



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة بلعاج بوشعيب - عين تموشنت



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

سياسة رفع الاجور بالتوافق مع حجم المبيعات في مؤسسة  
تجارية دراسة حالة مؤسسة AGRO RIO 46

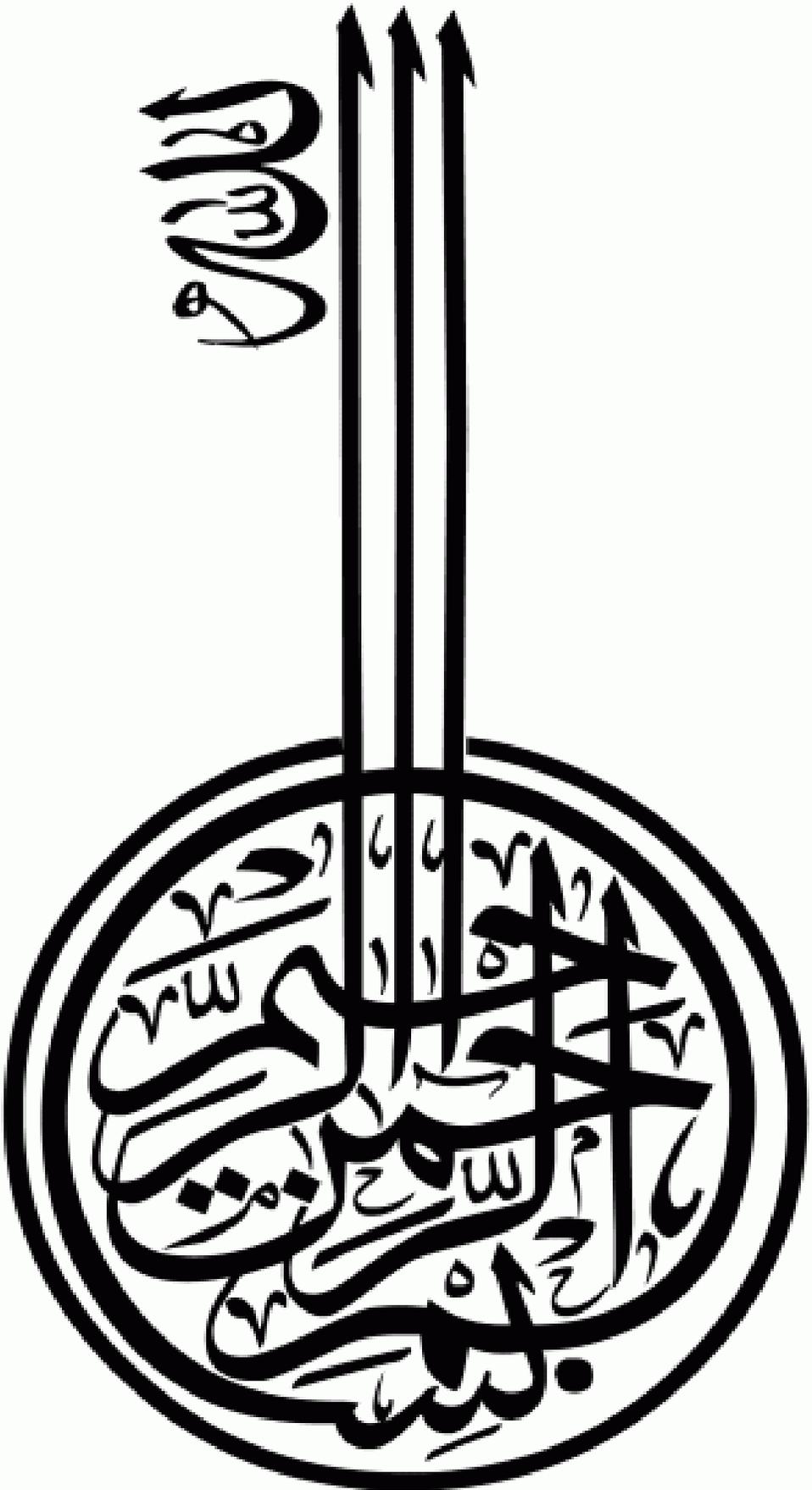
مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص - تحليل و استشراف اقتصادي -

|                |                 |
|----------------|-----------------|
| تحت إشراف      | من إعداد الطالب |
| د. محمد بوطوبة | بلواتي عادل     |

#### لجنة المناقشة

|        |                      |               |                  |
|--------|----------------------|---------------|------------------|
| الرئيس | أ.بن عامر عبد الكريم | أستاذ محاضر أ | جامعة عين تموشنت |
| المشرف | أ. بن طوبة محمد      | أستاذ محاضر أ | جامعة عين تموشنت |
| المتحن | أ. دريس أميرة        | أستاذ محاضر أ | جامعة عين تموشنت |

السنة الجامعية 2022/2021



## الأهداء

إلى أول وصية من المولى و رسوله ، إلى أئمة والدين .

إلى من سهر من أجلي و قدما حياتهما فداءا في مسيرة تعليمي قدما  
لي كل شيء من أجل مواصلة مشوار دراستي و شجعاني على الاستمرار حتى  
وصلت إلى ما انا فيه الآن ، شكرا جزيلاً لكما .

أبي الغالي سندي و قدوتي و حامل المهو و التعبه علمي و ملقن  
دروس حياتي أهديك ثمرة نجاحي . والدي لو استطعت البوح بمشاعري و  
امتناني لك ما اكتفيت ببضع صفحات . أبي الذي جد وبذل جهده لدعمي  
ماديا و معنويا لك مني كل الحب .

إلى حبيبتي و نور حياتي ، أمي التي رافقتني بدعواتها المباركة و  
كلماتها المحفزة

أهديك هذا التخرج من عميق قلبي الذي ينبض لك بالشكر و التقدير  
و الامتنان يا أغلى ما في الوجود .

إلى الصديقة الغالية و الأخت المحبة و شريكة الدرب أهديك

فرحتي و نجاحي

## شكر و عرفان

أتوجه بعظيم الشكر و الامتنان لكل من ساندني و دعمني و لم يبخل عني يوما لا بتشجيع أو تحفيز .

شكرا لعائلتي الثانية التي قدرت مجهودي و تعبتي و مهما شكرتكم فلن أوفيكم قدركم.

إلى من علمني أبجدية الحياة و أنار قناديل العلم و المعرفة في دربي شكرا لك .

أحبتي لكم كل الحب و الشكر و الاحترام

جعلتم من حروفي عقودا لا تداس على الارض . في الأمس و اليوم و غدا و إلى الأبد تستحقون جزيل الشكر و مهما قلت في حقكم قليل .

أسأل الله ان يحمي أحبتي و يجمعنا في جنته يا رب العالمين

## الفهرس:

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| /      | الشكر و العرفان   | /     |
| /      | الاهداء   | /     |
| /      | الفهرس  | /     |
| /      | قائمة الجداول   | /     |
| /      | قائمة المنحنيات   | /     |
| /      | قائمة الاشكال   | /     |
| /      | قائمة الملاحق   | /     |
| 1      | مقدمة البحث   | /     |
| 4      | الفصل الأول   |       |
| 5      | مقدمة الفصل الأول   | /     |
| 6      | المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لسياسة الأجور                   |       |
| 6      | المطلب الأول: الإطار النظري للأجور                              | /     |
| 6      | سياسة الأجور بين تحديد مفهومها و أبعادها                        | 1     |
| 8      | سياسة الأجور ماهيتها و أهدافها                                  | 2     |
| 10     | المطلب الثاني: المكافآت و الحوافز                               | /     |
| 10     | المكافآت و أنواعها  | 1     |
| 11     | أهمية المكافآت و التحفيزات                                      | 2     |
| 12     | المطلب الثالث : نظام المكافآت و علاقته بحجم المبيعات            | /     |
| 13     | ادارة المبيعات أهميتها و أهدافها                                | 1     |
| 15     | المبحث الثاني: سياسة الأجور ودورها في الإدارة التجارية للمبيعات |       |
| 15     | المطلب الأول: العلاقات الأساسية لنظام الأجور و المبيعات         | /     |
| 15     | مبادئ الاقتصاديين في علاقة الأجور بزيادة المبيعات               | 1     |
| 17     | علاقة تحفيز العمال بزيادة المبيعات                              | 2     |
| 18     | واقع القطاع الخاص في سياسة التحفيز و زيادة المبيعات             | 3     |
| 21     | المبحث الثالث: الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث                 |       |
| 21     | المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية                   | /     |
| 21     | على المستوي المحلي  | 1     |

|    |   |   |
|----|---|---|
| 23 | على المستوى الخارجي   | / |
| 24 | المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية  | / |
| 26 | المطلب الثالث: الفرق بين البحث محل الدراسة و الدراسات السابقة                                       | / |
| 26 | اوجه التشابه و اوجه الاختلاف في الدراسة   | 1 |
| 27 | خلاصة الفصل الأول   |   |
| 28 | الفصل الثاني : دراسة حالة سياسة رفع الأجر بالتوافق مع حجم المبيعات في مؤسسة التجارية<br>AGRO RIO 46 | / |
| 29 | المبحث الاول : القطاع الاقتصادي لمؤسسة AGRO RIO 46  | / |
| 29 | المطلب الاول : المؤسسة التجارية AGRO RIO 46   | / |
| 29 | البطاقة الفنية للمؤسسة  | 1 |
| 30 | التعريف بمؤسسة AGRO RIO 46  | 2 |
| 31 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة   | 3 |
| 33 | اهم مبيعات AGRO RIO 46  | 4 |
| 35 | المطلب الثاني : التربص و ظروف العمل   | / |
| 35 | المهارات المكتسبة من التربص الميداني  | 1 |
| 36 | مبدأ العمل في المؤسسة   | 2 |
| 37 | الاتصال الداخلي في مؤسسة AGRO RIO 46  | 3 |
| 39 | المبحث الثاني : سياسة الأجور و علاقتها بالمبيعات في مؤسسة AGRO RIO 46                               | / |
| 39 | المطلب الاول : حجم المبيعات في المؤسسة  | / |
| 39 | عائدات المؤسسة لـ 2020/2021   | 1 |
| 47 | الهامش الربحي للمبيعات في AGRO RIO 46   | 2 |
| 49 | منح المردودية في AGRO RIO 46  | 3 |
| 57 | المطلب الثاني : سياسة الأجور المنتهجة في المؤسسة  | / |
| 57 | حساب الأجر الشهري في AGRO RIO 46  | 1 |
| 62 | الخاتمة   | / |

## قائمة الجداول :

| الصفحة | العنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 29     | البطاقة التعريفية لمؤسسة AGRO RIO 46                           | 1     |
| 34     | اهم مبيعات مؤسسة AGRO RIO 46                                   | 2     |
| 40     | عائدات المؤسسة لشهر ماي 2020                                   | 3     |
| 41     | عائدات المؤسسة لشهر ماي 2021                                   | 4     |
| 45     | ارباح مبيعات المؤسسة خلال شهر ماي 2020                         | 5     |
| 46     | ارباح مبيعات المؤسسة خلال شهر ماي 2021                         | 6     |
| 47     | نسبة الهامش الربحي المقدم للعمال في مؤسسة AGRO RIO 46          | 7     |
| 49     | منحة مردودية المبيعات للعمال لشهر ماي 2020                     | 8     |
| 51     | منحة مردودية المبيعات للعمال لشهر ماي 2021                     | 9     |
| 54     | منحة مردودية المبيعات للمهندس الزراعي لشهر ماي 2020            | 10    |
| 55     | منحة مردودية المبيعات للمهندس الزراعي لشهر ماي 2021            | 11    |
| 58     | حساب الأجر الشهري للعامل في AGRO RIO 46 لشهر ماي 2020          | 12    |
| 58     | حساب الأجر الشهري للعامل في AGRO RIO 46 لشهر ماي 2021          | 13    |
| 60     | حساب الأجر الشهري للمهندس الزراعي في AGRO RIO 46 لشهر ماي 2020 | 14    |
| 60     | حساب الأجر الشهري للمهندس الزراعي في AGRO RIO 46 لشهر ماي 2021 | 15    |

## قائمة المنحنيات :

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 43     | عائدات المؤسسة لعامي 2020 و 2021  | 3     |
| 45     | ارباح مبيعات ماي 2020   | 4     |
| 46     | ارباح مبيعات ماي 2021   | 5     |
| 48     | اعمدة بيانية للهامش الربحي لكل من العامل و المهندس الزراعي في AGRO RIO 46 | 6     |

## قائمة الاشكال :

| الصفحة | العنوان                            | الرقم |
|--------|------------------------------------|-------|
| 30     | اصل تسمية AGRO RIO 46              | 1     |
| 32     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRO RIO 46 | 2     |

## قائمة الملاحق :

| الصفحة | العنوان   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 70     | بيان أجر عامل المبيعات في مؤسسة AGRO RIO 46                     | 1     |
| 71     | مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري للمؤسسة | 2     |
| 72     | فاتورة مبيعات من مؤسسة AGRO RIO 46                              | 3     |



# مقدمة البحث

مقدمة :

العمل من أهم الأولويات في الحياة الفردية والجماعية ، وكسب الأجور من أهداف وحوافز العمل لتلبية الاحتياجات الاقتصادية حيث يعتبر الأجر عنصرا من عناصر تكلفة إنتاج المؤسسات بالإضافة إلى كونه المحرك الأول في عملية التنمية وإحراز تقدم للبشرية.

من الناحية الصحية والنفسية ، فإن العمل عنصر للفرد لتحقيق التوازن الجسدي والاستقرار النفسي ، حيث أنه راضٍ وواثق بمستوى معيشته بفضل دخله الشهري أو السنوي . أما من الجانب الاجتماعي فإن قيمة العمل تمثل قيمة الإنسان في مجتمعه ، والهدف من العمل هو اكتساب الأجر فأهمية العمل هي نفسها أهمية الأجر فهو تقريبا المصدر الوحيد لسد مختلف حاجيات الحياة اليومية كالأكل و المسكن و الملابس وغيرها من الحاجيات الأساسية.

تعتبر مسألة الأجور والحوافز المدفوعة للعاملين في المؤسسة من الأسئلة المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام كبير من العاملين في مجالات الاقتصاد والإدارة ، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص و يعود السبب في ذلك إلى التأثير المباشر للمكافآت على مستوى معيشة العمال من جهة ، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة . ومن ناحية أخرى، الأجر يشكل نسبة جيدة من تكلفة العمالة في معظم المؤسسات والبلدان على اختلاف أنواعها. مما لا شك فيه أن الرواتب والأجور تعكس مدى الاهتمام بالفرد والموارد البشرية والتي أصبحت ذات أهمية كبيرة في دفع عجلة التنمية إلى الأمام ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحقيق سياسة أخرى عادلة، حيث أن درجة الرضا الفردي مع عمله يعتمد إلى حد كبير على قيمة ما يتقاضاه نقداً أو هامشا ربحيا ، لذلك يعتبر الاهتمام بتحديد راتب العامل سياسة رشيدة للأجور ومرفقاتهم من العوامل الملحة للمؤسسات والدول.

كما أن للرواتب أهمية كبيرة كمؤشر على عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ، لأنها تعكس صورة النظام السياسي والاقتصادي السائد في الدولة وتعبير عن الأيديولوجيات والمبادئ التي تنبثق عنه . لهذا سوف نحاول دراسة موضوع الأجور و مرفقاته من حيث حجم المبيعات و المكافآت و التعرف على الهدف الرئيسي من الدراسة الذي يكمن في العلاقات الموجودة بين متغيرات البحث و الاثر الناتج عن الأجور في الحياة الاجتماعية للعامل في المؤسسة الخاصة من خلال تقسيم البحث لفصلين أساسيان تطرقنا من خلالهما في الفصل الاول لأهم المفاهيم و العلاقات الخاصة بالمتغيرات ، وأيضا التوجه للنظر في بعض الدراسات السابقة و المقارنة بين نتائجها و نتائج بحثنا . أما في الفصل الثاني اعتمدنا الجانب التطبيقي أي تحليل المعطيات و نتائج الدراسة الميدانية المعمولة اثناء التربص .

لغرض تحقيق الهدف من البحث كان لابد لنا من المزج بين المنهج الوصفي و المنهج التجريبي التحليلي من أجل تفسير متغيرات البحث و الوصول لأسباب الظاهرة المدروسة و استخلاص نتائجها . كما اعتمدنا على الدراسة الميدانية و تحليل الوثائق لدراسة حالة العوامل المؤثرة على الظاهرة .

### الإشكالية :

تختلف سياسة الأجور في تسيير المؤسسات سواء الخاصة او العامة حيث يعتبر التسيير الجيد لأجور العمال مكسب للمؤسسة و حافز لتطورها ومن هنا يتبادر لأذهاننا السؤال التالي : إلى اي مدى يمكن لنظام الأجور و المكافآت رفع الانتاجية و زيادة حجم المبيعات في المؤسسة ?

ومما سبق سوف يتم الاجابة عن الاشكاليات التالية :

- ✓ كيف ترفع الأجور في المؤسسة بالتوافق مع ارتفاع حجم مبيعاتها ?
- ✓ ما هو دور الحوافز و المكافآت في المؤسسة ?
- ✓ ما علاقة الهامش الربحي للمبيعات في تحديد الأجر ?

### الفرضيات :

تتمثل فرضيات البحث في :

- ✓ يرتبط ارتفاع الراتب الثابت للعامل بوجود نظام أجور و مكافآت محفز .
- ✓ فشل المؤسسات في ارتفاع نسبة مبيعاتها و زيادة أرباحها راجع إلى عدم كفاءة عمالها .
- ✓ تعمل المؤسسة الخاصة على توفير الحوافز المادية لضمان رفع انتاجية العامل .

### أسباب اختيار الموضوع :

تباينت أسباب اختيار هذا الموضوع بين شخصية وموضوعية منها :

- ✓ الميل الشخصي لموضوع البحث .
- ✓ توسيع الحاصل العلمي المعرفي و التطبيقي .
- ✓ الموضوع جدير بالدراسة و يلائم التخصص .

# الفصل الأول

علاقة سياسة الاجور بنظام

**مقدمة الفصل الأول:**

تتجلى أهمية الأجور في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فهي تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاستقرار الاجتماعي والتطور الاقتصادي، فمن ناحية تعتبر من أهم المحفزات للعامل لبذل المزيد من الجهد ، كما أنها تشكل الحصة الكبرى من الدخل الكلي، لذلك ينبغي أن يعتمد نظام الأجور على دراسات علمية اجتماعية و اقتصادية تراعي كل الظروف المختلفة و عمل دراسات ميدانية واقعية لضمان فعالية هذا النظام .

عملت سياسة الأجور في إطار الاقتصاد المركزي على تشجيع الإنتاج والمساهمة في توزيع القوى البشرية بشكل يتلاءم مع المشاريع الاقتصادية والخطط التنموية على المستوى القومي وذلك بالتركيز على بعض الصناعات دون الأخرى، وقامت السلطات العمومية بتحديد مبالغ معينة باعتبارها بنودا مخصصة للأجور لكل قطاعات الاقتصاد الوطني ومما لا شك فيه أن الارتفاع المتزايد والمستمر للأجور يلعب دورا هاما في مجال التطورات الاقتصادية خاصة من حيث رفع مستويات المعيشة للعمال .

تطرقنا في الفصل الأول إلى المباحث الثلاث التي تدرس جانب الأجور و المبيعات و العلاقات المترتبة عنهما ، كما ذهبنا إلى جمع الدراسات السابقة التي تناقش جوانب بحثنا .

