



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص : محاسبة و جباية معمقة



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير

تحت عنوان :

أثر سياسة الأجور و الرواتب على الجانب التحفيزي للعمال

تحت إشراف الأستاذ(ة) :

أ. بن صابر سليمان أسماء

من إعداد الطالبتين :

✓ برقام خديجة نجاة

✓ بوتليليس رشيدة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-	د.
مشرفا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-	أ.د. بن صابر سليمان أسماء
عضوا مناقشا	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-	د.

السنة الجامعية : 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين".

سورة النمل الآية 19.

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا وعلمنا ما لم نعلم ثم الصلاة والسلام على خير المعلمين محمد سيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير لأستاذتنا الفاضلة "بن صابر سليمان أسماء" لقبولها الإشراف على هذا العمل وعلى جهدها ومساعدتها وتوجيهاتها القيمة، كما نشكر كل الأساتذة وعمال المركز الجامعي الذين رافقونا طيلة مشوارنا الدراسي.

إلى كل من ساهم من قريب وبعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

جزاهم الله عنا خير الجزاء.

إهداء

بهذه المناسبة الغالية أهدي ثمرة جهدي إلى:
من أفتقدها أُمِّي الغالية رحمها الله و أدخلها فسيح جنانه.
إلى سندي في الحياة أبي الغالي حفظه الله.
إلى زوجة أبي زبيدة.
إلى أخي محمد الأمين وزوجته أميرة.
و أخي عبد الكريم.
إلى أختي منال و زوجها يوسف.
و إلى كتاكييت العائلة رويدة وياسمين وجمانة.
إلى صديقاتي ورفيقات دربي.
رشيدة، رحمة، شيماء، منزولة، حنان.
إلى كل الأهل و الأقارب.
إلى كل من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

برقام خديجة نجاه

إهداء

بهذه المناسبة الغالية ختام مسيرتي الدراسية أهدي ثمرة جهدي إلى من قال الله فيهما :

" وقل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا "

إلى أعز ما أملك في الوجود و سندي في الحياة أطال الله في عمرهما أبي و أمي.

إلى أختي خيرة و زوجها حسين.

إلى أختي سمية و زوجها محمد.

إلى الكتاكيت الصغار نهال و ليمار.

إلى كل عائلة بوتليليس و عائلة بن سيرة .

إلى صديقات دربي نجاه و حنان .

إلى كل الأهل و الأقارب و من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي.

بوتليليس رشيدة

ملخص :

هناك علاقة توازن مصالح بين المؤسسة و عمالها، فهي تحاول رعاية العمال بما يضمن لها النمو و التطور و الوصول إلى أهدافها، بينما يقوم العمال بمنح جهودهم و وقتهم لتحقيق أهداف المؤسسة مقابل تعويضات مادية. إذا تم تسيير هذه التعويضات بشكل جيد في المؤسسة سيساعدها هذا في زيادة عطاء العمال و ضمان ولاءهم لها، أي أن إهتمام المؤسسة بالعنصر البشري أمر ضروري لأنه بمثابة القلب النابض للإدارة و يساعدها على النجاح، لذلك عليها أن تأخذ بعين الاعتبار ممارسات الموارد البشرية و تدريبهم و تكوينهم لتحسين أداءهم و تحفيزهم من خلال الأجور والمكافآت، وهذا لزيادة كفاءة الأفراد و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة و منه النمو و الإستمرار و النجاح.

الكلمات المفتاحية : الأجر، المكافآت، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي.

Résumé :

Il existe une relation d'équilibre d'intérêts entre l'entreprise et ses employés. Elle essaie de promouvoir ses travailleurs, démarche lui permettant de garantir sa croissance, son développement et d'atteindre ses objectifs. Quant aux salariés, ils doivent fournir leurs efforts et consacrer tout leur temps afin de réaliser les objectifs de l'entreprise, en contre partie d'une compensation financière. Aussi, si ces rémunérations sont bien gérées au sein de l'entreprise, cela l'aidera à développer encore mieux les efforts des travailleurs et à lui assurer leur loyauté. Cela veut dire que l'intérêt que doit réserver l'entreprise quant à l'élément humain est primordial car c'est le cœur même de la gestion de l'entreprise et représente la clé de sa réussite. Par conséquent, l'entreprise doit accorder toute la considération au travail rendu par la ressource humaine, assurer sa formation continue pour améliorer ses performances et la motiver par des salaires et des gratifications en vue de permettre d'augmenter l'efficacité des employés et ainsi atteindre les objectifs de l'entreprise, entre autre, croissance, progression et succès.

