الإنسانية." مجلة المراجعة النفسية، المجلد 50، العدد 4، 1943 .
16. ماسلو، أبراهام. الدافعية والشخصية. نيويورك: دار هاربر ورو، 1954 .
17. مبارك، غزلان ومحمد أمين سهلي. "دراسة تحليلية لأهمية الأجور في تحسين جودة حياة العمل بالنسبة للموظف الجزائري." مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 12، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2022 .
18. مسوس، كمال. "دراسة مقارنة لنظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغاربية." مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 10، العدد 1، الجزائر، مارس 2023 .
19. هزوال، مروة ويديري وسام. "تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية." مجلة الاقتصاد والمجتمع، المجلد 7، العدد 1، الجزائر، مارس 2025 .
20. واهبا، محمود عبد الله، وبريدويل، لويس. "إعادة النظر في نظرية تدرج الحاجات لماسلو." مجلة السلوك التنظيمي والأداء الإنساني، المجلد 15، العدد 2، 1976 .

ثانياً: المراجع الأجنبية

أ- الكتب والمراجع الأجنبية

1. Adams, John Stacey. "Inequity in Social Exchange." In *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2. New York: Academic Press, 1965.
2. Armstrong, Michael. *A Handbook of Reward Management Practice*. London: Kogan Page, 2010.
3. Armstrong, Michael. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London: Kogan Page, 2020.
4. Cerdin, Jean-Luc. *Gérer les rémunérations: Systèmes et stratégies*. Paris: Éditions Dunod, 2012.
5. Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 15th ed. New York: Pearson, 2017.

6. Dessler, Gary. *Human Resource Management*. 16th ed. Harlow: Pearson Education, 2020.
7. Donnadieu, Gérard. *La gestion des rémunérations: Politique, technique et fiscalité*. 2e éd. Paris: Éditions Liaisons, 1999.
8. Donnadieu, Gérard. *Rémunérer le travail: Un défi de gestion, un enjeu de société*. Paris: Éditions Liaisons, 1997.
9. Herzberg, Frederick. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing, 1966.
10. Lawler, Edward E. III. *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
11. Mathis, Robert L., and John H. Jackson. *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning, 2016.
12. Milkovich, George T., Jerry M. Newman, and Barry Gerhart. *Compensation*. New York: McGraw-Hill Education, 2014.
13. Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 17th ed. New York: Pearson, 2017.
14. Robbins, Stephen P., and Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 18th ed. Harlow: Pearson Education, 2022.
15. Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.
16. Spector, Paul E. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.
17. Torrington, Derek, Laura Hall, Stephen Taylor, and Carol Atkinson. *Human Resource Management*. 10th ed. Harlow: Pearson, 2020.
18. Vroom, Victor H. *Work and Motivation*. New York: Wiley, 1964.

ب- المواقع الإلكترونية

1. European Environment Agency. "Wage System." *EEA Glossary*.
2. Unstop Blog. "Wage and Salary Administration."

قائمة الملاحق



الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



تخصص: ادارة مالية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي

استمارة استبيان خاصة بموضوع:

أثر نظام الاجور والحوافز على الرضا الوظيفي

دراسة مؤسسة شتوح تريلوكس - برج بوعريريج

تحت اشراف الأستاذ:

- د. علاوي عبد الفتاح

من اعداد الطالبتين:

- بن بوقرة نهاد

- شتوح وهبة الله

أختي الكريمة.. أخي الكريم.. تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة في إطار إعداد مذكرة تخرج المكمل لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر نظام الاجور والحوافز على الرضا الوظيفي -دراسة مؤسسة شتوح تريلوكس - برج بوعريريج يرجى

منكم التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق بعد قراءة كل عبارة من عباراته، قراءة متأنية ثم وضع علامة (X) في

الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونتوقف على دقتها صحة النتائج

التي ستتوصل إليها المذكرة، نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة في هذا البحث.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

☐

ذكر

☐

أنثى

2. الفئة العمرية:

☐

أكثر من 46

☐

45-31

☐

30-21

☐

أقل أو يساوي 20

3. المستوى التعليمي:

☐

دكتوراه

☐

ليسانس أو ماستر

☐

ثانوي

☐

متوسط أو أقل

4. الصنف المهني:

☐

تنفيذي عون تحكم

☐

عون

☐

إطار

5. الأقدمية:

☐

ما بين 11-8 سنة

☐

ما بين 7-4 سنوات

☐

أقل أو يساوي 3 سنوات

الجزء الثاني: عبارات متغيرات الدراسة

المحور الأول: نظام الأجور

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 أشعر أن راتبي يتناسب مع طبيعة المهام والمسؤوليات التي أقوم بها
					2 نظام تحديد الرواتب في المؤسسة عادل وشفاف
					3 أحصل على زيادات سنوية مناسبة وفقا لأدائي وتطور الأسعار
					4 مقارنة بالسوق، أرى أن راتبي منافس وعادل
					5 أشعر أن هناك فرصا واضحة لزيادة راتبي بناء على الأداء والجهد
					6 يتم صرف الرواتب بانتظام وفي آجالها المحددة