حيث يضم المبحث الأول ثلاث مطالب. أولها يتحدث عن مفهوم الأجر و مكوناته وما هو دوره ثم نتطرق لتعريف بسياسة الأجور وأهدافها، ثاني مطلب يضم مفاهيم حول المكافآت و التحفيزات و أنواعها و أهمية هذه التحفيزات. المطلب الثالث يدرس المبيعات و التسويق و يعطينا لمحة عن مفهوم ادارة المبيعات ، أهميتها و أهدافها.

في المبحث الثاني ندرس العلاقات بين متغيرات البحث ، تتمثل في الفرق بين المبيعات و المكافآت كأول علاقة ، ثانيا العلاقة الموجودة بين الأجر و المبيعات وثالثا تأثير الأجر و الحوافز على حياة الفرد العامل المهنية ، الاجتماعية و الاقتصادية .

ضم المبحث الثالث دراسات باللغة العربية على المستوى المحلي و الخارجي و دراسات باللغة الأجنبية و بحوث لها صلة بموضوعنا.

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية لسياسة الأجور

ان القطاع التجاري من القطاعات الهامة التي تساهم في تنمية الإقتصاد الوطني، وله دور أساسي في تحقيق الأمن الاقتصادي، إضافة إلى دوره على الصعيد الخارجي من خلال تعزيز العلاقات الاقتصادية لدولة ما مع باقي دول العالم والترويج لبيئة الأعمال والاستثمار وإبرام الاتفاقيات الاقتصادية والتجارية بهدف تسهيل التبادل التجاري.

ترتبط التجارة ارتباطا وثيقا بالمبيعات و السلع وأكد الأجور حيث تمثل الجزء الذي لا يتجزأ من كينونة القطاع التجاري . في هذا المبحث سنحاول تفسير و تحليل موضوعنا الذي له علاقة وطيدة بالقطاع التجاري.

المطلب الأول: الإطار النظري للأجور

حجر الأساس في استقرار العامل في عمله هو الأجر ، و يمكن القول أن نظامه عبارة عن سلاح ذو حدين اذا ما أحسنت المؤسسة ادارته عاد بالنفع عليها و اذا ما أسئنت ادارته اصبح العائق نحو النجاح ومن هذا يستمد نظام الأجور اهميته البالغة على مستوى الفرد و المؤسسة وعليه فان تنظيم الأجور في المؤسسات امر لا بد منه لتفادي الخلافات و النزاعات.

1) سياسة الأجور بين تحديد مفهومها و ابعادها1.1) مفهوم الأجر :

بالنظر إلى أن الراتب هو المحرك الأساسي والطبيعي لكل نشاط بشري، فإنه يظهر في شكله البسيط والأولي على أنه مقارنة بسيطة مع الجهد الذي يبذله الفرد، فهو ليس سوى علاقة بين العامل الذي يبذل جهداً جسدياً و طاقة ذهنية من خلال الوظيفة، مع صاحب العمل الذي يدفع أجراً مقابل هذا الجهد، ولذلك يجب أن يكون هناك ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع.<sup>1</sup> فنجد ان الاستاذ عبد الفتاح بوخمخ من ادارة الموارد البشرية بجامعة قسنطينة، الجزائر . يعرف لنا الأجر على أنها:

- الأجر : وهو ما يتقاضاه العامل يومياً أو أسبوعياً أو بالساعة

<sup>1</sup> - عبد الفتاح بوخمخ (2001) ، ادارة الموارد البشرية ، (جامعة منتوري ،قسنطينة )

- **الراتب:** يسمى هذا الأجر الذي يتقاضاه العامل شهريًا، لكن المصطلحين يستخدمان الآن بالتبادل ولا يوجد فرق بينهما
  - **الراتب الإجمالي:** وهو ما يحق للفرد الحصول عليه مقابل العمل قبل خصم أي استقطاعات
  - **صافي الراتب:** وهو الراتب بعد خصم الاستقطاعات (مثل التأمين والمعاشات).
- (2.1) مكونات الأجر: <sup>1</sup>

يتكون الأجر في الغالب من قسمين هما:

- **الأجر النقدي:** التعويض النقدي، أي التعويض النقدي الذي يتقاضاه الموظف عند قيامه بالمهام الموكلة إليه. ويتكون أيضًا من جزئين:
  - الراتب الثابت، وهو الجزء الذي يتقاضاه العامل بالساعة أو اليوم أو الشهر حسب الطريقة المتبعة من قبل الشركة أو صاحب العمل. يعتبر الراتب الأساسي للعامل.
  - و الراتب المتغير الذي يتوافق مع المبالغ الإضافية التي يتلقاها الموظف بعد استلام راتبه الثابت، مثل أجر العمل الإضافي والمزايا الموزعة على العمال ومكافآت تقاسم الأرباح.
- حيث يمكن ايجاد التوازن في الأجر انطلاقًا من نظرية كينز كما يلي :
- يكون لدينا عرض الأجر  $R$  بدلالة ارتفاع المبيعات (  $CIN$  ) في المؤسسة و تأثير الحوافز (  $R$  ) عليها ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الكينيزية التالية :  $M_0 = CIN + R$  و بالتالي يكون لدينا الراتب الاجمالي للعامل  $M_0$  موازيا لارتفاع حجم المبيعات بتأثير الحوافز .
- **المزايا العينية:** مثل الخدمات الصحية والاجتماعية وكافة المكافآت المادية التي يحصل عليها العامل من صاحب العمل أو الشركة التي يعمل بها.

### (3.1) دور الأجر: <sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد سالم ( 2006 ) ، الموارد البشرية ( مدخل إستراتيجي جدار للكاتب العالمي ) ، ص

174 و ص 176

<sup>2</sup> - سومر اديب ناصر ( 2003\_ 2004 ) ، انظمة الاجور و اثرها على العاملين ، (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في

ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد بجامعة تشرين ، سوريا ) ، ص 15 و ص 179

تلعب الأجور دورًا مهمًا في توزيع الموارد البشرية ، وفي الاستغلال الأمثل لها. ويمكن لنظام الأجور جذب الأفراد إلى وظائف معينة إذا كانت الأجور أعلى نسبيًا من الأجور في وظائف أخرى ، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر من خلال إيجاد الفروق في الأجور التي يطلبها الأفراد، لذلك يهدف نظام الأجور والرواتب إلى بناء هيكل ونظام أجر عادل ينطبق على الأفراد حسب وظائفهم ومستوى أدائهم في هذه الوظائف.

وتكمن أهمية الأجور في تشجيع العمال و تحفيزهم وتحد من التوتر في المؤسسات، فهي تتطلب زيادة في رواتب الموظفين من فترة لأخرى. كما تنقسم أهميتها بين المؤسسة و العامل و المجتمع.

حيث ان الرواتب ذات أهمية كبيرة للمؤسسة فهي تمثل جزءا كبيرا من تكلفة الإنتاج. اما بالنسبة للعامل فهو يهتم بالأجور لعدة أسباب أولها أن الأجور تمثل مصدرا مهما للحياة والرفاهية والخدمات الفردية. والاحتياجات المالية التي يمكنه توفيرها لنفسه وأفراد أسرته، ثانيًا: يمكن أن يؤثر الراتب الذي يتقاضاه الفرد أيضًا على وضعه في المجتمع، فيما يتعلق بتركيزه أو قدرته في عمله. بالإضافة إلى ذلك، فإن إمكانية الحصول على أجر عالية قد تشجع العامل على الاستفادة من فرص زيادة الأجور. وفيما يخص أهمية الأجور للمجتمع، فلها أيضًا تأثير كبير على المجتمعات و المنظمات المختلفة داخل المجتمع، من ناحية أخرى نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعمال، والتي بدورها تزيد من الازدهار الاقتصادي للمجتمع والتنظيم وتوسع الخدمات الحكومية.<sup>1</sup>

## (2) سياسة الأجور ماهيتها و أهدافها :

### 1.2) تعريف سياسة الأجور:<sup>2</sup>

يعرّف **محمد سعيد انور** في كتابه تحت عنوان " السر " ، ان سياسة الأجور هي مجموعة من التدابير التي تتخذها السلطات العامة للتأثير على المستوى العام للأجور على أسس وقواعد تسمح بتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محددة.

يمكن لهذه السياسة أن تجذب الأفراد إلى وظائف معينة إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيًا، ومن ناحية أخرى تعمل على إيجاد توازن يجب تحقيقه بين أجور العمال والإنتاج الذي يوفره من أجل تجنب حالات

<sup>1</sup> - بوكرافة كريم ( 2016\_ 2015 ) ، علاقة نظام الأجر و المكافآت بعملية تسيير العمل الوظيفي ، ( شهادة مقدمة لنيل

ماستر اكايمي بجامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم) ، ص 50 و ص 48

<sup>2</sup> - محمد سعيد انور سلطان(2003) ، ادارة الموارد البشرية ،( الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، السر) ، ص 440

التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي بسبب ارتفاع الأجور دون زيادة في الإنتاج ، مما يعني أن هذا الاتجاه هو التضخم ، وإذا انخفضت الأجور دون مبرر، فهذا يعني الميل إلى حالة من الركود. في هذا السياق، لا تعنى سياسة الأجور الوطنية بدراسة هيكل الأجور حسب مدى فجواتها والاختلافات بين الوظائف والمهن و الفئات، وكذلك بين القطاعات الاقتصادية فيما بينها و بين قطاع الوظيفة العمومية ثم بين القطاع العام والخاص بقدر ما تهتم بالاتجاه العام للأجور في الوطن ولضمان فعالية هذه السياسات للأجور و يجب ربطها على غرار السياسات الأخرى من حيث مبدأ التنسيق والتكامل مع السياسات الأخرى.

## 2.2) اهداف سياسة الأجور :

من اجل تحقيق الرضا في نفوس العمال في المؤسسة ، تسعى الادارات العليا دائما لانتهاج الطرق المثلى من اجل ضمان راحة الموظفين باعتبارهم المحرك الاساسي للمؤسسة و ذلك من خلال وضع نظام اجور يلبي متطلباتهم حيث لهذا النظام اهداف تصب في مصلحة المؤسسة نذكر منها مايلي :

1. تصحيح الاختلافات التي قد تنشأ نتيجة التناقضات أو التضارب بين سياسات معينة، مثل وجود فترات تضخمية في هيكل الأجور والأسعار نتيجة الاحتكاك بين النقابات وأرباب العمل.
2. خلق منافسة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي وبالتالي زيادة معدل النمو بفضل الحد من البطالة وزيادة معدلات التشغيل وبالتالي زيادة الإنتاج.
3. تلعب دوراً رئيسياً في إعادة توزيع الدخل من خلال محاولة إنصافه وتقليل الفروق والطبقات دون المساس بمستوى الأداء ومكافأة أصحاب الأنشطة من أجل تجنب الصراعات الطبقيّة وإيجاد توازن في المجتمع.
4. قد تكون زيادة الأجور في بعض الأحيان نتيجة لزيادة الإنتاج عن طريق تحريك عجلة التنمية إلى الأمام عن طريق زيادة الطلب الفعال على السلع والخدمات وبالتالي تحريك عجلة الإنتاج وزيادة الاستثمار، مما يمهد الطريق لإنشاء وتقارب المراكز.

في هذا السياق، يجب اعطاء أهمية للعلاقة بين الأجور والأسعار والتضخم لما لها من آثار على الاستقرار الاقتصادي للدولة من خلال فهم وقياس العلاقة واستخدام سياسة الأجور لدعم السياسات الأخرى، لأن الأخيرة تلعب دوراً مهماً في زيادة الطلب العام على السلع و الخدمات حسب مستوى الإنفاق المتغير، وبالتالي

من الضروري تجنب الوقوع في فخ التضخم مقابل تحقيق الأهداف السياسية (للأغراض الانتخابية) أو الأهداف الاجتماعية التي يمكن أن تؤدي إلى الأزمات الاقتصادية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : المكافآت و الحوافز

#### (1) المكافآت و أنواعها :

تحفيز العمال ومكافأتهم على جهودهم من الأمور التي تثير اهتمام المؤسسة، لذلك نرى أن الأخيرة تحاول إيجاد نظام يرفع معنويات بيعها و يعمل على تشجيع عمالها على العمل بجدية أكبر من خلال دفع المؤسسة رواتب موازية وقريبة لتلك التي تمارسها فرق المبيعات في المؤسسات المنافسة ، مما يمنح العامل الحافز الضروري لاتمام عمله بالشكل الاحترافي حيث كلما زاد أجر العامل في المؤسسة ارتفعت معنوياته وبذل الجهد المضاعف لانه على يقين بانه سيجد ان المؤسسة تكافئ جهده المبذول، وذلك كله في محاولة من المؤسسة التفوق على منافسيها في السوق.<sup>2</sup>

#### (1.1) مفهوم الحوافز :

الحوافز هي أداة تدفع الموظفين في قسم المبيعات في المقام الأول للقيام بعملهم بكل قوتهم لتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات. يتم استخدام المكافآت والحوافز في مكان العمل لتحفيز وتحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية وتشجيع العمال على المساهمة في أعلى جودة لعملهم.<sup>3</sup>

#### (2.1) انواع الحوافز والمكافآت :

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك حيث تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بناء على فكرها الإداري و أيضاً خبراتها السابقة حول طبيعة

1 - محمد سعيد انور سلطان ، مرجع سابق .

2 - زاهد عبد الحميد سامراني و سمير عبد الرزاق العبدلي(2010) ، ادارة المبيعات و البيع الالكتروني (ط1، اثناء للنشر و

التوزيع ، عمان ، الاردن) ص 20 و ص134.

3 - زاهد عبد الحميد سامراني ، مرجع سابق ، ص 134

العاملين بالمؤسسة و ذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب و أفضل أنواع الحوافز المناسبة للعمال حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما:<sup>1</sup>

• الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المالية من اقدم و اشهر انواع الحوافز المستخدمة في المؤسسة، حيث تساهم في الحفاظ على كفاءة الاداء الحالي و البحث و التطوير لأساليب العمل المناسبة، ويتم تقديم هذا النوع من الحوافز في شكل مبلغ من المال بشكل منفصل عن الراتب الثابت الاساسي. نظرا لان هذه الحوافز لها عائد فعال و قوي على الموظفين، يتم استلامها في فترة قبض الراتب الشهري او السنوي في المؤسسة.

• الحوافز المعنوية

هي احد اشكال المكافآت التي يتمثل هدفها الاساسي في رفع الروح المعنوية للموظف في بيئة العمل، مثل ترقية الموظف المتميز بجهد كبير او حتى اعطائه بعض الصلاحيات الوظيفية الاعلى. حيث يكون مردود هذه الحوافز جيدا جدا للعامل المقدمة له فهي تشعره بالانتماء للمؤسسة فهي تنمي فيه فكرة الثقة المتبادلة بينه و بين المؤسسة، كما ان المكافآت المعنوية تحفز باقي العمال للارتقاء إلى المناصب الاعلى وبذلك توفر الفائدة للمؤسسة.

**(2) أهمية المكافآت والتحفيزات:**

نظام المكافآت ذو أهمية كبيرة لنتائج عمل المؤسسة من جهة، وأداء العامل من جهة أخرى، ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال النقاط التالية:

- التأثير على سلوك وأداء العمل للعامل، حيث أن نظام المكافآت هو أداة تحفيزية تحفز العمال على بذل كل جهد للقيام بعملهم والولاء للمؤسسة.
- يعتبر نظام المكافآت من الجوانب المهمة لجذب العمال الجيدين والكفئين للعمل في المنظمة، ومن ناحية أخرى، فهو يساعد في الحفاظ على قوى المبيعات المؤهلة في المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد بن سعد ابو حيمد ( 2 تموز 2020)، اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين ، ( المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 21 ، ، المملكة العربية السعودية ، جدة).

- يساعد في دعم اتجاهات التسويق الحديثة للمنظمات المعاصرة من خلال التسويق بالعلاقات لبناء علاقة جيدة مع العملاء.
- المساهمة في طمأنة العامل وضمان مستوى معيشي جيد يعادل الجهد الذي يبذله في العمل.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : نظام المكافآت و علاقته بحجم المبيعات

المبيعات هي الجوهر الرئيسي لأي عملية تجارية وخدماتية ليست مجانية لجميع الشركات و جهات الأعمال المختلفة تقوم بكافة النشاطات التجارية والاقتصادية بهدف تحقيق المزيد من المبيعات، وإنّ المبيعات نفسها كمصطلح هي أي عملية تبادلٍ بين بائعٍ وزبونٍ تنتهي بمنح الزبون منتجًا أو خدمةً مع حصول البائع على عائدٍ ماديٍّ بعد بيع هذا المنتج.

إن ازدياد تطور الأسواق وظهور منتجاتٍ جديدةٍ يومًا تلو الآخر أدى لنمو الحاجة إلى استراتيجية عملٍ لا تتمحور حول فكرة البيع أكثر ببساطةٍ، وإنما وضع خططٍ لجذب المستهلكين وأحيانًا خلق الحاجة لديهم للمنتج الجديد إن كان غير مسبوقٍ بالكامل.

وفي هذا المجال بالتحديد ندخل بما يقال عنه التسويق ونلاحظ أن كلاً منهما مرتبطٌ مع الآخر خصوصًا من حيث الأهداف العامة للشركة.

ولما نربط المبيعات بالمكافآت ( الأجر ) نتكلم عن مفهوم التسويق الذي هو عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة التي تشمل دراسة وتحليل الأسواق المستهدفة للشركة، ثم وضع خطة لإنتاج منتج جديد وتقديمه للمستخدمين. حيث انه بفضل السياسة التسويقية المنتهجة من طرف قسم المبيعات في المؤسسة المتمثلة في الاشهار او الاعلان سواء على منصات التواصل الاجتماعي او صفحة المؤسسة الرسمية على الانترنت او بالشكل المباشر مع الزبائن تزيد مبيعات المؤسسة بشكل كبير. ولذلك يعتبر أهم شيء في التسويق هو التأكد من أن أكبر عدد ممكن من الناس يعرفون المنتج الجديد ويعرفون ميزاتهِ وما يجعلهُ أفضل من المنافس.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زاهد عبد الحميد سامراني ، مرجع سابق ، ص 135

<sup>2</sup> - MARKETING INSIDER GROUP ، WHAT IS MARKETING ? ، 11 /11/2019 ، 24/05/2022 ،

، <https://marketinginsidergroup.com/>

تعد المنتجات المنافسة على وجه الخصوص أحد الأسباب الرئيسية لظهور فكرة التسويق، مع وجود العديد من المنتجات في الأسواق الضيقة مع عدد كبير من الشركات ، هناك الحاجة لابتكار أفكار جديدة وجذابة لجذب انتباه العملاء وزيادة احتياجاتهم للمنتج الجديد مما يستدعي الحاجة للتنوع في المزيج التسويقي.

## 1) إدارة المبيعات أهميتها و أهدافها :

### 1.1) تعريف ادارة المبيعات:

تعريف إدارة المبيعات ليس ببعيد عن تعريف الإدارة بشكل عام ، لأن وظائف الإدارة تقوم بها جميع المؤسسات والفرق يكمن في طبيعة النشاط الذي يديره هذا القسم، ويمكن تعريف إدارة المبيعات على أنها: " القسم المختص بالهيكل التنظيمي الذي يدير كافة الأعمال المتعلقة لتصريف المنتج على أساس فعالية العناصر التي يعمل فيها من الناحية التنظيمية والإدارية " .