Mots clés : Salaire, Primes, Motivation financière, Motivation morale.

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الأجر	الشكل 01

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	أنواع مكونات الأجر	الجدول 01:
42	جدول عينة فئات العمال حسب التخصص.	الجدول 02:

الفهرس :

العنوان	الصفحة
بسملة	ب
كلمة شكر	ت
الإهداء	ث
الملخص	ح
قائمة الأشكال	خ
قائمة الجداول	خ
الفهرس	د
مقدمة عامة	1
الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و الحوافز	6
المبحث الأول : نظرة شاملة حول الأجور	7
المبحث الثاني : نظرة شاملة حول التحفيز	23
المبحث الثالث : أثر الحوافز على المؤسسة و العمال	35
الفصل الثاني : دراسات السابقة	38
خاتمة عامة	61
قائمة المحتويات	64
قائمة المراجع	68

المقدمة العامة

1/ مضمون العام للدراسة :

لا شك في أن الأجور و الرواتب تعكس مدى إهتمام المؤسسة بالفرد أو المورد البشري، الذي أضحي ذو أهمية كبيرة في دفع عجلة التنمية و هذا لا يأتي من خلال تحقيق سياسة أجر عادلة، فإن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عينا.

فإن العناية بتحديد أجر العامل أو الإهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور و ملحقاتها، يعتبر من عوامل نجاح المؤسسات و الدول.

كما أن فعالية الإدارة مرتبطة أساسيا بفعالية عملها، فهي ملزمة إذن بالإهتمام بالجانب البشري من خلال العمل على تحفيز هؤلاء العمال. فالإدارة تستعين بأدوات و تقنيات تمكنها من تحقيق أهدافها، و من أهم هذه الأدوات "الأجور" لما لها من علاقة وثيقة و ملائمة مع العمال، و "التحفيز" من أجل إبقاء و إستقطاب الكفاءات لتحسين فعالية الإنتاج، الجودة، الإرتقاء و إستمرارية المؤسسة.

و بما أن الأجر يتغير من عامل لآخر فهو أحد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في الأداء الفردي للعاملين.

2/ الإشكالية و الفرضيات :

فإنطلاقاً من هذا الوضع نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الأجور و الرواتب على الجانب التحفيزي للعمال؟

للإجابة على الإشكالية تقدمنا بطرح الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى : الأجور و المرتبات تحفز العمال من أجل تحسين أدائهم في المؤسسة.
- الفرضية الثانية : التحفيز الغير مادي يلعب دور مهم لدى لعامل.

3/ أسباب إختيار الموضوع و أهميته :

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة التي تلاقي إهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة و خاصة إدارة الموارد البشرية، حيث أن الأجر تعتبر الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الفرد و تحفيزه على تحسين أداءه في العمل، أما بالنسبة للمؤسسة فهو يساعدها على رفع إنتاجيتها. و إنطلاقا من هنا تتبع أهمية هذه الدراسة، لا سيما و أنها ستقدم مفهوما واضحا حول الأجر و محاولة معرفة كيفية تأثيرها على تحفيز العامل، و ذلك عبر تسليط الضوء على كافة التعويضات، المنح و المكافآت التي يتم منحها له.

و بالتالي نستطيع القول أن أهمية هذا البحث تتبع من كونه يعالج موضوع جد هام، فهو يدرس الأجر و علاقته بالعامل لما له أثر كبير في تحفيزه لزيادة مردوديته. كما أن له علاقة بتحسين المستوى المعيشي نظرا للظروف الإجتماعية لإعتباره أهم أسس الراحة و النجاح للمؤسسة.

4/ أهداف الدراسة :

فكل موضوع بحث له أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها، و موضوع بحثنا نطمح من خلاله الإجابة عن مدى تأثير الأجر و الرواتب على الجانب التحفيزي للعمال، و نذكر من أهم الأهداف التي نسعى إليها ما يلي:

- التعريف بموضوع الأجر لدى المؤسسات كعامل مؤثر بدرجة كبيرة على العاملين و المؤسسة معا.

- الإهتمام بالعوامل المؤثرة في الأجر.

- ما مدى تأثير الأجر على تحفيز العاملين.

5/ منهج الدراسة :

بهدف معالجة موضوع الدراسة و إختبار صحة الفرضيات، لقد إعتدنا على المنهج الوصفي بالنسبة للفصل الأول، من خلال إستخلاصه من الدراسات، الكتب، المقالات العلمية و رسائل لنيل

شهادات الدكتوراه و الماجستير. أما في الفصل الثاني فقد إعتدنا على نفس المنهج و هو يتضمن مجموعة من الدراسات السابقة التي تخص بشكل مباشر موضوعنا.