المحور الثاني: الحوافز والمكافآت

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة عادل ويشجع على الأداء الجيد	7
					المكافآت المالية المقدمة تلبى توقعاتي وتعكس جهودي	8
					الحوافز الغير مالية (مثل التقدير، شهادات الشكر) فعالة في تحفيزي	9
					أشعر أن هناك شفافية في معايير منح الحوافز والمكافآت	10
					يتم تقديم الحوافز في الوقت المناسب وبطريقة عادلة للجميع	11

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	
					أشعر بالرضا العام عن سياسة الأجور والحوافز في المؤسسة	12
					أرى أن المؤسسة تهتم بتحفيز موظفيها وتحسين أوضاعهم المالية والمهنية	13
					أشعر أن لدي فرصا واضحة للنمو والتقدم بناء على أدائي وجهودي	14
					أعتقد أن تحسن نظام الأجور والحوافز سيساهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي	15

المحور الرابع: تحسين الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					16 أعتقد ان نظام الأجور والحوافز يساهم في تحسين ادائي الوظيفي
					17 أعتقد ان الحوافز المستمرة تساهم في تحفيزي لتحقيق اهداف العمل
					18 أشعر ان الأداء العالي يتم مكافاته بشكل مناسب في المؤسسة
					19 يساعدني نظام الأجور والحوافز في تطوير مهاراتي وتحسين جودة عملي
					20 يؤدي غياب الحوافز او ضعف الأجور الى انخفاض مستوى ادائي الوظيفي

إذا كانت لديك أية ملاحظات رجاء كتابتها:

.....

.....

.....

.....

"شكرا لمشاركته نقد وقتك ومجهودك"

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	39	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	6

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	39	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	39	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,739	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	39	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,786	5

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

Statistiques descriptives

	N	Moyenne		Ecart type
	Statistiques	Statistiques	Erreur standard	Statistiques
itemA01	39	3,05	,191	1,191
itemA02	39	2,62	,182	1,138
itemA03	39	2,82	,168	1,048
itemA04	39	2,82	,168	1,048
itemA05	39	2,85	,154	,961
itemA06	39	2,21	,148	,923
itemB07	39	3,03	,189	1,181
itemB08	39	2,82	,176	1,097
itemB09	39	2,64	,174	1,088
itemB10	39	2,74	,183	1,141
itemB11	39	3,03	,182	1,135
itemC12	39	3,41	,175	1,093
itemC13	39	2,85	,158	,988
itemC14	39	2,08	,174	1,085
itemC15	39	2,28	,183	1,146
itemD16	39	2,72	,191	1,191
itemD17	39	3,08	,166	1,036
itemD18	39	3,36	,174	1,088
itemD19	39	3,05	,183	1,146
itemD20	39	2,95	,180	1,123
N valide (liste)	39			

Age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	21-30	14	35,9	35,9	35,9
	31-45	13	33,3	33,3	69,2
	> 46	12	30,8	30,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Expérience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< = 3	16	41,0	41,0	41,0
	4-7	16	41,0	41,0	82,1
	8-11	7	17,9	17,9	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

sex

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	F	3	7,7	7,7	7,7
	H	36	92,3	92,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Fonction

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre	14	35,9	35,9	35,9
	agent de controle	17	43,6	43,6	79,5
	agent d'exécution	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Session de formation pour le changement

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	-----------------------	-----------------------

Valide	Moyenne ou inférieure	3	7,7	7,7	7,7
	Secondaire	8	20,5	20,5	28,2
	Licence ou Master	26	66,7	66,7	94,9
	6	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Variables introduites/éliminées^a

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

a. Variable dépendante: F_C

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,792 ^a	,627	,617	,46767	,627	62,091	1	37	,000

a. Prédicteurs: (Constante), F_A

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,581	1	13,581	62,091	,000 ^b
	de Student	8,093	37	,219		
	Total	21,673	38			

a. Variable dépendante: F_C

b. Prédicteurs: (Constante), F_A

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,349	,292	1,197	,239
	F_A	,809	,103	,792	,000

a. Variable dépendante: F_C

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,801 ^a	,642	,632	,45791	,642	66,360	1	37	,000

a. Prédicteurs: (Constante), F_B

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,915	1	13,915	66,360	,000 ^b
	de Student	7,758	37	,210		
	Total	21,673	38			

a. Variable dépendante: F_C

b. Prédicteurs: (Constante), F_B

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,366	,280	1,306	,200
	F_B	,741	,091	,801	,000

a. Variable dépendante: F_C

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	F_A, F_B ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: F_D

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,768 ^a	,590	,567	,59683	,590	25,894	2	36	,000

a. Prédicteurs: (Constante), F_A, F_B

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	18,447	2	9,224	25,894	,000 ^b
	de Student	12,824	36	,356		
	Total	31,271	38			

a. Variable dépendante: F_D

b. Prédicteurs: (Constante), F_A, F_B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	T	
1	(Constante)	-,344	,396		-,868	,391
	F_A	,640	,188	,521	3,398	,002
	F_B	,336	,170	,303	1,972	,056

a. Variable dépendante: F_D

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,859 ^a	,738	,724	,39685

a. Prédicteurs: (Constante), F_B, F_A

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,003	2	8,002	50,808	,000 ^b
	de Student	5,670	36	,157		
	Total	21,673	38			

a. Variable dépendante: F_C

b. Prédicteurs: (Constante), F_B, F_A

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	-,004	,264		-,016	,987
	F_A	,456	,125	,446	3,642	,001
	F_B	,444	,113	,481	3,922	,000

a. Variable dépendante: F_C