نستنتج من التعريف أن قسم المبيعات هو المسؤول عن عملية بيع المنتج من خلال تخطيط وتنظيم النشاط التجاري، والإدارة السليمة للقوى البيعية<sup>1</sup>.

و تعرف إدارة المبيعات أيضًا على أنها "الإدارة التي تهدف إلى تحقيق أهداف مبيعات المنظمة من خلال أنشطة فعالة وكفؤة، وهذه الأنشطة هي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتدريب والقيادة والسيطرة على الموارد التنظيمية".

### 2.1) أهمية إدارة المبيعات:

تسعى جل الشركات بتطوير منتجاتها و عرضها بما يتلاءم مع الطلب في السوق و ذلك للحفاظ على حصتها و استمراريتها، و يعزز هذا من خلال الجهود التي تبذلها إدارة المبيعات من خلال استعمال إستراتيجيات

<sup>1</sup> - جميل توفيق و عادل حسن ( 1985)، مبادئ التسويق و ادارة المبيعات ، ( دار الجامعة العربية ، بيروت ) ، ص 183

فعالة لزيادة المبيعات و التركيز على تدريب العاملين و تأهيلهم لكي يتمكنوا من تنفيذ خطط الإدارة و المنظمة بنجاح، وتتمثل أهمية ادارة المبيعات في<sup>1</sup>:

- إثارة طلب العملاء النهائيين على المنتج : أي ان نشاط قسم التسويق يعتمد على دور الموظفين في ادارة المبيعات من خلال التواصل مع المشترين و تزويدهم بالمعلومات و تشجيعهم على اتخاذ قرارات الشراء<sup>2</sup>.
- تسعى إدارة المبيعات والعاملين فيها على كسب الزبائن الجدد و الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لتوسيع الحصة السوقية و اختراق قطاعات سوقية منافسة.
- تعمل إدارة المبيعات على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الإدارة التابعة لها من خلال التنسيق والتكامل والتفاعل.
- تعتبر إدارة المبيعات الإدارة الوحيدة في إدارة التسويق والمنظمة التي تحقق إيرادات ومن خلال هذه الإيرادات تغطي جميع التكاليف وتحقق الأرباح.
- يعتبر البائع الممثل الرئيسي للمؤسسة امام الشركات المنافسة ، و بالتالي فان انطباعات المستهلك و الصورة الذهنية التي يشكلها حول المؤسسة تعتمد على التأثير الذي يتركه البائع عليهم .<sup>3</sup>

### 3.1 ) أهداف إدارة المبيعات:<sup>4</sup>

أما ما يميز إدارة المبيعات هو وجود الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وتختلف هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى، ولكن بشكل عام يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لإدارة المبيعات على النحو التالي:

- زيادة حجم المبيعات: من أهم الأهداف التي يسعى قسم المبيعات إلى تحقيقها زيادة حجم المبيعات، ويتم ذلك بالتنسيق مع قسم التسويق، أي بالاعتماد على كافة الأنشطة التسويقية التي تنبثق من عناصر المزيج التسويقي.

<sup>1</sup> - نفيسة باشري و هناء عبد الحميد (1986) ، ادارة المبيعات ، ( مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ) ، ص 33

<sup>2</sup> - محمد الصرفي (2008) ، ادارة المبيعات ،( دار الفكر الجامعي ،الاسكندرية) ، ص 37

<sup>3</sup> - محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 36

<sup>4</sup> - زاهد عبد الحميد سامراني، مرجع سابق، ص 34

- زيادة الأرباح: عندما يسعى قسم المبيعات إلى زيادة مبيعاته في السوق إلى الحد الأقصى، يؤدي ذلك إلى زيادة أرباح الأعمال، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توفر قسم مبيعات فعال يوظف مندوبين مؤهلين ويقلل من تكاليف البيع.
- التطوير والنمو: في كل مرة يحقق قسم المبيعات زيادة في المبيعات ويزيد من أرباح المؤسسة، فإنه يساعد على بناء قدرات وموارد المؤسسة، مما يساهم بشكل فعال في تطوير برامج التطوير والنمو، ولا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا من خلال تضافر جهود جميع الإدارات الأخرى مع إدارة المبيعات.
- لكي ينجح قسم المبيعات في تحقيق أهدافه، يجب على الإدارة العليا تحديد الأهداف بوضوح، حيث يمكن ترجمة هذه الأهداف إلى خطط تسمح لهم بتحديد وتحليل العوامل التي تؤثر على عمليات المبيعات بوضوح ووضع الإجراءات المناسبة لمراقبة التغيرات في السوق.

### المبحث الثاني: سياسة الأجور ودورها في الإدارة التجارية للمبيعات

تختلف المبيعات والخدمات والسلع باختلاف الطلب عليها في السوق وبذلك تختلف في القطاع التجاري ككل، حيث تتعدد المبيعات حسب المجالات الموجودة في القطاع التجاري. و مما يساهم في ارتفاع نسبة المبيعات في المؤسسة هو نظام الحوافز القائم فيها حيث تساعد على تحفيز العمال على بذل المجهودات المضاعفة لضمان الحصول على المكافآت.

### المطلب الأول: الفكر الاقتصادي المفسر لسياسة الأجور

#### 1) مبادئ الاقتصاديين في علاقة الأجور بزيادة المبيعات:

لم تكن فكرة ربط مستوى الرواتب وحجم المبيعات في المؤسسة جديدة، حيث ساعد ألفريد مارشال في تعميقها بأعماله التي نشرها في أوائل السبعينيات من القرن الماضي. ويرى أن من مصلحة أصحاب العمل زيادة أجور عمالهم، لأن هذه الأجور لها تأثير إيجابي على زيادة حجم مبيعات المنشأة. تبع ذلك العديد من الكتاب والمختصين معتمدين على النتائج التي توصل إليها **Leibensrein**، والتي ربطت بين مستوى الأجور ومستوى المعيشة وحجم المبيعات المرتفع. يلخص الأخير، في إحدى نظرياته، إلى أن هناك علاقة مباشرة بين الأجور والمبيعات، خاصة إذا كان ذلك مصحوبًا بالمساواة بين العمال ودوافعهم وسيطرتهم وتحقيقهم.

أكدت دراسة ميدانية حديثة للاقتصاد الكندي تحت إشراف الاقتصادي <sup>1</sup> Pierre Fortin أن إجمالي الأجور الحقيقية نما بنفس معدل المبيعات خلال الفترة 1974-2006 كما أكدت دراسة إحصائية أخرى نفس الفكرة حول الأجور والمبيعات في كندا، حيث أظهرت أن "أجور العمل بالساعة الحقيقية وحجم المبيعات مرتبطان ارتباطاً وثيقاً على المدى الطويل. علاوة على ذلك، اتضح أنه بالنسبة للاقتصاد الكندي، فإن القطاعات الاقتصادية الأكثر إنتاجية هي تلك التي تدفع أعلى الأجور.<sup>2</sup>

ركز جاي كاري (G.Caire) <sup>3</sup> على المبدأ الذي يتم على أساسه دفع الأجر. وأشار إلى أن الراتب الذي يتم دفعه على أساس وحدة البيع هو أكثر ما يحفز العامل وبالتالي إنتاجيته ويجعله يبذل المزيد من الجهد. كما أشار إلى أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العمالة الصناعية المنتجة والشحن وغيرها من الأنشطة التي يمكن حسابها في الوحدات المباعية، والتي تشير إلى مبادئ تايلور للإدارة العلمية. وهو يعتقد أن شكل تنظيم العمل يلعب أيضاً دوراً في زيادة حجم المبيعات. يتفق لايزر مع هذا الرأي، حيث وجد أنه بالانتقال من أجر الساعة إلى أجر الوحدة، زاد الإنتاج، وباستخدام الأساس الأخير، زاد دافع العمال وزادت نسب مبيعاتهم. دفع هذا الشركات إلى الانتقال من نظام الأجور بالساعة إلى أجر الوحدة.

<sup>1</sup> Pierre Fortin, "L'investissement au Québec": On y pour, Rapport du Group de Travail sur l'investissement des entreprises, 2008 (www.glie.gouv.qc.ca); and Statistic Canada, Qu'est-ce que la productivité? Comment la mesure-t-on ? Quelle a été la productivité du Canada ? (www.statcan.ca) in: Norma Kozhaya, Dossiers CPQ, Conseil du Patronat du Québec (2008), p.2, (www.cpq.ca).

<sup>2</sup>-H. Leibenstein, Economic Backwardness and Economic Growth, N.Y., 1957; and A. Marshall, Principes d'économie politique, Paris, 1971, in : Mohamed Mouime, Dept. d'economie, des finances et de la privatisation, Ministère de l'Economie, Royaume du Maroc, Document de Travail n° 66, p. 1.

<sup>3</sup> - G. Caire, "Les Trois ages de la liaison salaire-productivité," Travail & Emploi, n° 91 Juillet 2002, p. 58.E. P. Lazear, "Performance Pay and Productivity", The American Economic Review, Vol. 90 N. 5, (Dec. 2000).

توصل آخرون إلى نفس النتيجة تقريبًا امثال **Meyersson–Milgrom**<sup>1</sup>، بدءًا من دراستهم الميدانية لعمال القطاع الخاص في فنلندا. وخلصوا إلى أن نظام الرواتب المطبق له تأثير على تحفيز القوى العاملة وزيادة مبيعاتها. وبالتالي، يتفق معظم المؤلفين والمتخصصين في إدارة الموارد البشرية بالإجماع على وجود علاقة قوية بين الرواتب وحجم المبيعات.

## (2) علاقة تحفيز العمال بزيادة المبيعات:

يعتبر الراتب أو الأجر وسيلة مهمة لتلبية الاحتياجات المادية والاجتماعية للأفراد ، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي. كلما ارتفع مستوى دخل الأفراد ، زاد رضاهم الوظيفي. والعكس صحيح. هنا ، يتم تشغيل نظام الحوافز والمكافآت لزيادة نسبة المبيعات في المنظمة.

حيث أن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل يجب أن يكون راغبًا ومتحمسًا لأداء عمله، الأمر الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال استخدام الحوافز التي يمكن أن تثير الحماس والتحفيز والرغبة في العمل لدى العمال مما سيؤثر إيجابًا على الأداء العام. وزيادة حجم المبيعات يساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة ويدفع العمال للعمل بكل قوتهم لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة. كما تعمل الحوافز على منع الشعور بالإحباط ، من خلال خلق جو مادي أو معنوي كافٍ لدفع العامل إلى المثابرة في عمله والأداء بكفاءة عالية. بشكل عام، تعد الحوافز أحد العوامل المهمة المطلوبة لأي جهد منظم لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء. للحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى أداء المؤسسة، من خلال تطوير نظام محفز يساعد على إنشاء البيئة التي تساعد على ضمان بذل العمال للجهود المتوقعة منهم. ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافهم إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد للتنفيذ الأمثل لها، مع توافر "عنصر مهم للغاية، وهو المصادقية في التطبيق وطرق التعامل المثلى مع العمال الآخرين.

<sup>1</sup>–Meyersson–Milgrom, E.M., Petersen, T., Asplund, R., "Pay, Risk, and Productivity: The Case of Finland 1980–1996, Finish Economic Papers, Vol. 15, n° 1, (Spring 2002).

تعد قضية الموظفين غير المتحمسين مشكلة منتشرة في العالم اليوم، لذلك يعتقد الخبراء أن العمال اليوم أقل تحفيزاً مما كانوا عليه في الماضي، لذلك يتعين على المنظمة تطوير طرق تحفيز الفرد العامل على الأداء في أفضل حالاته، وهو ما ينعكس إيجاباً في زيادة مبيعات المؤسسة التجارية بشكل كبير.<sup>1</sup>

أخيراً يمكن القول إن عدم وجود حوافز مناسبة يؤثر سلباً على مستوى حجم المبيعات مما يؤدي بدوره إلى فقدان الموظف الحماس والشعور بأهمية العمل، وبالتالي انخفاض معنوياته ورغبته في العمل بكفاءة، مما يؤثر سلباً في كفاءة عمله ومستوى أدائه المهني، وبالتالي فقدان مصداقية المؤسسة في الأسواق، وكذلك الخسائر المسجلة من حيث المبيعات والعاملين.

### (3) واقع القطاع الخاص في سياسة التحفيز وزيادة المبيعات:

يحتاج الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص بيئة عمل صلبة للمضي قدماً في عملية التنمية من خلال تطوير التشريعات وسن قوانين عمل جديدة لتلبية احتياجات الطبقة العاملة وتحقيق أجور لائقة في ظل التحولات الجديدة ، ولا شك في ذلك أن الطبقة العاملة ستتأثر بهذه التحولات كما يرى الاخصائيون أن للنظام الخاص آثاراً إيجابية على العمال ، خاصة أنها تؤدي إلى زيادة أجور العمال الذين تستمر عقود عملهم بعد نقل مؤسساتهم للقطاع الخاص<sup>2</sup>

يهتم اصحاب المؤسسات الخاصة بالمزايا الموجودة في القطاع التي تشمل السكن الوظيفي واللباس الموحد الخاص بالعمل وكذا النقل و المواصلات التي توفرها المؤسسات في القطاع العام ، في محاولة منها لدمجها في مؤسساتهم الخاصة بهدف زيادة الانتاج مما يؤدي إلى زيادة الأجور والمكافآت التي يتلقاها العامل.

ومن اثار هذا النظام الإيجابية تشجيع العامل على امتلاك اسهم في المؤسسة او في المشاريع الخاضعة للخصخصة ودفع قيمة هذه الأسهم على أقساط مما يشجع على العمل الجاد ويزيد من الإنتاج والإدراك. ومن الآثار الإيجابية للمالكين والعاملين هو اهتمام الشركات في القطاع الخاص بتقديم مزايا الرعاية الاجتماعية من الإجازات الصيفية والحج والرحلات والعلاجات غير المفتوحة للعاملين في القطاع العام.

<sup>1</sup>-بوقال نسيم (2011/ 2012) ، اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين ،( علوم التسيير \_تخصص

تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ) ، ، صفحة 152

<sup>2</sup> - ليث عبد الله القهوي و بلال محمود الوادي (2012)، التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ،( ط 1 ، دار حامد للنشر

و التوزيع ، عمان)، ص 38

هناك آثار إيجابية غير ملموسة مثل زيادة فرص الترقية التي لا تتواجد في القطاع العام حتى بعد سنوات من الخدمة . وحقيقة ان العمل في المؤسسات الخاصة يتم بانتظام وبطريقة متوازنة ولا وجود للتضخم فيحصل العامل على الترقية و المزايا المالية و المكافآت التحفيزية المتمثلة في زيادة أجره ومستلزماته نتيجة لذلك.

فيعمل النظام الخاص على ربط العامل بالاجور و المكافآت و يعمل على حثه اتباع مبادئ الادارة العامة المتمثلة في التخطيط ، التنظيم، القيادة و الرقابة على النحو الاتي :

- **التخطيط :** فهو الاستثمار الأمثل والتوجيه المناسب للموارد البشرية والمالية إلى أقصى حد لتحقيق الأهداف الموضوعية، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية ، طوال فترة توظيف العامل في المؤسسة ، لأنه في كل مرة يتولى فيها وظيفة يخطط ويضع استراتيجية ويرسم اتجاه العملة من أجل تحقيق هدفه في طريقه ، وفي المقابل يحصل الفرد نتيجة لهذا التخطيط .
- **السليم والمحكم على راتب مقابل عمله ،** حيث يكون التعويض المالي هو حسب الوظيفة التي يشغلها وفي كل مرة ينتقل من وظيفة إلى أخرى يتلقى الموظف أيضاً مكافأة مادية بسبب الأداء الجيد وعلى أساس الأقدمية ، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- يتلقى الموظف مكافأة أو علاوة عند تنفيذ خطة فريدة واستراتيجية قوية

- من خلال مسيرته المهنية يمكن للموظف الاستفادة من الخبرة التي يكتسبها للاستفادة منها في التخطيط لأن العمل بدون خطة هو مضيعة للوقت وتحقيق الهدف يصبح مستحيل .

- **التنظيم:** يمكن أن يُنظر إلى التنظيم على أنه عملية تخصيص الأنشطة الضرورية التي تتطلب تحديد المستويات وتقويض السلطة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة المحددة للخطة ، حيث يُنظر إلى التنظيم على أنه مكمل لوظيفة التخطيط . إن وجود الحوافز هو دافع لتحقيق المنافع للعامل وبقاء هذا الأخير مستمراً وقادراً على النمو والتطور . حيث لا يتم الحصول على هذه المكافآت إلا من خلال وجود فرد أو مجموعة من الأفراد ، يعمل كل منهم بشكل مستقل ، وعلى المدراء تنظيم الأنشطة والمهام . من خلال الخبرات المكتسبة ، يمكن للموظف خلال مسيرته المهنية توزيع المهام المنقولة إليه حسب الأولوية ودرجة التقويض . كلما زاد الحافز لتنظيم عمله ، زاد ترتيب الأنشطة . وهكذا يمكن للعامل أن يحقق ما أراد تحقيقه ، وفي المقابل سيحصل على راتب ومكافآت ثابتة عندما يحقق هدفاً مميزاً ، ويمكنه بذلك تحقيق أرباح للمنظمة لا تتوقعها، ويمكن تلخيص هذا التنظيم في النقاط التالية :

-تنشئ المؤسسة تنسيقاً واضحاً بين الأنشطة في المناصب المتعاقبة التي يشغلها الموظف في

حياته المهنية

- تسمح المؤسسة بالتسيير السلس للأعمال في الحياة المهنية للموظف يمكن للموظف أن يحافظ على وظيفته من خلال العمل على تطوير مستوى أدائه وبالتالي يتقاضى الموظف راتباً أو تعويضاً مالياً عن المجهودات التي يبذلها أثناء عمله.
- **القيادة :** يعتمد نجاح المنظمات إلى حد كبير على القادة الإداريين ، لذلك اهتم الباحثون بدراسة طرق تشمل الإعداد المناسب لهم ، فالقيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين من خلال التواصل للسعي بحماس والتزام لأداء ناجح يحقق الأهداف المقصودة. القيادة هي أيضاً مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد خلال حياته المهنية واعتماداً على المنصب الذي يشغله ، حيث كلما ارتفع المنصب ، زادت مسؤوليات القائد وتعقيدها ، وإلحاح القائد على الكفاءة في أداء مهامه تعتبر ربحاً للمؤسسة ، وبالتالي تزيد المؤسسة من راتبه وتعطيه مكافأة على ذلك ، ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:
  - قيادة السلوك الاجتماعي الذي يعمل على تحقيق الأهداف المقصودة وبالتالي الشعور بالرضا
  - بالنسبة للقائد تعتبر القيادة حافزاً للاحتفاظ بالمنصب الذي يشغله
  - تعتبر القيادة تفاعل تبادلي بين القائد وأتباعه يؤثر عليهم ويتأثر بهم
- **الرقابة :** يعتبر الإشراف أو الرقابة إحدى الوظائف الإدارية ، وهي وظيفة يمارسها فرد أو مجموعة من الأفراد والتي تهدف إلى التبرير العلمي للقرارات ، أي تنظيم وتوجيه الجهود المتعلقة بالعمل طوال حياة الوظيفة المشغولة، وهي وفقاً للخطة الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة ، حيث يمكن للفرد من خلال مساره الوظيفي اكتساب العديد من المهارات التي تسمح له بتطوير قدراته المهنية من خلال التطبيق في الخطط التي سيتم تنفيذها ، وأن النتائج التي سيتم تحقيقها تتوافق تماماً مع ما تتوقعه الإدارة وتهدف إليه. يمكن تلخيصها في النقاط التالية :
  - تساعد المراقبة على اكتشاف المشاكل أو الأخطاء التي تتداخل مع تنفيذ خطة خلال عملية التنفيذ تطوير التخطيط الدقيق والسيطرة الكاملة على العمال الشباب التي تؤدي إلى تحقيق الهدف دون ارتكاب الأخطاء
  - وجود علاوات ومكافآت بالإضافة إلى الراتب لتحفيز العامل على أداء عمله على أكمل وجه.
  - تعمل على مكافأة كل عامل على مقدار العمل الذي قام به .