6/ صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات التي واجهتنا في البحث فهي قلة المراجع المتعلقة بهذا الموضوع بصفة مباشرة من جهة و من جهة أخرى قلة المعلومات عن كيفية سيرورة نظام الأجور في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية و هذا من خلال منح المكافآت، الترقية و غيرها التي تؤدي إلى زيادة الأجر، و أيضا بالخصوص إلى الوضع الراهن و الوباء الذي أصاب البلاد و العالم بأسره و الذي سبب في غلق الجامعات و المكتبات و جعلنا نعيش ظروف صعبة و معاناة معنوية و نفسية.

7/ الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات السابقة التي أدرجت ضمن الفصل الثاني، ومن أهمها :

الدراسة الأولى : مارية فلاح، (2008)، "دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري حالة قطاع البريد بقسنطينة"، تهدف هذه الدراسة إلى مدى تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة. و من نتائج هذه الدراسة أنه يعطي العمال أهمية كبيرة للأجور و يعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول، كما أن الفرد يسعى دوما إلى الحصول على وظائف أفضل و مسؤوليات أكبر تفتح له الطريق نحو التقدم وظيفيا.

الدراسة الثانية : ليلي عبد الله السرحاني و الشبيخة الرويس، (2015)، " أثر الأجور و الرواتب على الموازنة الاقتصادية و انعكاسها على تنمية القطاع الحكومي"، هدف البحث إلى دراسة أثر الأجور و الرواتب على التنمية الاقتصادية في القطاعات الحكومية التعليم "أ نموذجاً". و قد توصل الباحثين إلى عدة نتائج من بينها و أهمها أنه يوجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي و الأجر الذي يستحقه الموظف، و لا توجد علاقة بين إرتفاع راتب المعلم و تحسن النظام التعليمي.

الدراسة الثالثة : غروي أبو بكر الصديق و رفيق أسعد إدريس و خياط أسيا، (2019)، "أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة"، هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على أهمية الموارد البشرية في المؤسسة و رفع أدائها و على جميع العوامل المساهمة في ذلك منها التحفيز. و من أهم النتائج التي توصلت إليها بأن لمستوى الأجور و المكافآت علاقة مباشرة بأداء العمال، بحيث يمكن إعتبارهما كإنعكاس لما يراه المسير من أداء العامل، فكلما إرتفع مستوى الأجر كلما أدرك العامل قيمة عمله بالنسبة للمدير و المؤسسة على الوجه العام.

8/ هيكل الدراسة :

من أجل الإلمام بالموضوع فقد قسمنا الدراسة إلى فصلين. في الفصل الأول سنحاول التعرض إلى الإطار النظري للأجور و الحوافز، الذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث.

في المبحث الأول : سنعطي نظرة شاملة حول الأجور. و ذلك بذكر مفاهيم أساسية للأجور (ماهيتها، مكوناتها و أهميتها)، أيضا تحديد مستوى الأجور (عوامل و معايير تحديدها و أسس دفعها)، كما سنعرف بسياسة الأجور و نذكر مضمونها و أهدافها.

في المبحث الثاني : سنعطي نظرة شاملة حول التحفيز. و ذلك بتعريفه و ذكر أنواعه و أهميته، أيضا سنعرض تصميم نظام الحوافز (مبادئ نظام الحوافز، المراحل الأساسية لتصميمه و العوامل المؤثرة عليه)، بعد ذلك سندخل في إدارة نظام الحوافز حيث سنذكر المنهج العلمي لهذا النظام، قواعد و خصائص نظام الحوافز الفعال و معايير و أسس منح الحوافز.

في المبحث الثالث : سنتكلم عن أثر التحفيز على المؤسسة و العامل من الجانب الإيجابي و السلبي.

أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى إحدى عشرة دراسة سابقة حول الأجور و التحفيز و كيفية تأثيرهما على العامل. ولقد حاولنا من خلالها إثراء بحثنا وذكر أوجه التشابه و الاختلاف في نهاية كل دراسة، و ذلك لعدم إستطاعتنا على إجراء الجانب التطبيقي بسبب لوباء covid-19 الذي اجتاح بلدنا و العالم بأسره.

الفصل الأول

مقدمة الفصل :

يحتل موضوع الأجور جانبا رئيسيا من إهتمام الفرد و المؤسسة معا. فبالنسبة للفرد يعد الأجر دخل مهم له من ناحية تقييم مجهوداته المبذولة في العمل، و من ناحية أخرى إشباع حاجاته المادية و المعنوية و تحسين مستواه المعيشي، و منه الشعور بتحقيق ذاته في المجتمع.