**المبحث الثالث : الدراسات المتعلقة بمتغيرات البحث**

لغرض تحديد الاطار النظري للبحث المتعلق بالحوافز و اثرها على ارتفاع الأجور في المؤسسة الخاصة ، لبعض الدراسات المعمولة سابقا والتي تساهم في تأكيد و تعزيز تحليلات و استنتاجات البحث، وذلك باللغتين الاجنبية و العربية.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية :****1) على المستوى المحلي :**

**1/1- خلايفة العلمي (2016)، دراسة بعنوان " مساهمة نظام الحوافز في تحسين اداء المورد البشري في المؤسسة الصحية"**

الدراسة عبارة عن مقال في المجلة العربية للنشر العلمي، حيث تناولت موضوع دراسة حالة المؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي. هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الحوافز بالمؤسسات العمومية الاستشفائية على تحسين اداء المورد البشري . اتبعت الدراسة المنهج التحليلي واستعملت ادوات التحليل المتمثل في إعداد وتوزيع الاستبيان و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : عدم وجود نظام مرن يساير الاداء المقدم من طرف الاطباء، ما يتم تقديمه من حوافز لا يساهم في تحفيز الاداء، يفضل الاطباء الحوافز المادية. بناء عليه اوصت الدراسة بأهمية تبني نظام حوافز يساعد على تحسين اداء العمال.

**2/1- قلال نسيمة (2017) ، دراسة بعنوان "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"**

الدراسة عبارة عن مقال في المجلة العربية للنشر العلمي العدد الواحد و العشرون ، تناولت موضوع دراسة حالة في المؤسسة الجزائرية للاتصالات لسنة 2017. هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر و حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتفعيل روح خلق الجو المناسب الذي يسوده الرضا لإعطاء العامل فرصة لإثبات وجوده و إشراكه في اتخاذ القرار ، كما توضح مدى تشجيع المؤسسة عمالها على تحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة و حرصت على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية. تبنت الدراسة المنهج التحليلي التجريبي. بناء على النتائج المتحصل عليها أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أهمها : ربط الحوافز بأهداف

العاملين و الإدارة معا انتلبعد عن العلاقات الشخصية والوساطة والمحسوبية في منح الحوافز و اهتمام الإدارة بتوفير العدالة في توزيع الحوافز ،

**3/1- خديجة خروبي (2016) ، دراسة بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" ( دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة)**

الدراسة عبارة عن مقال حول دراسة حالة بنك التنمية الريفية بولاية المسيلة لسنة 2016 ، حيث كان المنهج المتبع في الدراسة المنهج التحليلي التجريبي . هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الحوافر بالرضا الوظيفي للعاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة لتتوصل الدراسة إلى واقع أن الحوافر تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم، وزيادة إنتاجهم في المؤسسة ، وأن المكافآت تساهم في زيادة دخل العامل وفي رفع معنوياته، وهي تعتبر محركا لطاقت ورغبات العامل في المؤسسة .

**4/1- رياض عبد القادر(2015) ، دراسة تحت عنوان " سياسة الأجور و دورها في المحافظة على الموارد البشرية " حالة نظام الأجور لشركة سوناطراك .**

المقال يهتم بدراسة مهمة مكتب الموارد البشرية في تزويد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة القادرة على العمل بالكمية والنوعية اللازمتين في الوقت المناسب وتطوير قدراتها باستمرار من خلال التدريب والتتبع المهني والصيانة والمحافظة عليها ،و ضمان الولاء للمؤسسة حيث يتم ذلك بتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية. وهنا تلعب سياسة الأجور دورًا مهمًا في مكافأة العمال ، لا سيما من حيث القدرة التنافسية ، وتحتل الأجور المادية المهنية المكانة الأهم في نظر الموارد البشرية ، مقارنة بالحوافز المعنوية مثل تقدير الجهد. نحاول من خلال هذا المقال الإجابة عن مدى قدرة نظام الأجور الجديد لسوناطراك على تحقيق الرضا الوظيفي الفردي والحفاظ عليه ، من خلال معالجة مختلف مقدماته والمنطق الذي تم بناؤه من خلاله. حيث خلصت الدراسة التحليلية التجريبية للمقال إلى ان النظام الجديد المتبع في المؤسسة من جانب الأجور لم يحقق النتائج المرجوة منه ، خاصة في كبح تسرب الكفاءات و دوي الخبرات المتخصصة لعدم مصاحبة العملية بتغييرات جوهرية في طرق التفكير و التسيير و اضافة إلى ذلك لم يكن هناك تاهيل مسبق للعمال من اجل تقبل المنطق الجديد لنظام الأجور في العمل .

**5/1- زيدون جمال و صحراوي بن شيحة (2016)، دراسة بعنوان " محددات الأجور في القطاع الصناعي في الجزائر للفترة 1980-2013 "**

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي وتحليل محددات الأجور في القطاع الصناعي في الجزائر خلال الفترة 2013-1980 باستخدام نموذج التكامل المشترك. حيث اتضح من خلال الدراسة ان الأجر هو مقابل يدفع

للاجير على عمله سواء كان عملا ذهنيا او عضليا ، كما اتضح ان نظريات الأجور تساهم في تقرير مستوى الأجور في لقطاع الصناعي ، كما استعملت الدراسة النموذج القياسي باستخدام التكامل المشترك و اظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين الأجور و الانتاجية الكلية اما فيما يخص التضخم ، البطالة و نسبة التمدرس فقد كانت نتائج التقدير المعنوية ايجابية للمتغيرات .

## (2) على المستوى الخارجي :

1/2- أبو علان (2016) ، دراسة بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية"

هي دراسة تحليلية في شركة المشروبات الفلسطينية للمجلة العربية للنشر و التوزيع ، اتبعت المنهج الاحصائي ، استعملت الدراسة الاستبان لهدف التعرف على أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية وشركات المشروبات العاملة في الضفة الغربية من حيث عدد العاملين في هذه الشركات. وزعت 200 استبانة على العاملين بهذه الشركات ، تم جمع 187 استبانة منها 186 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي ، أي 93% من الاستبيانات الموزعة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط مباشرة بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين ، كما أن هناك علاقة ارتباط مباشرة بين فاعلية نظام الحوافز والدراسة . قدمت مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على تحقيق مبدأ العدالة في توزيع المكافآت ، من خلال ربط شبكة الأجور والمرتبات بتكلفة المعيشة والتضخم ، من خلال تصميم نظام حوافز فعال. وإدخال أنظمة حوافز جديدة وخلق شعور بالأمن الوظيفي والاستقرار للعمال ، وتقديم الدعم والمساعدة للعاملين عند تعرضهم لظروف خاصة ، وتنظيم دورات تدريبية للعاملين تهدف إلى زيادة مهاراتهم وقدراتهم.

2/2- سلامة أحمد(2015)، هذه الدراسة بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء

العاملين بالفنادق المصرية "مع اقتراح برنامج لتقييم طرق تحفيز العاملين في الفنادق

المقال عبارة عن دراسة حالة الفنادق في مصر للمجلة العربية للنشر و التوزيع ، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم الحوافز وأنواعها وأهمية تطبيقها داخل المنشآت الفندقية المصرية ، مع تسليط الضوء على أنظمة حوافز الموظفين المطبقة فعليًا داخل المنشآت الفندقية ، وإعطاء صورة واقعية لأنظمة الحوافز المطبقة داخل المنشآت الفندقية. وأهمية مصلحة الإدارة العامة في تطبيق جميع أحكامها. في النهاية تم اقتراح برنامج تقوم من خلاله الإدارة بتقييم أنظمة الحوافز المطبقة عليها وتحديد نقاط القوة والضعف في سياساتها التحفيزية: تم اختيار 25 فندقًا في شرم الشيخ والغردقة ، وعدد استمارات المسح التي تم الحصول عليها بلغ عددها 25. تم

تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من نموذج المسح المعد للمديرين والنزلاء باستخدام الإصدار السادس عشر من برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS 16).

وخلصت الدراسة إلى عدم وجود معايير للحوافز التي تُمنح للموظفات المنتظمات اللاتي لهن دور كبير في رفع مستوى الأداء ، وتعتبر الترقية أهم الحافز مما يساعد على رفع مستوى الأداء لموظفات الفنادق ، و هناك عدة معوقات في نظام حوافز المتابعة أهمها ضعف وجود نظام حوافز مستقبلي وعدم وجود نظام اعلاني للسدادات وضعف الحوافز المالية. وأوصت الدراسة بدفع الحوافز على أساس الجهد والأداء، بحيث يكون هناك تمييز بين العمل الجاد والمتراخي ، وتسريع منح الحوافز في الوقت المناسب ودون تأخير ، وضمان مراقبة تطبيق الحوافز من خلال تفعيل البرنامج لتقييم سبل التحفيز للعاملين بالفنادق المصرية وضرورة تطوير برامجهم للاستخدام الأمثل في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الفندقية.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

**Effects of Incantives on " دراسة بعنوان " CROSS Ogohi Daniel - 1/1 (2019)،**

**"Employees productivity .**

دراسة لمقال المجلة العربية للنشر و التوزيع ، بحثت الدراسة في آثار الحوافز على إنتاجية الموظف و هدفت إلى معرفة العلاقة بين الحافز وإنتاجية الموظف في المنشأة وتحديد أثر الحوافز على إنتاجية الموظف في المنظمة و تحليل العلاقة بين المكافآت وإنتاجية الموظف في المؤسسات في نيجيريا .

لتحقيق هذه الأهداف ، تم تصميم استبيان بناءً على الأهداف ، وتمت معالجة الاستبيانات المكتملة وتحليلها باستخدام معامل الارتباط اللحظي للمنتج. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الحوافز والإنتاجية إلى جانب الحوافز المالية ، كما كان هناك عامل رئيسي آخر في تحفيز الموظفين وهو مشاركتهم في عملية تحقيق الفعالية التنظيمية. لأنه بدون تعاونهم لا تستطيع المؤسسة العمل و توصي الدراسة بإنشاء وحدة لفحص قضايا الحوافز التي من شأنها تحسين الإنتاجية.

**Impact of Financial Incentives " دراسة بعنوان " Khaled Al-tamimi -2/1 (2018)،**

**on Performance of Employees in Jordanian Commercial Banks and its**

**" Reflections on Jordanian Economy: A Field Study**

الدراسة عبارة عن مقال لمجلة ReserchGate ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المالية على أداء العاملين في البنوك التجارية الأردنية وانعكاساتها على الاقتصاد الأردني ، وكذلك تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تصنيفات المبحوثين لتأثير الحوافز المالية على أدائهم. تكونت عينة الدراسة من (76) موظفاً تم اختيارهم عشوائياً في البنوك التجارية الأردنية. كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت إلى النتائج التالية: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز الفعال وأداء العاملين في هذه البنوك. 2 وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت ومستوى أداء الموظفين في البنوك و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ربط نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز وأداء الموظفين في هذه البنوك و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تعزى إلى الجنس والعمر والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة.

**Bilal Almomani, Ahmad Al-Omari, Nizar Al-momani, Mohammed -3/1**

**The impact of incentives on the performance of " دراسة بعنوان (2017) Omar**  
**" employees in p sector : Case study in Ministry of labor**

الدراسة عبارة عن مقال في جريدة EUROPEAN JORNAL OF BUSNESS AND MANAGEMENT حيث كان الهدف النهائي من هذا البحث هو تقييم الحوافز على أداء الموظفين في الأردن فبينت النتائج أن الحوافز تؤثر على أداء العاملين في القطاع العام في الأردن ، ولا تؤثر على الخبرة العملية على أداء العاملين في القطاع العام ، وأن المؤهلات لا تؤثر على أداء العاملين في القطاع الحكومي. وتوضع التوصيات في سبيل التركيز على تقديم تعويض عادل ومناسب عند التقاعد للموظفين ورواتب تتناسب مع مستوى أدائهم في العمل والاهتمام بتقديم الدعم المعنوي والثناء للموظفين لرفع مستوى أدائهم.

في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة ، اعتمدت المنهج التحليلي التجريبي ، مستفيدة من الاستبانة كأداة للتحقق من صحة فرضية الدراسة القائلة : ان الحوافز المادية والمعنوية تعمل على تحسين أداء منسوبي شركة نسما التجارية بجهة اعتمد البحث على أداة الاستبيان بتوزيعها على 60 عاملاً بشركة نسما القابضة بجهة وتم استردادها بالكامل.

**المطلب الثالث: الفرق بين البحث محل الدراسة و الدراسات السابقة****1) اوجه التشابه و الاختلاف في الدراسة :**

هدفت الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها لضرورة التعرف على نظام الحوافز الذي يساهم بالدرجة الكبيرة في رفع انتاجية العمال و تحفيزهم على الجد و المثابرة في العمل كما منحتم الدافع للمساهمة في تطوير مستقبل المؤسسات من خلال منحهم المزايا المادية و المعنوية .

فتمثلت بذلك نقاط التشابه بين دراستنا و الدراسات السابقة في انهما يشجعان على تبني نظام حوافز يساعد على تحسين اداء العمال، كما ان الدراستين تطرقا لموضوع نوع المكافآت الملائمة و التي يفضلها العمال في المؤسسات سواء العامة او الخاصة، أي ان العمال دائما ما يسعدهم تلقي المكافآت المادية و المالية اكثر من المعنوية. و قد تضمنت كلتا الدراستين ان هناك عدالة في توزيع الحوافز على عمال المؤسسات كما اظهرت مدى تأثير نظام المكافآت من الناحية النفسية و المعنوية للعمال مما يساهم في زيادة انتاجيتهم في المؤسسات.

من جهة اخرى سعت الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الخاصة على ابراز اوجه الاختلاف بينها و بين باقي المؤسسات في القطاعين العام و الخاص فيما يخص دور الحوافز في ارتفاع نسبة اجور العمال، حيث عملت الدراسة على التعريف بمصداقية المكافآت في المؤسسة الخاصة حيث أنها توفر الحوافز لعمالها على اساس الجهد و الاداء و تركز على الجانب المادي من هذه الحوافز كونها تساهم في رفع مردودية العمال و تعزيز الرضا في قرارات المؤسسة ، وما يميز هذه المؤسسة في القطاع التجاري أنها لا تكتفي بزيادة راتب العمال فقط بل تمنحهم نسبة هامش ربحي من مجموع مبيعاتها، كما أنها تعمل على ضم منحة المردودية للأجر الشهري الثابت للعامل .

اظهرت الدراسة ايضا ان الهيكل التنظيمي في المؤسسات المذكورة في الدراسات السابقة يعتمد اسلوب السلم الهرمي، اما في المؤسسة الخاصة بدراستنا فنتبع السلم الافقي مما يسهل عمليات الاتصال بالإدارات العليا و الاتصال المباشر بالرئيس و يشجع على العمل الجماعي في جو يخلو من الطبقية و الاختلافات على الرتب في المؤسسة .

اعتمدت الدراسات السابقة اسلوب الاستبيان في تحليل المعطيات و المعلومات ، في المقابل انتهجنا في دراستنا اسلوب الدراسة الميدانية التطبيقية الذي ساهم في رفع المستوى العملي الميداني الشخصي.

### خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالموضوع بشكل عام. فقد تطرقنا في بداية الفصل لبعض المفاهيم الأساسية لبحثنا، الأهمية و الاهداف المتعلقة بالمبيعات والأجور ثم تطرقنا في المبحث الثاني للعلاقات بين متغيرات البحث. لندعم دراستنا بالدراسات السابقة سواء باللغة العربية او الأجنبية، المحلية و حتى الخارجية منها لتعزيز و تقوية بحثنا.

و عليه ومن خلال المعلومات التي تطرقنا إليها نستطيع القول ان المؤسسات التجارية التي تسعى لترك بصمتها في القطاع التجاري وتحاول جاهدة بسط نفوذها و إحكام سيطرتها على الأسواق، تنتهج سياسة التحفيز و المكافآت كخطوة منها لزيادة راتب العامل الذي وبالضرورة سيعمل ضعف المجهودات لكسب هذه التحفيزات والارتقاء لمناصب أعلى في المؤسسة الخاصة. ومنه فإن الأجر عامل أساسي لزيادة أرباح المؤسسات وذلك متى ارتفع أجر العامل ارتفعت معه مبيعات المؤسسة وبذلك تزيد الأرباح. ولكن لا ننسى أن هذه السياسية المتبعة في هذه المؤسسات تخضع لتسيير دقيق ومتابعة بتخطيط ودراسات لضمان فعاليتها.

## الفصل الثاني

دراسة حالة سياسة رفع الأجر بالتوافق مع

المبيعات في مؤسسة التجارية AGRO RIO

46

**المبحث الأول: القطاع الاقتصادي لمؤسسة AGRO RIO 46**

تتميز دول العالم بتعدد قطاعاتها الاقتصادية، والقطاع الاقتصادي بشكل عام هو مجال تتم فيه عمليات البيع والشراء داخل الدولة، من أجل الحصول على عائد، أو الربح مقابل إرضاء الخدمات أو المطالب و يتكون هذا المفهوم من جزأين أو كلمتين، الكلمة الأولى هي القطاع، حيث يشير القطاع إلى المنطقة التي يوجد بها نشاط معين، ويخدم فئة معينة من الجمهور وهو عبارة عن المؤسسات المعنية بتنفيذ المهام الرسمية تجاه خدمة المستفيدين، بينما تشير الكلمة الثانية : الاقتصاد ، إلى الأعمال والموارد المختلفة وعمليات البيع والشراء وأشياء أخرى معروفة في كلمة الاقتصاد، وعندما نجمع بين الكلمتين، يكون التعريف هو "المجال الذي فيه عدد الشركات التي تشارك في توريد منتج معين أو تقديم خدمات معينة للجمهور. لها مجالات مختلفة تعتمد على الصناعة او التجارة على سبيل المثال، ولديها عمليات وسوق يقدم هذه المنتجات للجمهور المشتري.

**المطلب الأول: المؤسسة التجارية AGRO RIO 46****(1) البطاقة الفنية للمؤسسة :****جدول 1: جدول يمثل البطاقة التعريفية لمؤسسة AGRO RIO 46**

|                       |  |
|-----------------------|--|
| اسم المؤسسة           | AGRO RIO 46  |
| القطاع الاقتصادي      | القطاع الخاص   |
| المجال التجاري        | المجال الفلاحي و الزراعي   |
| تاريخ التأسيس         | 2019   |
| المقر الرئيسي للمؤسسة | ولاية عين تموشنت، مدينة المالح، الجزائر  |
| عدد العمال            | 8 عمال   |
| منتجات المؤسسة        | الأسمدة ، المبيدات ، البذور و النباتات ، المكملات ، العتاد الفلاحي ، نظام الري و السقي |

المصدر: من اعداد الطالب ، المؤسسة التجارية AGRO RIO 46

**(2) التعريف بالمؤسسة AGRO RIO 46:**

تنتمي مؤسسة **AGRO RIO 46** إلى القطاع التجاري الخاص، وهو أحد المجالات الاقتصادية الكبرى التي تساهم بشكل أساسي في ازدهار البلدان وتميبتها، حيث تتميز المؤسسة بنشاطها التجاري في الجانب الزراعي و الفلاحي. تأسست **AGRO RIO 46** في عام 2019 ويقع مقرها الرئيسي في عين تموشنت ، وتحديداً في المالح ، الجزائر.

يتراوح عدد العمال في المؤسسة بين 8، من مهندسين و مندوبي مبيعات و محاسبين نزولا لامين المخزن. يعود اسم المؤسسة **AGRO RIO 46** نسبة إلى موقعها في مدينة المالح أو كما يطلق عليها: ريو سالادو (**SALADO RIO**) و نسبة إلى مجال عملها: فلاحي **AGRICOLE** و الرقم **46** يعود على الترقيم الولائي لولاية عين تموشنت.

الشكل رقم 1: أصل تسمية مؤسسة AGRO RIO 46



المصدر : من اعداد الطالب، مؤسسة AGRO RIO 46

شهد قطاع الأعمال في المؤسسة تطورات منذ بداية تأسيسه، حيث مزج بين ما هو فلاحى بحث : من أسمدة، ادوية فلاحية، مبيدات وغيرها مع المعدات والآلات الزراعية، وكذلك تقديم الخدمات والمزايا للفلاحين من حيث المعلومات أو من حيث السعر على منتجاتها. مع العلم أنها مؤسسة حديثة التأسيس إلا أنها تتمتع بسمعة طيبة بين فلاحى المنطقة وحتى بالنسبة لبقية ولايات الدولة : سيدي بلعباس ، تلمسان ، مستغانم ، وهران ... ، فهي تسعى دائماً لتقديم الأفضل لعملائها وبالتالي تساهم في تطوير خدماتها على أساس مستمر ودائم.

أقامت **AGRO RIO 46** شركات مع أكبر الشركات المستوردة للمنتجات الفلاحية على المستويين الوطني و العالمي من أجل فتح حسابات مع هذه الشركات لتزويدها بأفضل منتجاتها.

حيث تتمثل طريقة العمل مع هذه الشركات حسب طريقة التسديد

تتمثل الشركات الوطنية التي تتعامل معها المؤسسة في : ACI،PROFERT، CASAP ،

SRID،AGRICHEM

والشركات العالمية: مثل TIMAC AGRO الفرنسية ، شركة BAYER الألمانية ، شركة

GREEN الإيطالية ، شركة SAGYNТА السويسرية ، وشركة ROTAM الكندية .

طريقة العمل مع هذه الشركات تكون حسب نوع الشراكة المبنية بين المؤسسة و الشركة :

➤ **الشراكة الوطنية** : تنقسم إلى حالتين :

- الأولى هي بأخذ المنتج من الشركات الوطنية المتعاقد معها و التسديد إما فوراً او على الحساب الساري المفعول لمدة 6 أشهر. مع استفادة **AGRO RIO 46** بإمتميازات تقدر حوالي 15% خصماً من سعر منتج الشركة .

- والحالة الثانية تكون بأخذ المنتج و التسديد بعد البيع و تسديد المؤسسة من امتياز يتمثل في إرجاع المنتج غير المباع بدون اي رسوم .

➤ **الشراكة العالمية** : تكون بأخذ منتج الشركة المتعاقد معها و تسديد المستحقات بعد سنة من تاريخ استلام المنتج .

تعطي هذه الشراكة الأفضلية لمؤسسة **AGRO RIO 46** بأن تصبح الموزع الرسمي لهذا

المنتج في المنطقة . توفر الشراكة مندوب مبيعات خاص كذلك، يتمثل عمله في التعريف بمنتج

الشركة للمؤسسات الصغيرة (REVENDEUR)

(3) الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الهيكل التنظيمي من الامور التي تضمن تحقيق الاهداف المرجوة داخل المؤسسة و يحتوي على القسام و ادارات المؤسسة. وفيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي ل AGRO RIO 46 :

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة AGRO RIO 46



المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO 46

➤ **الرئيس** : هو رئيس مجلس الإدارة و هو السلطة العليا للمؤسسة ، يقوم باتخاذ القرارات الرئيسية الخاصة بالمؤسسة، هو الممثل و المتحدث الرسمي بإسم المؤسسة على المستوى الخارجي و الداخلي، يقوم كذلك بإدارة جميع عمليات المؤسسة بالإضافة إلى مواردها و مصادرها، له الصلاحيات المطلقة في مراجعة الترقيات ، المرتبات و المناصب الوظيفية للعمال. وبناء عليه باستطاعة الرئيس توفير التناغم و البيئة و الرسالة و الرؤية المباشرة للمؤسسة.

➤ **المدير التنفيذي**: عضو في قسم الادارة وهو المسؤول عن تحديد الأنشطة التجارية الجديدة و تطوير و تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وفقا لاهدافها، كما انه يقوم بأجراء أبحاث السوق و اغتنام الفرص التجارية التي تلائم **AGRO RIO 46** ، يقوم ايضا بإعداد التقارير الدورية و تقديمها للرئيس، يحافظ المدير على العلاقات التي تساهم في رفع أرباح مؤسسة **AGRO RIO 46**

➤ **قسم المهندسين** : يتكون قسم المهندسين في المؤسسة التجارية **AGRO RIO 46** من مهندسين كفؤين و ذي خبرة فلاحية كبيرة بحيث انهم يعملون على تقوية العلاقات بين المؤسسة و الفلاحين وذلك بالجولات الميدانية للأراضي الفلاحية لعملاء المؤسسة لمعاينة الأضرار و توفير الحلول المناسبة

لمشاكلهم، كما انهم يقومون بالتعريف بمنتجات المؤسسة لدى الفلاحين و يساهمون في رفع عدد العملاء أكثر.

➤ **قسم المحاسبة :** محاسب **AGRO RIO 46** مسؤول عن دراسة و تقييم البيانات و المعلومات المالية الذي يستفيد منها المدراء، يقوم كذلك بالاحتفاظ بالنسخ للسجلات المالية و إعداد دفاتر المحاسبية و الاشراف عليها و هو المشرف على المستندات و الوثائق المالية للمؤسسة ، و هو المسؤول عن الإجراءات المالية المتخذة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة .

➤ **قسم المبيعات :** تمثلت المهام في هذا القسم في : استقبال الزبائن و الفلاحين من أجل تلبية حاجياتهم و متطلباتهم و المساهمة في التعريف بمنتجات المؤسسة وكذلك كانت لنا مهمة الإشهار و التسويق عبر صفحات التواصل الاجتماعي كصفحة الفايسبوك الخاصة بالمؤسسة . تقوم إدارة المبيعات بالتعاون مع قسم المهندسين في المؤسسة بالاقتراب من الفلاح مباشرة للقيام بالاستبيانات و معرفة رأي الفلاح في منتجات **AGRO RIO 46** .

➤ **قسم المخزونات:** كون **AGRO RIO 46** مؤسسة تجارية تختص في الجانب الفلاحي فلا بد لها من توفير مخزن يلائم منتجاتها من حيث العدد و الحجم و النوع ، ومنه فإن هذا القسم مسؤول عن توفير المساحة الملائمة و توفير الحماية و الأمن . يقوم ايضا بتسهيل عمليات سحب المنتجات من المخزن و تسجيلها في ادارة المحاسبة

#### (4) اهم مبيعات **AGRO RIO 46** :

تقع مسؤولية نجاح المؤسسات التجارية في القطاع الاقتصادي على عاتق جودة المبيعات المقدمة من طرف المؤسسة ، لذلك تسعى **AGRO RIO 46** لجلب المنتجات العالمية ذات الجودة العالية لكسب ثقة زبائننا على المدى الطويل حيث يمثل الجدول ادناه اهم مبيعات المؤسسة .

جدول 2: اهم مبيعات مؤسسة AGRO RIO 46

| المنتج                | النوع             |        |
|-----------------------|-------------------|--------|
| NPK 15-15-15          | اسمدة             |        |
| UREE 46%              |                   |        |
| KSC 1                 |                   |        |
| KSC 2                 |                   |        |
| KSC 3                 |                   |        |
| , LUNA                | فطرية             | مبيدات |
| VIVANDO               |                   |        |
| GRANDE STAR           |                   |        |
| DESORMO ,             | الأعشاب           |        |
| MASAI                 |                   |        |
| VERTIMEC              | الحشرات           |        |
| عنب                   | بذور و نباتات     |        |
| طماطم                 |                   |        |
| بطيخ                  |                   |        |
| بطاطا                 |                   |        |
| شيلات حديد            | مكملات            |        |
| البورون               |                   |        |
| النحاس                |                   |        |
| الكبريت               |                   |        |
| اسلاك حديدية          | العتاد الفلاحي    |        |
| مضخات هيدروليكية      |                   |        |
| قطع الغيار            |                   |        |
| زيت المحركات و الشحوم |                   |        |
| خرطوم 400m            | نظام الري و السقي |        |
| خرطوم 200m            |                   |        |
| خرطوم LAYTFLAT 200m   |                   |        |
| GOUTTEUR 8L/h         |                   |        |

المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO 46

المطلب الثاني : التربص و ظروف العمل1) المهارات المكتسبة من التربص الميداني:

قمنا ببرنامج تدريبي مهني في منشأة تجارية بولاية عين تموشنت بمدينة المالح تسمى **AGRO 46 RIO** وهي مؤسسة تجارية متخصصة في الفلاحة والزراعة.

استمرت فترة التربص 30 يومًا ، في قسم المبيعات و المحاسبة بالمؤسسة ، حيث تم تقسيم جداول العمل في **AGRO RIO 46** إلى فترتين : فترة صباحية امتدت من الساعة 8:00 صباحًا إلى 12:00 ظهرًا وفترة مسائية من الساعة 13:00 ظهرًا حتى الساعة 17:00 مساءً . أتاحت لنا الفرصة لتعلم أساسيات إدارة قسم المبيعات حيث اكتسبنا مجموعة من المعارف في المجالات التالية :

**ترقية المبيعات:** حيث و بالنظر إلى ان ترقية المبيعات هو أحد عناصر هذا القسم ، فإن استخدام طرق ترويج المبيعات لها اثر كبير في قرار الشراء النهائي للمستهلك لما لها من دور فعال في إقناع وتوجيه المستهلك إلى شراء منتجات المؤسسة، خاصة وأن المستهلك هو محور اهتمام الجميع في **AGRO RIO 46** وتعتبر هذه عملية تسويقية للتعريف بمنتجات المؤسسة، و على سبيل المثال تقوم ادارة المبيعات في المؤسسة باقناع و توجيه المستثمر الزراعي و الفلاح إلى شراء منتج معين يعود بالفائدة الكبيرة للمشتري و المؤسسة على حد سواء.

**و تنشيط المبيعات:** وهي مجموعة من المحفزات قصيرة الأجل تهدف إلى زيادة حجم المبيعات في **AGRO RIO 46** حيث أنها تتم العمل الترويجي و التسويقي للمبيعات الذي له غرض كمي بحت وهو زيادة حجم مبيعات المؤسسة بالإضافة إلى أدوات الاتصال التسويقي الأخرى (الإعلان والبيع الشخصي والعلاقات العامة والتسويق المباشر) التي تسعى إلى تغيير مواقف العملاء تجاه المنتجات وتحسين صورة المؤسسة . تنتهج **AGRO RIO 46** في هذا المجال طريقة الترويج المباشر عبر البطاقات التقنية للمنتجات ، و عبر مواقع التواصل الاجتماعي

**و خدمة الزبائن :** و هو مزيج من الاستراتيجيات والتقنيات التي تستخدمها المنظمة لإدارة وتحليل تفاعلات المستهلك أو العملاء ، والمساعدة في الاحتفاظ بالعملاء أو المستهلكين، وتطوير وزيادة نمو المبيعات اي إن الحفاظ على علاقات العملاء الحالية مهم بنفس القدر لعملك. و يمكن تخزين البيانات التفصيلية من كل تعامل مع زملاء المؤسسة حيث يكون لفريق المبيعات والتسويق القدرة على استخدام هذه المعلومات لتوقع احتياجات عملائنا كما يساعد تقديم خدمة العملاء باستمرار على بناء قاعدة عملاء مخلصين. تتيح الميزة أيضًا

لمؤسسة **AGRO RIO 46** الوصول إلى البيانات الخاصة بكل مزارع أو مستثمر من أجل تلبية حاجياته ، والتي تعد إحدى الميزات القيمة لفريق المبيعات. في هذه الحالة تقوم إدارة المبيعات و المهندسين بجمع المعلومات الكافية عن مشاريع الفلاحين و استثماراتهم لتوفير ما يحتاجونه من سلع و بضائع و البرامج الفلاحية ، مع تسجيل طلباتهم في ارشيف المؤسسة للعودة لها متى تطلب ذلك.

سعيًا خلال هذه الأيام إلى معرفة جميع الإجابات على الأسئلة التي أثرت في بحثنا الذي كان بعنوان: "سياسة رفع الأجر بالتوافق مع حجم المبيعات في مؤسسة تجارية " .في هذه الفترة تم استخدام أدوات لجمع البيانات والمعلومات ، ومنها: الملاحظة ، وهي عملية المشاهدة الدقيقة ، وتسجيل الملاحظات لاستخدامها في تحرير البحث ، أيضا المراقبة وهي عملية مستمرة من حوارات ومحادثات بين المتربص ورئيس العمل أو بين المتربص وبقية العمال بهدف الوصول إلى الحقائق التي يجب على المتربص البحث عنها.

تمثلت ادوات البحث العلمي في الزيارات الميدانية التي شملت المؤسسة و كل مرافقها ، كما استخدمنا أدوات معالجة البيانات من ادوات و برامج احصائية ، مثل Excel. مع العلم ان المنهج المستخدم في البحث هو المنهج التحليلي.

## (2) مبدأ العمل في المؤسسة:

امتثل العمال في **AGRO RIO 46** لمبادئ العمل في المؤسسة حيث كان لقسم المبيعات مهام استقبال العملاء و الفلاحين من أجل تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، وتحرير الفواتير الخاصة بمشترياتهم ، وكذلك التسويق و الاشهار عبر صفحات التواصل الاجتماعي مثل صفحة المؤسسة على الفيسبوك ، بهدف الإعلان عن منتجات **AGRO RIO 46** المختلفة. لا يتوقف العمل عند هذا الحد، فقد كانت هناك أوقات يتعين على العامل فيها التواصل مباشرة مع الفلاح وذلك بالتعاون مع القسم المهندسين بالمؤسسة، وعلى وجه الخصوص الذهاب لتفقد الأراضي الزراعية لعملاء المؤسسة وإبلاغهم باحتياجات أراضيهم من الأدوية والأسمدة والاحتياجات الأخرى التي من شأنها تحسين جودة الثمار أو التربة والسيقان وأوراق النبات و غيرها.

اما بالنسبة لقسم المحاسبة ، فقد كانت لنا الفرصة لاكتساب المهارات التطبيقية لأسس المحاسبة من تسجيل لجميع الحسابات، القيود للمؤسسة و الجرد اليومي، الاسبوعي ،الشهري و حتى السنوي لجميع العمليات الخاصة ب **AGRO RIO 46** المتمثلة في المبيعات، السلع و البضائع من مشتريات و مخرجات المؤسسة، بالإضافة لذلك تتحكم ادارة المحاسبة في المؤسسة في نظام الأجر الخاص بها، حيث تعطىها الادارة الصلاحيات المطلقة للقيام بحسابات الهامش الربحي للمؤسسة و العمال و كذلك يسجل القسم منح المردودية الشهرية للموظفين.

**(3) الاتصال الداخلي في مؤسسة AGRO RIO 46 :**

تكمن أهمية الاتصال داخل مؤسسة AGRO RIO 46 في أنه نشاط إداري اجتماعي ونفسي في نفس الوقت داخل المؤسسة حيث يساهم في نقل المفاهيم والأفكار عبر الأقسام المختلفة المتواجدة فيها، ويوفر أيضا الاتساق بين العمال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بسهولة و يسر بعيدا عن النزاعات الداخلية. حيث تأخذ عملية الاتصال داخل المؤسسة أشكالا عديدة وغالبًا ما تنقسم إلى قسمين: الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي.

ولكن ما تتميز به AGRO RIO 46 هو الاتصال الرسمي ذو الطابع الأفقي، أي الاتصال بين الموظفين على نفس المستوى الإداري، من أجل تنسيق جهودهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذا النوع من الاتصال يقوي العلاقات التعاونية بين الأقسام الإدارية المختلفة في المؤسسة، حيث يقوم بالتركيز على : تنسيق العمل، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات، ودعم الروابط التعاونية بين الموظفين داخل المؤسسة الشفهية والمباشرة وتبادل وجهات النظر والخبرات دون أي حواجز إدارية. لذلك فهو أقرب إلى التواصل غير الرسمي منه الرسمي، والوسائل التي يقوم عليها هذا الاتصال في المؤسسة هي الاجتماعات، وتبادل أطراف الحوار، والسلوك المتنوع أثناء العمل.

ينقسم الاتصال الأفقي في AGRO RIO 46 بين 3 فئات : الرئيس، المدير و العمال على النحو

التالي :

➤ **الاتصال الداخلي الأفقي مع الرئيس :** يعد الرئيس في مؤسسة AGRO RIO 46 الطبقة العليا في المؤسسة ، ولكن تفرض عليه سياسة المؤسسة في ما يخص الاتصال الداخلي بينه وبين الموظفين التعامل بالنهج الأفقي مما يعني ان العلاقة الموجودة بينهم شبه رسمية، حيث يتم تبادل حوارات الاعمال و المشاورة على جميع المهام الموكلة للموظفين، مما يسمح لهم بإبداء رأيهم و يتركون للرئيس الحق في اتخاذ القرار النهائي.

يسمح هذا الاتصال الموجود بين الرئيس و العمال بتتمية علاقة يسودها الاخلاص و الصدق في العمل، مما يجعل العمال يشعرون بالانتماء للمؤسسة و اعتبارها خاصة بهم لان لهذا الاتصال القدرة على رفع المعنويات ، وما يعزز الاتصال الأفقي في المؤسسة الاجتماعات و الملتقيات الشهرية للرئيس مع جميع العمال لمعالجة امور المؤسسة.

➤ **الاتصال الداخلي الأفقي مع المدير: المدير التنفيذي في AGRO RIO 46** هو القائد لجميع المصالح في المؤسسة، فتقف على عاتقه مسؤولية انجاز الاعمال و تسييرها للوصول لهدف المؤسسة، وعليه فان الاتصال بينه و بين اقسام المؤسسة ضرورة حتمية ، فيقدم للعمال الفرصة في تطبيق افكارهم الجديدة و المبتكرة بما يتلائم مع اعمال المؤسسة، و يعد اقرب في العلاقة مع العمال من الرئيس وذلك لتعامله الدائم و اليومي معهم، ويعد في **AGRO RIO 46** القائد الودود و المحبوب لتبادلته مع موظفي المؤسسة اطراف الحديث بكل شفافية و ود و شغف.