أما بالنسبة للمؤسسة فهو عنصر يأخذ نسبة كبيرة من تكاليفها من ناحية ، و من ناحية أخرى يعبر عن مردودية عمالها بالنسبة لرقم اعمالها.

كما أن التحفيز أيضا له أهمية كبيرة، لأنه من الأدوات و الميزات التي تزيد في أداء العامل و استقطاب الكفاءات و المحافظة على التقدم المستمر للمؤسسة، لذلك تم هذا تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : نظرة شاملة حول الأجور.

المبحث الثاني : نظرة شاملة حول الحوافز.

المبحث الثالث : أثر التحفيز على المؤسسة و العامل.

المبحث الأول : نظرة شاملة عن سياسة الأجور

إن الأجور تعد حجر الأساس الذي يربط العامل بالمؤسسة و تساهم في رفع معنوياته. بما ان المورد البشري هو المحرك الأساسي و العنصر الفعال في المؤسسة، فلا بد من الإهتمام به لمساعدتها في تحقيق إستراتيجيتها، تحسين نتائجها و التميز المستمر. و ذلك عن طريق تطوير الأداء الفردي و الجماعي، و التركيز على الجهد المقدم من قبل الفرد و تعويض هذا الجهد بالأجر في ظل العدالة و الشفافية.

فالأجر يحتل جانب كبير من إهتمام العاملين و المؤسسات و المجتمع أيضا لإشباع حاجاتهم المتعددة على حسب كل واحد منهم.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية للأجر

تحتل مسألة الأجور بأهمية كبيرة في ميدان العمل من أصحاب العمل و العاملين.

الفرع الأول : ماهية الأجور

عرف الأجر على أنه : "المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها". و عرف الأجر العادل بأنه : "ذلك المقابل المادي الذي تعرضه الإدارة و يقبله العمال في سوق العمل الحرة".¹

فالأجر : "هو العلاقة بين عامل يبذل جهد جسماني و طاقة عقلية معينة من خلال وظيفة ما، وصاحب العمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد. وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول و الأجر المدفوع".²

¹ جبار م، "محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال"، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 19، (2008)، ص : 5.

² فلاح م، "دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري حالة قطاع البريد بقسنطينة"، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المختصة في تسيير الجماعات المحلية و التنمية، الجزائر، (2008)، ص : 30.

بذلك نستنتج أن الأجر هو المحرك الأساسي و الطبيعي لأي نشاط بشري، فهو مقابل للجهد الذي يبذله الأجير .

الفرع الثاني : مكونات الأجر

هناك عدة مميزات تلحق بالأجر الأساسي لأجر العامل، قد يكون مصدرها المباشر القانون. بهذا يشمل الأجر على عناصر ثابتة و أخرى متغيرة، و هذه العناصر تختلف من حيث تركيبها و تشكيلها من تشريع إلى آخر، كما يصنف إلى ثابت أو متغير حسب كل نظام و ذلك لإختلاف النيات و المنطلقات.

1- الأجر الثابت :

يتكون الأجر الثابت من ثلاثة عناصر و هي الأجر الأدنى الوطني المضمون، الأجر الأساسي و التعويضات الثابتة.³

1-1 الأجر الأدنى الوطني المضمون :

ويعتبر الأجر الأدنى لأنه لا يمكن الاتفاق على أجر أقل منه في عقد العمل أو الاتفاقيات الجماعية، وهو غير مرتبط بمستوى العمل المؤدى، و من شأنه تغطية الحاجات الأساسية للعامل و عائلته وهو ما يجعله مرتبطا بكلفة المعيشة و تقلباتها.

وكونه مضمونا لا يعني أنه دائم أو مستقر، بل إنه لا يتعلق إلا بالعامل الذي يتقاضى أجرا، و هو وطني لأنه يطبق على كامل التراب الوطني و على جميع القطاعات.⁴

و من هذا نستخلص أن الأجر الأدنى الوطني المضمون يشمل القيمة المالية الدنيا المحددة من طرف الدولة، و التي كانت تقدر ب 18000 دج (الى غاية الفترة 2019)، و أصبحت تقدر ب

³ بوخالفة.غ، "عناصر الأجر في علاقة العمل"، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 2، (1987)، ص 27-28.

⁴ بخدة.م، "الأجر الأدنى الوطني المضمون"، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، العدد 06، (2016)، ص : 120.