➤ **الاتصال الداخلي الأفقي مع العمال** : من خلال الدورة التكوينية في هذه المؤسسة التجارية ، لاحظنا ان العلاقة التي تربط العمال علاقة وطيدة و تكاملية متجانسة تحت مسمى العائلة الواحدة ، فمتى تحقق هذا الترابط بين اعضاء المنظمة الواحدة خلق فرص التطور و النمو و الزيادة في الانتاجية ، حيث يساهم الاتصال الافقي بينهم في تعزيز قدراتهم العملية مما يساهم في زيادة حجم مبيعات المؤسسة و يتوافق معه الزيادة في الأجر حسب النظام المعمول به في **AGRO RIO 46**.

يخلق الاتصال الافقي في المؤسسة بيئة تعاونية متضامنة يعمل اقسامها مع بعض : قسم المبيعات مع قسم المهندسين على سبيل المثال حيث يقوم المهندسون بتقييم حالة الاراضي للفلاحين و المزارعين و المستثمرين الفلاحيين و اعطائهم الحلول الازمة ثم توجيههم إلى مصلحة المبيعات لأخذ ما يحتاجونه من ادوية فلاحية ، اسمدة و غيرها مما اقترحه المهندسون. وهذا الامر لا بد من تحقيقه متى توافقت الادارتين على نفس المصلحة الا وهي نجاح المؤسسة.

ما يميز الاتصال الافقي في **AGRO RIO 46** انه يجعل كل عامل في المؤسسة مسؤولا عن تحقيق النجاح للمؤسسة و العمل على تطويرها و نموها، وبذلك يكون شعار المؤسسة التجارية **AGRO RIO 46** محققا " ارتقوا لنرتقي ".

**المبحث الثاني: سياسة الأجور وعلاقتها بالمبيعات في مؤسسة AGRO RIO 46**

يعتبر التصميم الجيد لنظام الأجور من العوامل المساعدة في رفع إنتاجية و ارباح المؤسسة الذي له علاقة طردية بالمبيعات، هذا ما يدفع المؤسسة للاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة كونها العامل الذي يساهم في ترقية المبيعات و بالتالي مضاعفة الأرباح.

**المطلب الاول : حجم المبيعات في المؤسسة**

يمثل العائد الشهري او السنوي اجمالي دخل المؤسسة ، الذي يرتبط بحجم المبيعات في المؤسسة التجارية ، اي متى اهتم قسم الموارد البشرية بزيادة مبيعات المؤسسة ترتفع العائدات الشهرية. على هذا الاساس تسعى **AGRO RIO 46** للقيام بالجرد اليومي و الاسبوعي و الشهري و السنوي لمراقبة التطور في حجم المبيعات و عائدات المؤسسة.

**(1) عائدات المؤسسة لـ 2020/2021 :**

بلغت عائدات مؤسسة **AGRO RIO 46** التجارية قيم معتبرة جدا و ملموسة ، وذلك بعد مرور سنة فقط من تاريخ انشاء المؤسسة عام 2019 . حيث و في السنتين الموالتين اي 2020 / 2021 ، لوحظ ذلك الارتفاع و الزيادة في مجموع عائدات المؤسسة من 5, 2204992 دج إلى 2360415 دج . هذه الزيادة تعتبر شهرية حيث اخذت من احصائيات شهري **ماي 2020** و **ماي 2021** ، لانه يعتبر اكثر الشهور حساسية في **AGRO RIO 46** .

تمثل الجداول 4 و 5 عائدات المؤسسة خلال فترة شهر **ماي 2020** و **ماي 2021** ، حيث تظهر الجداول قيم متغيرة للعائدات ، كما أنها تعطينا لمحة عن طريقة عمل الهامش الربحي للمؤسسة و عائدته لكل منتج، و هو اجمالي الدخل الذي تحققه **AGRO RIO 46** في الشهر و يتم التعبير عنه بنسبة 15% .

تأخذ المؤسسة نسبة هامش ربحي من مجموع المبيعات قدره حوالي 15% ، وذلك متى بلغت المبيعات الكمية المطلوبة، على سبيل المثال : متى بلغت الكمية المطلوبة من المؤسسة على الاسمدة من نوع **KSC1** ال **63 وحدة** ، اخذت المؤسسة نسبة هامش ربحي قدرها 15% من مجموع هذا المنتج ، فتعود العائدات على المؤسسة ب **146475 دج لكل 63 وحدة من KSC1**

الجدول التالية تبين عائدات اهم المبيعات على المؤسسة لسنتي 2020 و 2021 :

## جدول 3: عائدات المؤسسة لشهر ماي 2020

| المنتج        | سعر وحدة واحدة | الهامش الربحي للمؤسسة (15%) | كمية  | العائد |
|---------------|----------------|-----------------------------|-------|--------|
| NPK 15-15-15  | 8000 DA        | 1200                        | 40    | 48000  |
| UREE 46% 50KG | 3600 DA        | 540                         | 12    | 6480   |
| KSC1          | 15500          | 2325                        | 63    | 146475 |
| KSC 2         | 15500          | 2325                        | 51    | 118575 |
| KSC 3         | 15500          | 2325                        | 19    | 44175  |
| LUNA          | 17500          | 2625                        | 15    | 39375  |
| VIVANDO       | 27000          | 4050                        | 32    | 129600 |
| GRANDE STAR   | 9500           | 1275                        | 7     | 8925   |
| DESORMO       | 9500           | 1350                        | 11    | 14850  |
| MASAI         | 37000          | 2325                        | 7     | 16275  |
| VERTIMEC      | 12500          | 1875                        | 17    | 31875  |
| عنب           | 380            | 57                          | 10100 | 575700 |
| طماطم         | 13000          | 1950                        | 141   | 274950 |
| بطيخ          | 18000          | 2700                        | 12    | 32400  |
| بطاطا         | 200            | 30                          | 8000  | 240000 |
| شيلات حديد    | 2100           | 315                         | 85    | 26775  |
| البورون       | 1800           | 270                         | 22    | 5940   |

دراسة حالة ارتفاع الأجر بالتوافق مع المبيعات في مؤسسة التجارية AGRO RIO 46

الفصل الثاني

|           |       |       |       |                       |
|-----------|-------|-------|-------|-----------------------|
| 34860     | 166   | 210   | 1400  | النحاس                |
| 19507,5   | 153   | 127,5 | 850   | الكبريت               |
| 145800    | 54    | 2700  | 18000 | اسلاك حديدية          |
| 9720      | 4     | 2430  | 16200 | مضخات هيدروليكية      |
| 3780      | 42    | 90    | 600   | قطع الغيار            |
| 3375      | 50    | 67,5  | 450   | زيت المحركات و الشحوم |
| 28800     | 24    | 1200  | 8000  | خرطوم m400            |
| 6300      | 10    | 630   | 4200  | خرطوم m200            |
| 15000     | 4     | 3750  | 25000 | خرطوم LAYTFLAT 200m   |
| 70400     | 17600 | 4     | 12    | GOUTTEUR 8L/h         |
| 2204992,5 |       |       |       |                       |

المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO 46

جدول 4 : عائدات المؤسسة لشهر ماي 2021

| المنتج        | سعر وحدة واحدة | الهامش الربحي للمؤسسة (15%) | كمية | العائد |
|---------------|----------------|-----------------------------|------|--------|
| NPK 15-15-15  | 8000 DA        | 1200                        | 51   | 61200  |
| UREE 46% 50KG | 3600 DA        | 540                         | 14   | 7560   |
| KSC1          | 15500          | 2325                        | 104  | 241800 |
| KSC 2         | 15500          | 2325                        | 67   | 155775 |
| KSC 3         | 15500          | 2325                        | 28   | 65100  |
| LUNA          | 17500          | 2625                        | 12   | 31500  |
| VIVANDO       | 27000          | 4050                        | 27   | 109350 |

|         |       |       |       |                       |
|---------|-------|-------|-------|-----------------------|
| 11475   | 9     | 1275  | 9500  | GRANDE STAR           |
| 21600   | 16    | 1350  | 9500  | DESORMO               |
| 20925   | 9     | 2325  | 37000 | MASAI                 |
| 37500   | 20    | 1875  | 12500 | VERTIMEC              |
| 638400  | 11200 | 57    | 380   | عنب                   |
| 253500  | 130   | 1950  | 13000 | طماطم                 |
| 5400    | 2     | 2700  | 18000 | بطيخ                  |
| 360000  | 12000 | 30    | 200   | بطاطا                 |
| 32130   | 102   | 315   | 2100  | شيلات حديد            |
| 6210    | 23    | 270   | 1800  | البورون               |
| 38850   | 185   | 210   | 1400  | النحاس                |
| 20400   | 160   | 127,5 | 850   | الكبريت               |
| 108000  | 40    | 2700  | 18000 | اسلاك حديدية          |
| 4860    | 2     | 2430  | 16200 | مضخات هيدروليكية      |
| 5400    | 60    | 90    | 600   | قطع الغيار            |
| 3240    | 48    | 67,5  | 450   | زيت المحركات و الشحوم |
| 19200   | 16    | 1200  | 8000  | خرطوم m400            |
| 8190    | 13    | 630   | 4200  | خرطوم m200            |
| 11250   | 3     | 3750  | 25000 | خرطوم LAYTFLAT 200m   |
| 81600   | 20400 | 4     | 12    | GOUTTEUR 8L/h         |
| 2360415 |       |       |       |                       |

المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO46

الشكل رقم 3: عائدات المؤسسة لعامي 2020 و 2021



المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO46

#### ❖ القراءة التحليلية :

يمثل الجدولين السابقين العائدات الشهرية لمؤسسة AGRO RIO 46 خلال سنتين متتاليتين. اظهر تحليل الجدولين تباين في نسبة عائدات المؤسسة في المدة الممتدة من 2020 إلى 2021، حيث ارتفع معدل العائدات لشهر ماي بنسبة 15,54%. ان هذا الارتفاع في عائدات AGRO RIO 46 الشهرية راجع إلى ارتفاع حجم مبيعاتها. اي ان للسياسة الجديدة المتبعة من طرف الادارات العليا في AGRO RIO 46 فيما يخص الأجر ناجحة و تحقق الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

#### ❖ طريقة حساب عائدات المؤسسة :

##### الطريقة الاولى :

- بما أن المؤسسة تأخذ 15% ربح عن كل منتج مباع أي لحساب عائد مؤسسة AGRO RIO 46 ، نحسب هامش الربحي للمؤسسة لمنتج واحد.
- نحسب الكمية المباعة من المنتج و نضربها في الهامش الربحي للمنتج الواحد لنتحصل على عائد مؤسسة لمبيعات منتج واحد.

- نجمع جميع مجاميع هامش ربحي للمنتجات مباعة.

#### الطريقة الثانية :

- نحسب الكمية المباعة و نضربها في سعر بيع المنتج لنتحصل على المبلغ الكلي للمنتجات المباعة
- نضرب المبلغ الاجمالي للمنتجات المباعة في نسبة الهامش الربحي المقدرة ب 15% لنتحصل على عائدات ارباح مؤسسة.

#### مثال :

(a) نأخذ منتج KSC1 ، نوع من انواع الاسمدة

سعر البيع هو 15500 دج .

نسبة الهامش الربحي 15 %.

سعر البيع X نسبة الهامش الربحي = هامش الربحي

$$2325 = 0.15 \times 15500$$

هامش ربحي لمنتج KSC1 هو 2325 دج.

(b) حساب هامش ربحي لجميع مبيعات KSC1

كمية مباعة X هامش الربحي = عائد منتج

$$146475 = 2325 * 63$$

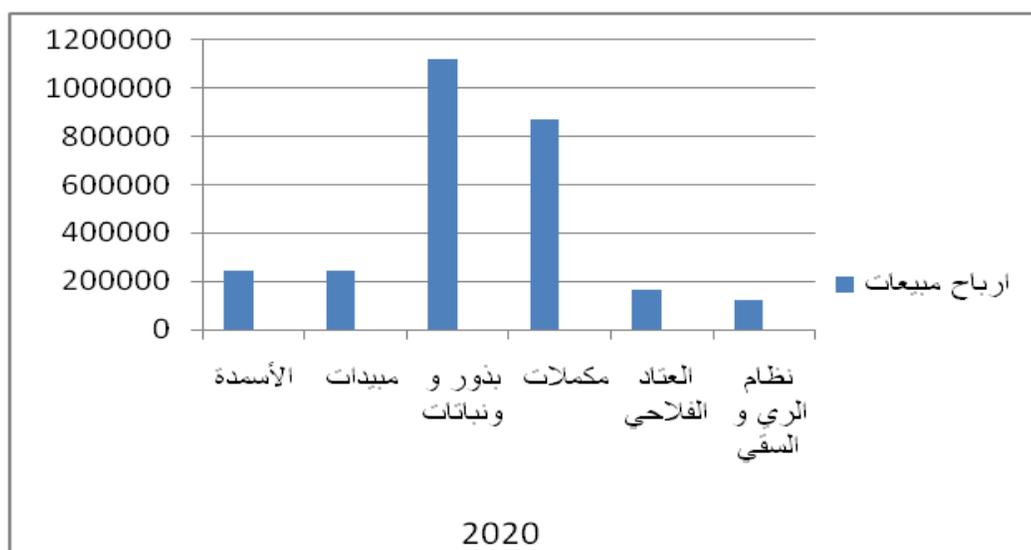
عائد منتج KSC1 هو 146475 دج

(c) ومنه في الأخير نجمع جميع عائدات منتجات مباعة لنتحصل على عائد المؤسسة كما هو موضح في جدول رقم 3 و جدول رقم 4

جدول 5: ارباح مبيعات المؤسسة خلال شهر ماي 2020.

| نوع المبيع        | ارباح مبيعات |
|-------------------|--------------|
| الأسمدة           | 245130       |
| مبيدات            | 240900       |
| بذور و نباتات     | 1123050      |
| مكملات            | 870825       |
| العتاد الفلاحي    | 162675       |
| نظام الري و السقي | 120500       |

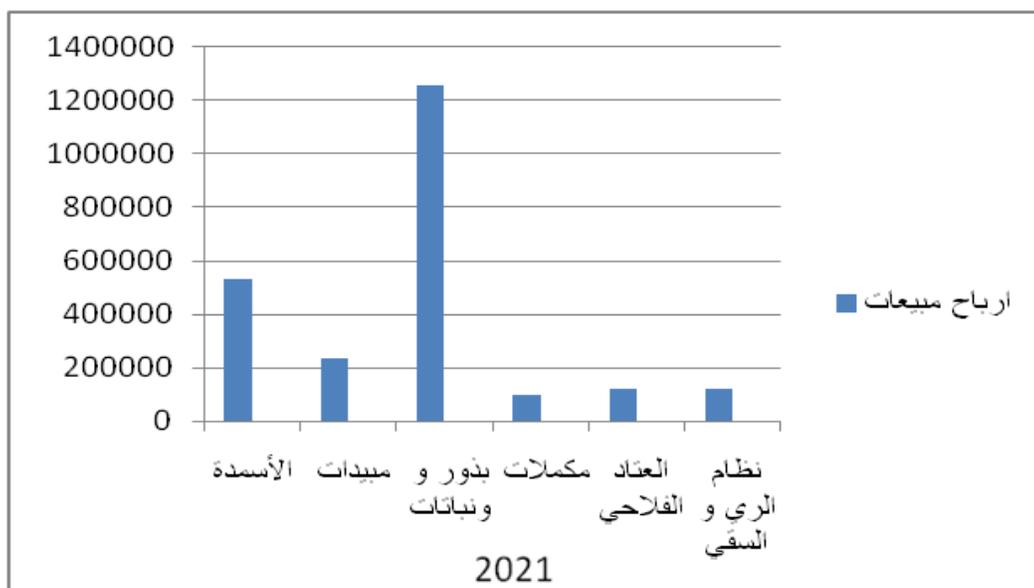
الشكل رقم 4: ارباح مبيعات ماي 2020.



جدول 6: ارباح مبيعات المؤسسة لشهر ماي 2021.

| نوع المبيع        | ارباح مبيعات |
|-------------------|--------------|
| الأسمدة           | 531435       |
| مبيدات            | 232350       |
| بذور و نباتات     | 1257300      |
| مكملات            | 97590        |
| العتاد الفلاحي    | 121500       |
| نظام الري و السقي | 120240       |

الشكل رقم 5: ارباح مبيعات ماي 2021 .



المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO 46.

**(2) الهامش الربحي للمبيعات في AGRO RIO 46 :**

ان **AGRO RIO 46** مؤسسة تجارية خاصة، تهتم بالقطاع الفلاحي و الزراعي، ما يميزها عن باقي المؤسسات في المنطقة هو التوافق بين حجم مبيعاتها و ارتفاع اجورها و ذلك راجع إلى السياسة المتبعة في المؤسسة ، اي إلى نظام الحوافز الذي ينتهج اسس النسب والهامش الربحي.

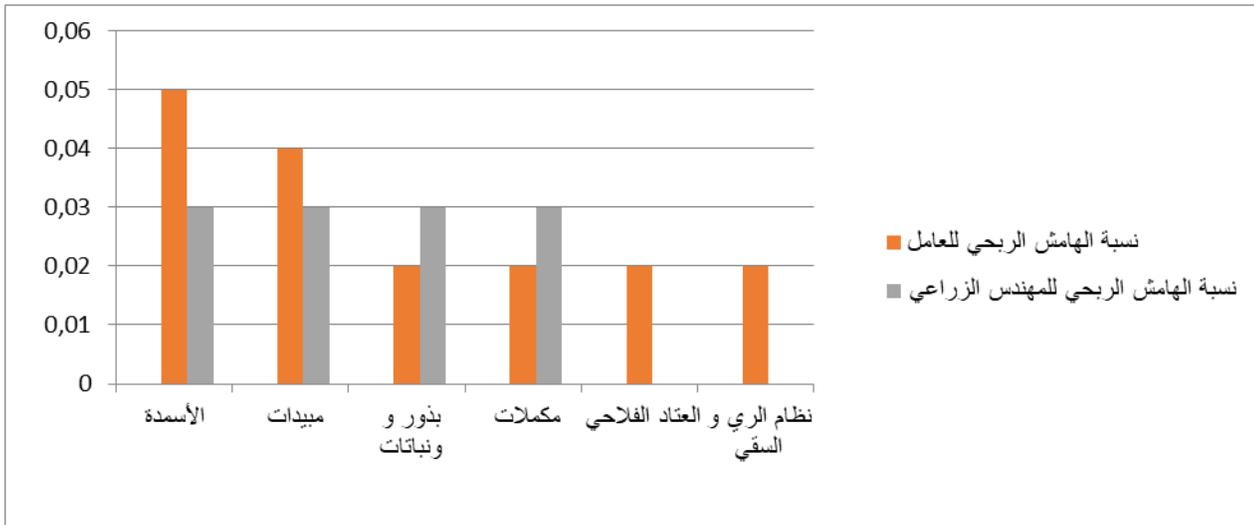
تلعب الحوافز دورا في تنشيط تجارة المؤسسات ، اما في **AGRO RIO 46** لها الدور الابرز، حيث تستخدم المؤسسة سياسة النسب ، فيأخذ العامل قيمة نسبية من حجم مبيعات المؤسسة او كما تعرف بالهامش الربحي. اي انه كلما زادت حجم مبيعات **AGRO RIO 46** ارتفع أجر العمال بنسبة تتحصر بين 2% و 5% . و تختلف نسبة الهامش الربحي باختلاف المبيعات في المؤسسة فنجد :

**جدول 7: نسبة الهامش الربحي المقدم للعمال في مؤسسة AGRO RIO 46.**

| نوع المنتج        | نسبة الهامش الربحي للمهندس الزراعي | نسبة الهامش الربحي للعامل |
|-------------------|------------------------------------|---------------------------|
| الأسمدة           | 3%                                 | 5%                        |
| مبيدات            | 3%                                 | 4%                        |
| بذور و ونباتات    | 3%                                 | 2%                        |
| مكملات            | 3%                                 | 2%                        |
| العتاد الفلاحي    | /                                  | 2%                        |
| نظام الري و السقي | /                                  | 2%                        |

المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO 46

## الشكل رقم 6: اعمدة بيانية للهامش الربحي لكل من العامل و المهندس الزراعي في AGRO RIO 46



المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO 46

في الجدول السابق الذي يمثل النسب المختلفة للهامش الربحي الخاص بالعامل و المهندس الزراعي للمؤسسة ، نلاحظ نوعين من الهوامش الربحية التي تقدمها **AGRO RIO 46** لعمالها، الهامش الربحي الخاص بالعامل و المقصود به العامل الذي ينتمي لإدارة المبيعات بالدرجة الاولى تحت اشراف المدير، حيث تختلف النسبة المقدمة له من طرف المؤسسة حسب نوع المنتج، اي على سبيل المثال يأخذ العامل هامش ربحي تقدر نسبته 2% على المنتجات من نوع : بذور و نباتات، مكملات، العتاد الفلاحي و نظام الري و السقي. اما الاسمدة بأنواعها فتقدر نسبته ب 5% و المبيدات المختلفة نسبة الهامش الربحي للعامل فيها تكون 4%.

و للمهندس الزراعي في المؤسسة نسبة ثابتة تقدر ب 3% للمنتجات من نوع اسمدة ، بذور و نباتات، مبيدات و مكملات فقط و ذلك راجع لحدود صلاحياته في المؤسسة ، اي ان عمله يقتصر على تلبية حاجيات الفلاحين من ادوية و مواد عضوية و تكميلية لمحاصيلهم.

## نتيجة :

- نظام الحوافز المتبع في AGRO RIO 46 يتميز بسياسة النسب، اي تمنح المؤسسة نسبة من مجموع عائدات المؤسسة للعمال.
- يحافظ نظام الهامش الربحي على السير الامثل لإنتاجية المؤسسة من خلال تحفيز العمال لرفع وتيرة المبيعات.

- يساهم الهامش الربحي للعامل في **AGRO RIO 46** على تحقيق و تطوير اهداف المؤسسة بشكل دوري و دائم.

### 3) منح المردودية في **AGRO RIO 46** :

تحتسب منح المردودية في مؤسسة **AGRO RIO 46** في نهاية كل شهر، و هي عبارة عن نوع من التحفيز التي تعطى للعامل نتيجة بذله للجهد الفكري و البدني في المؤسسة، حيث تكون طريقة حساب المردود بجمع الهامش الربحي المتحصل عليه العامل من مجموع مبيعات المؤسسة و اضافته للراتب الثابت للعامل.

الجدول التالية تبين الفرق بين منح المردودية للعامل و المهندس الزراعي لأهم المبيعات في **AGRO RIO 46** خلال السنتين 2020 و 2021 لشهر ماي :

جدول 8 : منحة مردودية المبيعات للعامل لشهر ماي 2020

| النوع          | المنتج       | العائدات | نسبة الربحي | الهامش الربحي | الهامش الربحي |
|----------------|--------------|----------|-------------|---------------|---------------|
| اسمدة          | NPK 15-15-15 | 48000    | 5%          | 2400          |               |
|                | UREE 46%     | 6480     | 5%          | 324           |               |
|                | KSC1         | 146475   | 5%          | 7323,75       |               |
|                | KSC 2        | 118575   | 5%          | 5928,75       |               |
|                | KSC 3        | 44175    | 5%          | 2208,75       |               |
| مبيدات فطرية   | LUNA ,       | 39375    | 4%          | 1575          |               |
|                | VIVANDO      | 129600   | 4%          | 5184          |               |
| مبيدات الأعشاب | GRANDE STAR  | 8925     | 4%          | 357           |               |

|         |    |         |                           |                   |
|---------|----|---------|---------------------------|-------------------|
| 594     | 4% | 14850   | , DESORMO                 | مبيدات الحشرات    |
| 651     | 4% | 16275   | MASAI                     |                   |
| 1275    | 4% | 31875   | VERTIMEC                  |                   |
| 11514   | 2% | 575700  | عنب                       | بذور و نباتات     |
| 5499    | 2% | 274950  | طماطم                     |                   |
| 648     | 2% | 32400   | بطيخ                      |                   |
| 4800    | 2% | 240000  | بطاطا                     |                   |
| 535,5   | 2% | 26775   | شيلات حديد                | مكملات            |
| 118,8   | 2% | 5940    | البورون                   |                   |
| 697,2   | 2% | 34860   | النحاس                    |                   |
| 390,15  | 2% | 19507,5 | الكبريت                   |                   |
| 2916    | 2% | 145800  | اسلاك حديدية              | العتاد الفلاحي    |
| 194,4   | 2% | 9720    | مضخات هيدروليكية          |                   |
| 75,6    | 2% | 3780    | قطع الغيار                |                   |
| 67,5    | 2% | 3375    | زيت المحركات و الشحوم     |                   |
| 576     | 2% | 28800   | خرطوم m400                | نظام الري و السقي |
| 126     | 2% | 6300    | خرطوم m200                |                   |
| 300     | 2% | 15000   | خرطوم<br>LAYTFLAT<br>200m |                   |
| 1408    | 2% | 70400   | GOUTTEUR ,<br>, 8L/h      |                   |
| 57687,4 |    |         |                           |                   |

المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO 46

جدول 9 : منحة مردودية المبيعات للعامل ماي 2021

| النوع          | المنتج       | العائدات | نسبة الربحي | الهامش الهامش الربحي |
|----------------|--------------|----------|-------------|----------------------|
| اسمدة          | NPK 15-15-15 | 61200    | 5%          | 3060                 |
|                | UREE 46%     | 7560     | 5%          | 378                  |
|                | KSC1         | 241800   | 5%          | 12090                |
|                | KSC 2        | 155775   | 5%          | 7788,75              |
|                | KSC 3        | 65100    | 5%          | 3255                 |
| مبيدات فطرية   | LUNA ,       | 31500    | 4%          | 1260                 |
|                | VIVANDO      | 109350   | 4%          | 4374                 |
| مبيدات الأعشاب | GRANDE STAR  | 11475    | 4%          | 459                  |
|                | , DESORMO    | 21600    | 4%          | 864                  |
| مبيدات الحشرات | MASAI        | 20925    | 4%          | 837                  |
|                | VERTIMEC     | 37500    | 4%          | 1500                 |
| بذور و نباتات  | عنب          | 638400   | 2%          | 12768                |
|                | طماطم        | 253500   | 2%          | 5070                 |
|                | بطيخ         | 5400     | 2%          | 108                  |
|                | بطاطا        | 360000   | 2%          | 7200                 |
| مكملات         | شيلات حديد   | 32130    | 2%          | 642,6                |
|                | البورون      | 6210     | 2%          | 124,2                |
|                | النحاس       | 38850    | 2%          | 777                  |
|                | الكبريت      | 20400    | 2%          | 408                  |

|          |    |        |                           |                   |
|----------|----|--------|---------------------------|-------------------|
| 2160     | 2% | 108000 | اسلاك حديدية              | العتاد الفلاحي    |
| 97,2     | 2% | 4860   | مضخات هيدروليكية          |                   |
| 108      | 2% | 5400   | قطع الغيار                |                   |
| 64,8     | 2% | 3240   | زيت المحركات و<br>الشحوم  |                   |
| 384      | 2% | 19200  | خرطوم m400                | نظام الري و السقي |
| 163,8    | 2% | 8190   | خرطوم m200                |                   |
| 225      | 2% | 11250  | خرطوم<br>LAYTFLAT<br>200m |                   |
| 1632     | 2% | 81600  | GOUTTEUR<br>8L/h          |                   |
| 67798,35 |    |        |                           |                   |

المصدر : من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO 46

#### ❖ القراءة التحليلية :

حسب ما تشير اليه نتائج الجدولين 8 و 9 لمردودية العمال في قسم المبيعات لاحظنا ان هناك تفاوت و اختلاف في نسب المردودية بين العمال حيث تختلف منحة المردودية في مؤسسة AGRO RIO 46 حسب نوعية العمل في اقسام المؤسسة، اي ان منح مردودية قسم المبيعات تتفاوت مع قسم المهندسين و ذلك لاختلاف نسبة الهامش الربحي بينهما ، كما لاحظنا سابقا ( نسبة الهامش الربحي في ادارة المبيعات تتحصر بين 2% و 5% اما نسبة الهامش الربحي في قسم المهندسين تبقى ثابتة 3% ).

#### (3.1) طريقة حساب مردودية المبيعات للعامل :

- تقدم مؤسسة AGRO RIO 46 لعمال المبيعات نسبة من هامش الربحي للمؤسسة عن جميع أنواع المبيعات ،حيث تختلف النسبة من نوع إلى آخر كما هو موضح في الجدول رقم 7 ، ومنه نحسب نسبة المنحة التي تقدمها المؤسسة لكل منتج مباع من هامش الربحي للمؤسسة.
- وعليه نأخذ عائد هامش الربحي للمنتوج و نضربه في نسبة هامش الربحي للعامل مقدمة من مؤسسة.
- نجمع جميع منح منتوجات لعامل المبيعات لذلك الشهر لنحصل على منحة المردودية.

مثال :

a ) نأخذ منتج KSC1 من نوع الاسمدة

نسبة هامش الربحي لعامل المبيعات بالنسبة للاسمدة 5 %

b ) عائد المنتج KSC1 في مؤسسة 146475 دج

عائد منتج X نسبة هامش ربحي للعامل = هامش الربحي للعامل لمنتوج واحد

$$7323,75 = 0.05 \times 146475$$

c ) هامش الربحي للعامل لمنتوج KSC1 هو : 7323,75 دج

ومنه جميع هوامش الربحية للمنتوجات لنتحصل على منحة مردودية عامل المبيعات لشهر كما هو مبين في الجدول رقم 8 و جدول رقم 9.

جدول 10 : منحة مردودية للمبيعات للمهندس الزراعي لشهر ماي 2020

| النوع          | المنتج       | العائدات | نسبة الربحي | الهامش  | الهامش الربحي |
|----------------|--------------|----------|-------------|---------|---------------|
| اسمدة          | NPK 15-15-15 | 48000    | 3%          | 1440    |               |
|                | UREE 46%     | 6480     | 3%          | 194,4   |               |
|                | KSC1         | 146475   | 3%          | 4394,25 |               |
|                | KSC 2        | 118575   | 3%          | 3557,25 |               |
|                | KSC 3        | 44175    | 3%          | 1325,25 |               |
| مبيدات فطرية   | LUNA ,       | 39375    | 3%          | 1181,25 |               |
|                | VIVANDO      | 129600   | 3%          | 3888    |               |
| مبيدات الأعشاب | GRANDE STAR  | 8925     | 3%          | 267,75  |               |
|                | , DESORMO    | 14850    | 3%          | 445,5   |               |
| مبيدات الحشرات | MASAI        | 16275    | 3%          | 488,25  |               |
|                | VERTIMEC     | 31875    | 3%          | 956,25  |               |
| بذور و نباتات  | عنب          | 575700   | 3%          | 17271   |               |
|                | طماطم        | 274950   | 3%          | 8248,5  |               |
|                | بطيخ         | 32400    | 3%          | 972     |               |
|                | بطاطا        | 240000   | 3%          | 7200    |               |
| مكملات         | شيلات حديد   | 26775    | 3%          | 803,25  |               |
|                | البورون      | 5940     | 3%          | 178,2   |               |
|                | النحاس       | 34860    | 3%          | 1045,8  |               |
|                | الكبريت      | 19507,5  | 3%          | 585,225 |               |

54442,125

من اعداد الطالب ، مؤسس AGRO RIO46

جدول 11 : منحة مردودية المبيعات للمهندس الزراعي ماي 2021

| النوع          | المنتج       | العائدات | نسبة الربحي | الهامش  | الهامش الربحي |
|----------------|--------------|----------|-------------|---------|---------------|
| اسمدة          | NPK 15-15-15 | 61200    | 3%          | 1836    |               |
|                | UREE 46%     | 7560     | 3%          | 226,8   |               |
|                | KSC1         | 241800   | 3%          | 7254    |               |
|                | KSC 2        | 155775   | 3%          | 4673,25 |               |
|                | KSC 3        | 65100    | 3%          | 1953    |               |
| مبيدات فطرية   | LUNA ,       | 31500    | 3%          | 945     |               |
|                | VIVANDO      | 109350   | 3%          | 3280,5  |               |
| مبيدات الأعشاب | GRANDE STAR  | 11475    | 3%          | 344,25  |               |
|                | , DESORMO    | 21600    | 3%          | 648     |               |
| مبيدات الحشرات | MASAI        | 20925    | 3%          | 627,75  |               |
|                | VERTIMEC     | 37500    | 3%          | 1125    |               |
| بذور و نباتات  | عنب          | 638400   | 3%          | 19152   |               |
|                | طماطم        | 253500   | 3%          | 7605    |               |
|                | بطيخ         | 5400     | 3%          | 162     |               |
|                | بطاطا        | 360000   | 3%          | 10800   |               |
| مكملات         | شيلات حديد   | 32130    | 3%          | 963,9   |               |
|                | البورون      | 6210     | 3%          | 186,3   |               |
|                | النحاس       | 38850    | 3%          | 1165,5  |               |
|                | الكبريت      | 20400    | 3%          | 612     |               |

63560,25

من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO46

## ❖ القراءة التحليلية :

مما سبق في الجدولين 10 و 11 لاحظنا ان :

- بالرغم من ثبات نسبة الهامش الربحي للمهندس الفلاحي في المؤسسة الا انه يحصل على منحة مردودية معتبرة.

- لاحظنا ارتفاع نسبة مردودية المهندس من 54442,125 دج في شهر ماي 2020 إلى 63560,25 دج في شهر ماي 2021، اي ان المهندس يستفيد من ارتفاع عائدات المؤسسة حتى وان كانت نسبة هامش الربحي التي يتحصل عليها ثابتة.

- يساهم ارتفاع المبيعات في AGRO RIO 46 من رفع أجر المهندس الزراعي.

## 3.2 ( طريقة حساب مردودية المبيعات للمهندس الزراعي :

من سياسة اجور AGRO RIO 46 تمنح للمهندسين الزراعيين منحة مردودية تتمثل في 3% من هامش الربحي للمؤسسة. إلا أن المؤسسة لا تدرج المهندس الزراعي ضمن فئة العمال المستفيدين من نسب الهامش الربحي على جميع منتجاتها. أي ان هناك منتوجات لا يستفيد منها المهندس بنسب هامش ربحي. تتمثل هذه المنتجات في العتاد الفلاحي و نظام السقي و الري لأنها لاتعد ضمن صلاحيات أدائه.

## الطريقة الاولى :

لحساب منحة مردودية المهندس الزراعي ، نضرب نسبة الهامش الربحي للمهندس الزراعي في عائد المنتجات لنحصل على منحة المردودية للمهندس.

## الطريقة الثانية :

ضرب هامش الربحي للمهندس الزراعي في عائد المنتج الواحد لنحصل على منحة مردودية منتج واحد ثم نجمع جميع المنح لنحصل على منحة مردودية المهندس الزراعي.

مثال :

( نأخذ منتج KSC1 نوع من انواع الاسمدة

نسبة الهامش الربحي للمهندس الزراعي هي 3% .

عائد المنتج للمؤسسة هو 146475 دج .

عائد منتج X نسبة هامش ربحي للمهندس الزراعي = هامش الربحي للمهندس الزراعي

$$4394,25 = 0.03 * 146475$$

هامش الربحي للمهندس الزراعي في منتج KSC1 هو 4394,25 دج.

( b ) ومنه جمع جميع هوامش الربحية للمنتجات لنحصل على منحة مردودية مهندس الزراعي لشهر كما هو مبين في الجدول رقم 10 و جدول رقم 11.

أو بضرب عائدات الربح للمؤسسة ماعدا النوعين المذكورين سابقا في 3% لنحصل مباشرة على مبلغ المنحة.

المطلب الثاني : سياسة الأجور المنتهجة في المؤسسة :

### 1) حساب الأجر الشهري في AGRO RIO 46 :

حسب سياسة اجور مؤسسة AGRO RIO 46 فإن منحة المردودية هي منحة دائمة كل شهر و هي أداة لإبراز أداء وإنتاجية العامل و المهندس الزراعي بما أنهما الطرف الحساس في المؤسسة. في الجداول ادناه مبالغ الأجر الشهري للعامل و المهندس الفلاحي في المؤسسة لشهر ماي 2020 و شهر ماي 2021.

حيث تكون طريقة حساب الأجر الشهري في المؤسسة بجمع قيم اجزاء الأجر مع مراعاة اختلاف منحة مردودية العامل و المهندس خلال شهر ماي لسنتي 2020 / 2021.

جدول 12 : حساب الأجر الشهري للعامل في AGRO RIO 46 لشهر ماي 2020

| المبلغ بالدينار الجزائري | أجزاء الأجر                  |
|--------------------------|------------------------------|
| 20000                    | الأجر القاعدي ( أ )          |
| 1000                     | تعويض الخبرة المهنية ( ب )   |
| 800                      | تعويض الضرر بالصحة ( ج )     |
| 21800                    | الأجر منصب                   |
| 21800                    | الأجر الاجمالي ( أ + ب + ج ) |
| 1962                     | إقتطاع من ضمان الاجتماعي 9%  |
| 19838                    | الدفع الصافي                 |
| 57687,4                  | منحة المردودية               |
| 77525,4                  | الأجر                        |

من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO46

جدول 13 : حساب الأجر الشهري للعامل في AGRO RIO 46 لشهر ماي 2021

| مبلغ بالدينار الجزائري | أجزاء الأجر                  |
|------------------------|------------------------------|
| 20000                  | الأجر القاعدي ( أ )          |
| 1000                   | تعويض الخبرة المهنية ( ب )   |
| 800                    | تعويض الضرر بالصحة ( ج )     |
| 21800                  | الأجر منصب                   |
| 21800                  | الأجر الاجمالي ( أ + ب + ج ) |

|            |                             |
|------------|-----------------------------|
| 1962       | إقتطاع من ضمان الاجتماعي 9% |
| 19838      | الدفع الصافي                |
| 67798,35   | منحة المردودية              |
| 87636 , 35 | الأجر                       |

من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO46

### ❖ القراءة التحليلية :

من خلال الجدولين 12 و 13 نلاحظ :

- وجود اجزاء مكونة للأجر الشهري للعامل.
- يمثل الأجر القاعدي اول جزء وهو عبارة عن مبلغ ثابت ينصب تحت الأجر غير الخاضعة للضريبة.
- تضاف اليه تعويضات تتمثل في : مبلغ تعويض الخبرة المهنية و مبلغ تعويض الضرر بالصحة.
- من هنا نستطيع حساب الأجر الاجمالي للعامل .
- تقتطع 9% من الأجر الاجمالي تخص الضمان الاجتماعي.
- عند حساب المجموع نحصل على الأجر الصافي.
- يضاف للأجر الصافي منحة المردودية الشهرية للعامل لنحصل في الاخير على الأجر الشهري الخاص بعامل المبيعات.