20000 دج بعد التعديلات التي أقيمت في سنة 2020، و التي يجب أن لا يتقاضى أي عامل أقل منها لضمان المستوى المطلوب من المعيشة.

1-2 الأجر الأساسي :

يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية، تتحدد هذه النقطة وفق عناصر و عوامل المنصب، و التي تختلف من منصب إلى آخر. و تتمثل في درجة التأهيل، المسؤولية و الجهد المتطلب في ذلك المنصب، إلى جانب ظروف العمل و مختلف الضغوطات و المتطلبات الخاصة بكل منصب و القطاع المتواجد فيه. و يتحدد لكل نقطة استدلالية قيمة مالية معينة تمثل قيمة أو مقابل لهذه النقطة.

و بالتالي يمكن حساب أجر المنصب أو الجهد الأساسي على أنه حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمنصب بالقيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية.

1-3 التعويضات الثابتة :

لقد نصت المادة 81 من قانون علاقات العمل في فترتها الثانية حول التعويضات و الملحقات: « التعويضات مدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية أو بحكم ظروف عمل خاصة، لاسيما العمل التناوبي، و العمل المضر و الإلزامي، بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة»⁵.

قد حدد المشرع هذه التعويضات كمايلي :

1-3-1 تعويض الأقدمية :

هو نتيجة الخبرة المهنية بمرور الوقت في العمل، و تحسب الأقدمية دوريا بالنظر إلى طبيعة منصب العمل، و تصل إلى حدها الأقصى بعد مدة عمل معينة. و ينتظر أن تجازى الأقدمية بتحسين في مناصب العمل وفي الرتب. و لا تكتسب الخبرة المهنية بالقدم فقط، بل و كذلك وعلى وجه الخصوص بالتكوين المهني للعامل.

⁵ غ.بوخالفة، (1987)، مرجع سبق ذكره، ص ص : 29-31.

1-3-2 تعويض الضرر:

وهو المبلغ الذي يدفع إلى العامل لتعويض الضرر الذي يلحق به نتيجة لمشقة العمل أو عدم توفر الشروط المناسبة فيه.

1-3-3 تعويض المنطقة :

وهو التعويض الذي يمنح للعامل عندما يكون في منصب عمل يقع في منطقة جغرافية نائية، أو صعبة، أو في قطاع نشاط أو وحدة اقتصادية.

يحظى بالأولوية في البرنامج الاقتصادي و الاجتماعي للدولة، و تتولى القوانين و النصوص التنظيمية كيفية تحديد هذا التعويض.

1-3-4 المنح العائلية :

وهي مبالغ مالية تمنح للعامل على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالتهم إلى سن الرشد، وقد بدأت فكرة منح هذا التعويض لدى بعض أصحاب العمل كصدقة منهم لمساعدة العامل. إلا أن منح التعويضات العائلية سرعان ما أصبح شائعاً في الكثير من البلدان، و أصبحت عقود العمل الفردية و الجماعية أو الأنظمة الأساسية للمؤسسات تقرر حق العامل بها. فأصبحت نتيجة ذلك جزءاً مهماً من الأجر.

2- الأجر المتغير :

إلى جانب العناصر الثابتة في الأجر، توجد مجموعة أخرى من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية و من حيث الديمومة والاستقرار. فهي ليست دائمة و منتظمة لأنها تخضع لعدة عوامل ومعطيات وشروط قد لا تتحقق باستمرار، إما بسبب قدرة العامل و مهارته، أو بسبب تنظيم العمل، أو بسبب عدم تحقق الشروط التي تتوفر عليها. ولكن متى توفرت أصبحت عناصر قانونية تحظى بنفس الحماية التي تحظى بها العناصر الثابتة.

و يقسم الأجر المتغير إلى ما يلي :

2-1 التعويضات المتغيرة :

2-1-1 التعويض عن العمل الإضافي :

أي عمل إضافي يقوم به العامل يحصل على تعويض عليه ويكون إما مادي أو عيني كمنح العامل فتره راحة.

2-1-2 التعويض على العمل التناوبي :

يمنح للعاملين في المؤسسات التي تعتمد على أسلوب العمل التناوبي أو ما يعرف بعمل الأفرج المتعاقبة.

2-1-3 التعويض عن العمل الليلي :

و يشمل التعويض عن العمل الذي يؤدي في الليل ويمكن تقديره بمقتضى الإتفاقيات الجماعية من العامل وصاحب العمل.