جدول 14 : حساب الأجر الشهري للمهندس الزراعي في AGRO RIO 46 شهر ماي 2020

| أجزاء الأجر                  | مبلغ بالدينار الجزائري |
|------------------------------|------------------------|
| الأجر القاعدي ( أ )          | 30000                  |
| تعويض الخبرة المهنية ( ب )   | 1000                   |
| تعويض الضرر بالصحة ( ج )     | 800                    |
| الأجر منصب                   | 31800                  |
| الأجر الاجمالي ( أ + ب + ج ) | 31800                  |
| إقتطاع من ضمان الاجتماعي 9%  | 2862                   |
| الدفع الصافي                 | 28938                  |
| منحة المردودية               | 54442,125              |
| الأجر                        | 83380,125              |

من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO46

جدول 15 : حساب الأجر الشهري للمهندس الزراعي في AGRO RIO 46 شهر ماي 2021

| أجزاء الأجر                  | مبلغ بالدينار الجزائري |
|------------------------------|------------------------|
| الأجر القاعدي ( أ )          | 30000                  |
| تعويض الخبرة المهنية ( ب )   | 1000                   |
| تعويض الضرر بالصحة ( ج )     | 800                    |
| الأجر منصب                   | 31800                  |
| الأجر الاجمالي ( أ + ب + ج ) | 31800                  |

|           |                             |
|-----------|-----------------------------|
| 2862      | إقتطاع من ضمان الاجتماعي 9% |
| 28938     | الدفع الصافي                |
| 63560,25  | منحة المردودية              |
| 92498, 25 | الأجر                       |

من اعداد الطالب ، مؤسسة AGRO RIO46

#### ❖ القراءة التحليلية :

- لا تختلف طريقة حساب الأجر الشهري للمهندس في مؤسسة AGRO RIO 46 عن عامل المبيعات حيث نلاحظ وجود نفس الاجزاء المكونة لأجر
- الاختلاف يكمن في منحة المردودية الشهرية فقط حيث تختلف باختلاف نسب الهامش الربحي لكل من العامل و المهندس كما تطرقنا اليها سابقا

#### نتيجة :

تعمل **AGRO RIO 46** على مساعدة العمال و المهندسين في المؤسسة فيما يخص اجورهم الشهرية وذلك ب :

- ادراج منح المردودية كمكافآت و مزايا تمنحهم المؤسسة للعمال و المهندسين نظير الجهد المبذول .
- تجعل المؤسسة الأجر الثابت للعامل و المهندس لا يخضع لقانون الاقتطاع الضريبي اي ان الأجر الثابت لا يتعدى 30000 دج
- لا يخضع الأجر الشهري للعمال في المؤسسة لقانون الدولة في الاقتطاع الضريبي للأجر الممثل بنسبة 19% لان منحة المردودية لا تعتبر جزءا من الأجر الشهري بل مكافأة تأخذ بعد ثبات الأجر الاجمالي للعامل و المهندس.
- ان هذا المبدأ يندرج ضمن سياسة الأجور لمؤسسة **AGRO RIO 46** لضمان تمتع الموظفين في المؤسسة بالأجر الملائم لاحتياجاتهم الحياتية سواء اليومية الاقتصادية او الاجتماعية.

# الخاتمة

من خلال زيارتنا الميدانية في المؤسسة التجارية **AGRO RIO 46** المختصة ببيع و توزيع المواد و اللوازم الفلاحية و الاسمدة ، تطرقنا لعرض السياسة التي تنتهجها ادارة المؤسسة من خلال تحليل و تفسير معاملاتها و الطرق التجارية و الاقتصادية التي تتبعها ، كل هذا و اكثر في صفحات بحثنا.

فوجدنا ان المؤسسة تهتم بجانب الحوافز و المكافآت كعامل للارتقاء بأداء العمال و المهندسين، حيث جعلت هذه السياسة جميع موظفي **AGRO RIO 46** يبذلون الجهود المضاعفة في سبيل تطوير المؤسسة و زيادة مبيعاتها مما سيعود على العمال بالفائدة المالية.

من خلال الجداول و الدراسات و المعلومات التي تم التطرق اليها في البحث، لاحظنا وجود علاقة طردية بين رفع الأجور بالتوافق مع حجم المبيعات في القطاع التجاري للمؤسسة ، حيث ان ارتفاع حجم المبيعات يؤدي إلى ارتفاع الهامش الربحي للمؤسسة الممثل بنسبة 15%. هذا الارتفاع في مستوى المبيعات راجع إلى زيادة اداء العمال ، الذي بدوره ينعكس ايضا بالإيجاب على الزيادة في منح المردودية التي تقدمها المؤسسة لعمالها و بالتالي ارتفاع الأجور.

ونجد ان هذه العلاقة بين المبيعات و الأجور تسمح بزيادة عجلة التنمية و ارتقاء انتاجية المؤسسة .

اما فيما يتعلق بالحوافز و المكافآت التي تقدمها المؤسسة لكلا من ادارة المبيعات و قسم المهندسين الزراعيين ، فقد اظهرت الدراسة نتائج مرضية في الجانب النفسي و المعنوي للعمال و تأثيرا ايجابيا في ارتقاء المؤسسة لمستوى عالي من الانتاجية.

لا يقتصر الامر لهذا الحد فقط بل اكتسب عمال المؤسسة وتيرة سريعة في الاداء العملي و التطبيقي و السبب راجع للحوافز و المكافآت التي يتلقاها العامل من المؤسسة التي تعمل على تحفيزه، كما لاحظنا ان المؤسسة تتميز باتصال داخلي ينتهج الاسلوب الافقي المسطح مما جعل المعاملات بين الرؤساء و العمال شبه لا رسمية ، تميزت بالتآزر و الترابط و الاحترام المتبادل و العمل الجماعي الذي زرع في نفوس العمال فكرة تحقيق اهداف المؤسسة على اكمل وجه و بالشكل الاحترافي ، وهذا ما جعلنا نستنتج ان المؤسسة تتبع مبادئ النظرية Z في الاتصال الداخلي وهي عبارة عن نظرية يابانية تتسم بالطابع الاسري في التعامل اي ان الرئيس بمثابة رب البيت و الموظفين هم افراد الاسرة الواحدة ومما يميز هذه النظرية في التعامل هو تنمية طابع العمل الجماعي و الشورى في اتخاذ قرارات المشاريع الخاصة بالمؤسسة. ومنه فان الفرضية القائلة ان : المؤسسة تعمل على توفير الحوافز لضمان رفع انتاجية العامل صحيحة. اما فيما يخص ارتفاع الراتب الثابت للعامل فيرتبط بمدى الزيادة في حجم المبيعات المرتبطة بدورها بالتحفيز الامثل للعامل ومنه فالفرضية القائلة راتب العامل يتعلق بنظام الأجور المنتهج في المؤسسة صحيحة.

يعود فشل المؤسسات في تحقيق الأرباح المرجوة إلى عدم توفير سياسة أجور محفزة لأداء العمال ومنه فان نظرية فشل المؤسسات يعود على عدم كفاءة العامل خاطئة فالعامل اذا وفرت له المؤسسة البيئة الملائمة بدل الجهد المضاعف لتحقيق الأرباح.

من خلال الدراسة و النتائج المتوصل اليها وجدنا ان للأجور أهمية كبيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث تعتبر من أهم العوامل المؤدية إلى الاستقرار الاجتماعي والتنمية الاقتصادية. فمن ناحية تعتبر من أهم الحوافز في القطاع للعمل بجدية أكبر لتحقيق عملية التنمية ، كما أن الأجر يمثل الشريحة الأكبر من إجمالي الدخل ، لذلك يجب أن يقوم نظام الأجور بالنظر في جميع الظروف المختلفة المحيطة ببيئة العمل سواء كانت ظروفًا اقتصادية أو اجتماعية كما يحتوي النظام على مجموعة من الشروط والقواعد التي تعكس عدالة التوزيع سواء كانت أفقية أو رأسية.

اما بالنظر إلى مستويات الأسعار الحالية، في كل من القطاعين العام والخاص، أصبح المستوى العام للأجور والقواعد التي تحكم زياداتها السنوية غير مناسبة حيث شهدت بلادنا نموًا كبيرًا على المستوى العام للأسعار خلال العقد الماضي لمختلف المبيعات ، في المقابل ، المستوى العام للأجور لا يرتفع عندما يرتفع مستوى السعر.

من ناحية أخرى، يعود ارتفاع المستوى العام للأجور أدى إلى تراجع القوة الشرائية للعمال وتدهور مستويات المعيشة. كل هذا يؤدي إلى تدهور العلاقة بين العمال وأرباب العمل، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تراجع مستويات الإنتاج وتدهور حالة اقتصاد البلاد.

من هذا المنظور، فإن التحليل الذي تناولناه سابقًا في موضوع رفع الأجور بناءً على المبيعات يلقي الضوء على النهج العملي للموضوع. حيث ناقشنا منظورًا متوقعًا لأهمية وتأثير هذه السياسة على المصالح المادية والمعنوية للعمال وأصحاب العمل على حدٍ سواء. حيث أن التنمية الاقتصادية للقطاعين العام والخاص في الجزائر لا تزال متخلفة عن نظيرتها في البلدان الأخرى.

تعود سياسة **AGRO RIO 46** الزراعية، المتمثلة في توزيع المكافآت ، بالإنتاجية الكبيرة للمؤسسة على الرغم من مرور الوكالة بفترة صعبة حيث تسبب انتشار وباء فيروس كورونا في إلحاق أضرار جسيمة بالاقتصاد العالمي والوطني، لا في جميع المجالات بدون استثناء و لا سيما قطاع الزراعة.

بالنسبة للعمال، يعد النظام المتبع في سياسة الأجور للمؤسسة حافزًا كبيرًا لأدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم ، لذلك نوصي وننصح القطاعين العام والخاص للإنتاج والتجارة والصناعة إلى تجسيد هذه السياسة في تسيير

اداراتهم. لما لها من عائدات ربحية عالية للمؤسسات باعتبار ان نظام الأجور و الحوافز من الامور التي تؤدي إلى رفع مستويات أدائها وتحقيق اهدافها.

إن الأرباح الأعلى من المتوقع أنهاستساعد عمالها من خلال زيادة قوتهم الشرائية وتحسين مستويات معيشتهم ، حيث ستحل هذه السياسة العديد من المشاكل الاقتصادية.

و عليه فان ربط سياسة الحوافز بنظام الأجور سيؤدي إلى زيادة مرتبات العمال من خلال رفع حجم المبيعات في المؤسسات و بالتالي زيادة الإنتاج ، الأمر الذي سيفتح الابواب نحو الزيادة في عدد الوظائف بسبب زيادة الربحية والإنتاجية كما أنهاتوفر للعامل المبلغ الذي يقتطع منه للضريبة على الدخل حيث تنسب هذه السياسة للأجر المتغير لا للأجر الثابت.

لذلك بما ان سياسة المكافآت المادية للأجور ترفع من اداء العمال ، فإن سياسة **AGRO RIO 46** الزراعية التي تم التطرق اليها و تحليلها في صفحات البحث هي اضافة مهمة لسياسة تحسين أجور العمال في الجزائر و رفع الارادات.

مما سبق تسعى المؤسسة لفتح فروع جديدة لتغطية اكبر لمنطقة الغرب الجزائري مما سيرفع من حجم مبيعاتها وبالتالي زيادة الارادات حيث توصي **AGRO RIO 46** المؤسسات الناشئة و الجديدة على العمل بسياسة الأجور التي تنتهجها لما لها من القدرة على تغيير معدل ارباح المؤسسات.

# قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

1. عادل حرشوش صالح و مؤيد سعيد سالم (2006) ، الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي جدار للكاتب العالمي ، ص 174 و ص 176
2. حمد سعيدانور سلطان ( 2003 ) ، ادارة الموارد البشرية ( الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، السر ) ، ص440
3. زاهد عبد الحميد سامراني و سمير عبد الرزاق العبدلي (2010) ، ادارة المبيعات و البيع الالكتروني ( ط 1، اثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن) ص 20 و ص 134
4. جميل توفيق و عادل حسن (1985) ، مبادئ التسويق و ادارة المبيعات ( دار الجامعة العربية بيروت ) ، ص 183
5. نفيسة باشري و هناء عبد الحميد (1986) ، ادارة المبيعات ( مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ) ، ص 33
6. محمد الصرفي (2008) ، ادارة المبيعات ( دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية ) ، ص 37
7. ليث عبد الله القهوي و بلال محمود الوادي (2012) ، التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ( ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ) ، ص 38

المذكرات و الرسائل الجامعية :

1. عبد الفتاح بوخمخ (2001) ، ادارة الموارد البشرية ( جامعة منتوري ، قسنطينة )
2. سومر اديب ناصر (2003\_ 2004) ، انظمة الأجور و اثرها على العاملين ، ( رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، كلية الاقتصاد بجامعة تشرين ، سوريا ) ص 179 و ص 15
3. بوكرافة كريم ( 2016 \_ 2015 ) ، علاقة نظام الأجر و المكافآت بعملية تسيير العمل الوظيفي ، ( شهادة مقدمة لنيل ماستر اكايمي بجامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ) ، ص 48 و ص 50
4. بوقال نسيم ( 2011 / 2012 ) اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين ، ( علوم التسيير \_ تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ) ص 152

المجلات و مواقع الانترنت :

1. محمد بن سعد ابو حيمد ( 2 تموز 2020 ) ، اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي ، ( العدد 21 ، المملكة العربية السعودية ، جدة ) .

، 11 /11/2019 ، WHAT IS MARKETING ? ،MARKETING INSIDER GROUP .2  
<https://marketinginsidergroup.com/> ،24/05/2022

المراجع باللغة الأجنبية :

Pierre Fortin, "L'investissement au Québec": On y pour, Rapport du Group de .1  
Travail sur l'investissement des entreprises, 2008 (www.glie.gouv.qc.ca); and  
Statistic Canada, Qu'est-ce que la productivité? Comment la mesure-t-on ?  
Quelle a été la productivité du Canada ? (www.statcan.ca) in: Norma  
Kozhaya, Dossiers CPQ, Conseil du Patronat du Québec (2008), p.2,  
([www.cpq.ca](http://www.cpq.ca)).

H. Leibenstein, Economic Backwardness and Economic Growth, N.Y., 1957; .2  
and A. Marshall, Principes d'économie politique, Paris, 1971, in : Mohamed  
Mouime, Dept. d'economie, des finances et de la privatisation, Ministère de  
l'Economie, Royaume du Maroc, Document de Travail n° 66, p. 1.

G. Caire, "Les Trois ages de la liaison salaire-productivité," Travail & Emploi, .3  
n° 91 Juillet 2002, p. 58.E. P. Lazear, "Performance Pay and Productivity",  
The American Economic Review, Vol. 90 N. 5, (Dec. 2000).

Meyersson-Milgrom, E.M., Petersen, T., Asplund, R., "Pay, Risk, and .4  
Productivity: The Case of Finland 1980-1996, Finish Economic Papers, Vol.  
15, n° 1, (Spring 2002).

الملاحق

ملحق 1 : بيان أجر عامل المبيعات في مؤسسة AGRO RIO 46

| AGRO RIO               |                   | BULLETIN DE PAIE        |                 | Nom et Prénom : ABDELJALIL ANNE |          |
|------------------------|-------------------|-------------------------|-----------------|---------------------------------|----------|
| Adresse: [REDACTED]    |                   | Date: 03/03/2023        |                 | Affiliation: [REDACTED]         |          |
| KHMISTI AIN TEB        |                   | N° de Carte: [REDACTED] |                 | Nbre d'heures: [REDACTED]       |          |
| ADHESION N° [REDACTED] |                   | Emploi: [REDACTED]      |                 | Valeur: [REDACTED]              |          |
| CODE                   | DESCRIPTION       | GAINS                   | RETENUES        |                                 |          |
| 01                     | SALAIRE DE BASE   | 25000,00                |                 |                                 |          |
| 02                     | IND - EXPER       | 1000,00                 |                 |                                 |          |
| 03                     | IND - NUISANCE    | 800,00                  |                 |                                 |          |
| 04                     | SALAIRE DE BRUT   | 26800,00                |                 |                                 |          |
| 05                     | RETERNUES SEC.SOC | 2412,00                 |                 |                                 |          |
| 06                     | RETERNUES         |                         | 1440,00         |                                 |          |
| 07                     | SALAIRE IMP       | 22948,00                |                 |                                 |          |
| 08                     | NET à PAYER       | 22948,00                |                 |                                 |          |
| BASES                  | BRUT              | NET A PAYER             | PREM DE BORDENT | TOTAL                           |          |
| 25000,00               | 26800,00          | 22948,00                | 18500,00        | مجموع                           | 41448,00 |

ملحق 2: مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري للمؤسسة

| وزارة التجارة<br>المركز الوطني للسجل التجاري                   |  |
|--|--|
| <b>مدونة النشاطات الاقتصادية الخاضعة للقيود بالسجل التجاري</b> |  |
| رقمها: 2020/12499  |  |
| <b>رمز النشاط:</b>   | 508006   |
| <b>تسمية النشاط:</b>   | تجارة بالتجزئة للحداد و اللوازم الفلاحية   |
| <b>مضمون النشاط:</b>   | <p>- بيع بالتجزئة ل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- كل المعدات الميكانيكية و الكهر وميكانيكية الخاصة بالفلاحة بما في ذلك اللوازم و قطع الغيار ، ماكينات و حداد الفلاحة بما في ذلك لوازم و قطع الغيار</li> <li>- الآلات و التجهيز الفلاحي بما في ذلك اللوازم و قطع الغيار</li> <li>- المحاصيل المطاطية التي لها علاقة بالحداد الفلاحي</li> <li>- الأسمدة و مواد الأبحاث الصحية</li> <li>- بذور و أغذية الأنعام</li> </ul> |
| <b>النشاطات الإضافية:</b>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- تدوير الحداد الفلاحي</li> <li>- التصليح و الصيانة</li> </ul>  |

ملحق 3 : فاتورة مبيعات من مؤسسة AGRO RIO 46

AGRORIO 46 ABDELMOULA JAMAL  
VENTE PRODUIT PHYTOSANITAIR  
BOULEVARD MOHAMED KHEMISTI 13  
Tel : 6772726123  
RC N° : 46/00-4231797A10  
SME N° : 137648140001242

## Facture Proformat

N°: 007/2021

Date: 06/05/2021

Client :

Nom : BAKRITI MOHAMED  
Adresse : ELMALEH  
RC N° :  
Inventaire :

| Ref | Designation          | Qty | Prix U       | Total         |
|-----|----------------------|-----|--------------|---------------|
| 1   | SCORE 1L             | 4   | 16 800,00 Da | 67 200,00 Da  |
| 2   | RUFAS 1L             | 2   | 24 500,00 Da | 49 000,00 Da  |
| 3   | VERTIMEC 1 L         | 1   | 12 500,00 Da | 12 500,00 Da  |
| 4   | KSC 1/SAC 25KG       | 8   | 15 500,00 Da | 93 000,00 Da  |
| 5   | KSC 2/SAC 25KG       | 8   | 15 500,00 Da | 124 000,00 Da |
| 6   | AMISTAR TOP 1L       | 2   | 18 500,00 Da | 37 000,00 Da  |
| 7   | MAXI FRUITS /BID 10L | 3   | 28 500,00 Da | 85 500,00 Da  |

PAYE

|             |               |
|-------------|---------------|
| Montant HT  | 468 200,00 Da |
| Tva 19 %    | 0,00 Da       |
| Montant TTC | 468 200,00 Da |

Arrêtee La Présente Facture Proformat à La somme de :

QUATRE CENT SOIXANTE HUIT MILLE DEUX CENTS Dinars Algerien et Zéro Centimes