2-1-4 تعويض المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العمل :

غالبا ما يضطر بعض العمال إلى القيام ببعض المهام بعيدا عن مقر عملهم المعتاد، وهو الأمر الذي يدفعهم إلى تحمل تكاليف خاصة بالإقامة، النقل، الإطعام و ما إلى ذلك من النفقات الأخرى، تفرضها طبيعة و مدة المهمة. وتعود أعباء هذه النفقات على عاتق صاحب العمل.

2-2 الحوافز والمكافآت المختلفة :

وتكون نقدية تمنح للعامل نتيجة للجهد المبذول للفرد أو الجماعة، في سبيل تحسين مردودية العمل كما ونوعا. فهي مرتبطة بشروط خاصة بنوعية العمل ونتائجه، تحدد حسب اختلافات قطاعات العمل، ووفقا لبرامج وقواعد معينه مسبقا، بالإضافة إلى المنح التي تعطى للعامل حسب

ما يتطلبه منصبه من بعض المكافآت العينية، وهي نفقة تعود على عاتق المستخدم لحساب العامل (مثل توفير السكن الوظيفي، تسديد مصاريف الإيجار، النقل وغيرها).⁶

2-3-3-2-3 الاقتطاعات من الأجر :

يخضع الأجر لاقتطاعات مختلفة و لأغراض متعددة تؤثر سلبا ليس فحسب في حجم الأجر الذي يتلقاه العامل، و إنما أيضا وبدرجة أكبر في المستخدم.

و نذكر منها ما يلي:

2-3-3-2-1 المشاركة في الضمان الاجتماعي و التقاعد :

يتولى عملية الاقتطاع صاحب العمل عند إعداد كشوفات الأجور والمرتبات، وذلك بطريقة إجبارية على كافة العمال مهما كانت جنسيتهم جزائرية أو أجنبية، و مهما كانت طبيعة عملهم يدوي أو فكري، ومدة علاقة عملهم دائمة أو مؤقتة، ومهما كان القطاع سواء كان عام أو خاص، من مساهمتهم في الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. و قد تم تقسيم حصة التأمين الاجتماعي إلى قسمين: قسم يدفعه المستخدم، و الآخر يدفع من حصة الموظف.

و يستفيد الموظف من جراء هذه المساهمة بعدة منافع من تعويضات عن حوادث العمل، و المرض له و لعائلته الغير مؤمنة، و كذا منح عائلية. و نفس الشيء بالنسبة للتقاعد.

2-3-3-2-2 الضريبة عن الدخل الإجمالي IRG :

يتخذ هذا الاقتطاع مصطلح جباية الأجور. و هي أيضا اقتطاع إجباري من مرتب الموظف من طرف المؤسسة المستخدمة، ولصالح الخزينة العامة حسب جدول الضرائب.

⁶ بوقبرين.ع، "ضوابط تحديد أجر العامل في ظل العولمة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون الاجتماعي، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر، (2011)، ص ص : 65-68.

2-3-3 الإقتطاع عن الغيابات :

يتم إجراء خصم من الأجر عن كل وقت لم يتم العمل فيه حسب القيمة المناسبة، و وفقا للإجراءات المحددة في النظام الداخلي للمؤسسة، أي حسب تنظيم علاقات العمل داخل كل مؤسسة.⁷

الجدول 01 : أنواع مكونات الأجر

مكونات الأجر					
الأجر المتغير			الأجر الثابت		
الاقتطاعات من الأجر	الحوافز و المكافآت المختلفة	التعويضات المتغيرة	التعويضات الثابتة	أجر الأساس	الأجر الأدنى الوطني المضمون

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المعطيات السابقة.

الفرع الثالث : أهداف و أهمية الأجور

إن نظام الأجور يهدف إلى بناء عادل للدفع، يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم و مستوياتهم. كما له أهمية كبيرة لدى الفرد، المؤسسة و المجتمع.

1- أهداف الأجور :

تعددت أهداف الأجور بتعدد الأسس و الحاجات الداعية إليها، حيث تتمثل فيما يلي :

- **الملائمة** : أي تحديد الحد الأدنى و الحد الأقصى للملائم للتعويضات.
- **الإنصاف** : الموظف أو العامل يتوقع أن يحصل على تعويض أو أجر عادل مقابل دوام العمل.

⁷ بلعيد.ع، "إصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 1، الجزائر، (2019)، ص ص : 62-64.

- الضمان : أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة.
- القبول : أي القبول بها من جانب الأفراد المتأثرين بها.
- التوازن : يعني رصيد مزيج من التعويضات المباشرة، الغير المباشرة ، المادية و الغير المادية.
- التحفيز : يسعى لجذب الموارد البشرية و الحفاظ عليها وزيادة الدافعية للعمل.

2- أهمية الأجور :

تحتل الأجور جانبا كبيرا من إهتمام العاملين، و المؤسسات التي يعملون بها. ولذلك قسمت أهمية الأجور إلى :

1-2 بالنسبة للفرد :

الأجر الذي يقبضه الفرد من المؤسسة يكون مهما جدا، لأنه نظير للجهد الذي يبذله. و ذلك للأسباب التالية :

- يعتبر الأجر المحدد الرئيسي لمستوى المعيشة لدى الأفراد و مركزهم الاجتماعي.
- يعتبر وسيلة لإشباع الإحتياجات المختلفة.
- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد و أهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فإنه يشعر بتقدير المؤسسة له بشكل أكبر، و العكس صحيح.⁸

2-2 بالنسبة للمؤسسة :

فالأجور تشكل نسبة معتبرة من التكاليف، لهذا المؤسسات تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور و ذلك لأنها :

- وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل في المؤسسة.
- وسيلة لنشر العدالة بين العاملين من خلال أجر عادل.

⁸ سومر.أ، "أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام في سوريا"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، (2004)، ص : 13.

2-3 بالنسبة للمجتمع :

له أهمية في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع، من خلال درجة الرخاء. ويظهر خاصة في المعدلات العالية للأجر تجلب الضرائب، و تعتبر مورد هام لخزينة الدولة. و التي من خلالها يتم تنفيذ عدة مشاريع، التي بدورها تهدف إلى إمتصاص البطالة الموجودة وتوفير مداخيل نقدية لبعض الأفراد، مما يساهم في تطورهم و تطوير المجتمع ككل.

المطلب الثاني : تحديد مستوى الأجور

هناك عوامل، معايير و أسس، يلعب كل منهم دورا أساسيا و مباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي مؤسسة و لأي وظيفة.

الفرع الأول : عوامل تحديد الأجور

يتم تحديد الأجور بناءا على مجموعة من العوامل، و هي :

1- العوامل الاقتصادية :

للأجر وجهان، وجه يمثل التكلفة من وجهة صاحب العمل، و وجه آخر يمثل الدخل بالنسبة للعامل، و في الوقت نفسه يمثل السعر بالنسبة لصاحب العمل. أي ما يدفعه مقابل توظيف العامل.

و بهذا المعنى يمثل المدفوع مقابل خدمات العامل عملية اقتصادية، وبالتالي فإن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين، أي أصحاب العمل. و عرض البائعين، أي العاملين.

2- العوامل الاجتماعية :

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه، بوصفه رمزا للمركز الذي يمثله. بالإضافة إلى أنه وسيلة لشراء الاحتياجات.⁹

⁹ أبوشيخة، ن، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، (2010)، ص ص : 174-175.

3- العوامل النفسية :

فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعاملين و تحفيزهم على العمل.

4- العوامل الأخلاقية :

فالأجور يجب أن تكون عادلة.

5- العوامل الإدارية :

وهي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة. كما تبينها عوامل التحليل الخاصة بها التي تعكس طبيعة واجباتها، مسؤولياتها، ظروف أدائها، نطاق إشرافها، ونظم الاتصال و اتخاذ القرارات الخاصة بها.

الفرع الثاني : معايير تحديد الأجور

يمكن للمؤسسة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجور :

1- الأداء : إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجر يتناسب مع أدائه، تبعاً لمعايير موضوعية و محددة بشكل مسبق. و تكمن مشكلة هذه المعايير في التمييز بين كم الأداء ونوعه، فمثلاً : قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية، وقد يكافئ على هذه الكمية ويتم التغاضي عن النوعية.

2- الجهد : يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب، في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافياً.¹⁰

3- الأقدمية : تؤثر الأقدمية في العمل على نظام الأجور، وهذا المعيار أكثر وضوحاً و استخداماً في نظام الخدمة في الجهاز الحكومي.

¹⁰ كافي.م، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، (2014)، ص ص : 175-176.

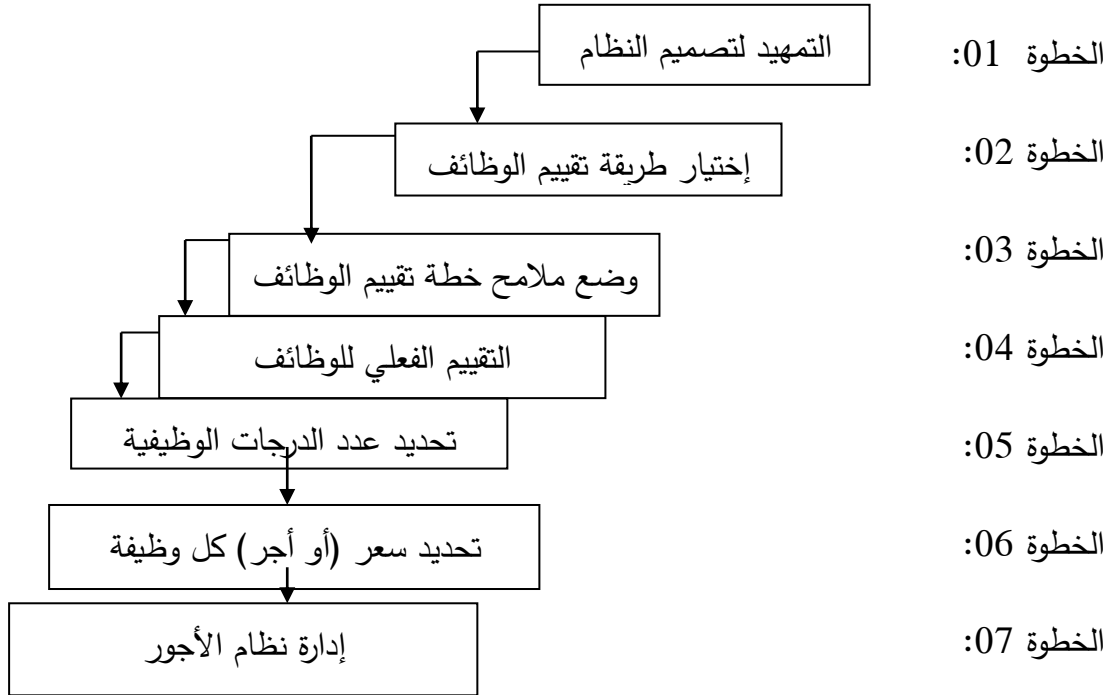
4- **المؤهل العلمي والخبرة** : إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المؤسسة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة و الخبرة.

5- **مستوى صعوبة الوظيفة** : يعتمد هذا المعيار على متطلبات لشغل الوظيفة الفكرية و الجسدية في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجراً أقل من الوظائف المعقدة فكرياً و جسدياً. كما أن مقدار صعوبة الوظيفة عامل محدد لأجرها، حسب ترتيبها.

6- **المستوى المعيشي المناسب و مستوى الأسعار السائدة في السوق** : تتأثر الأجور بالتكاليف المعيشية في المجتمع، فكلما زادت التكاليف المعيشية نقص الأجر الحقيقي للعامل، و أدى ذلك إلى انخفاض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل الكثير من المؤسسات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقاً للزيادة الحالية و المنتظرة في مستويات الأسعار.

7- **استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الأجور** : بعد الانتهاء من عملية تقييم الوظائف تظهر الحاجة إلى ترتيبها أي تصنيفها و وضعها في درجات، حيث هذه الخطوة مهمة جداً في عملية تحديد الأجور.

كما يوضح الشكل التالي :



الشكل 01: استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الأجور¹¹

المصدر: أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، (1999)، ص : 189.

تلجأ مختلف المؤسسات إلى تصنيف الوظائف في فئات و تحديد أجر لكل فئة، لأن ذلك يجنبها مشقة تسعير كل وظيفة أو عمل على حدا.

الفرع الثالث : أسس دفع الرواتب و الأجور

يتم دفع الأجور و الرواتب على أساس الزمن و الإنتاج.

1- الراتب و الأجر على أساس الزمن :

بموجب هذا الأسلوب يتقاضى الفرد راتبه أو أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل الرسمي، كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة و لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج.

¹¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، (1999)، ص : 189.

و بشكل عام وجد أن دفع الرواتب و الأجور على أساس الزمن غير عملي، لأن عدم التمييز بين الفرد المنتج وغير المنتج يقضي على عنصر التحفيز في العمل و يضعف من الروح المعنوية.¹²

و ينصح باستخدام الأساس الزمني في الحالات التالية :

- صعوبة تحديد كمية إنتاج الفرد.
- عدم إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في العمل الإنتاجي.
- عندما تكون الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت المستغل في العمل.
- إذا كان يصاحب العمل عطلات كثيرة لا دخل للعاملين فيها.
- عندما تكون المواد مرتفعة القيمة و الأجهزة المستخدمة دقيقة و حساسة بحيث تكون عرضة للتلف إذا شغلت بسرعة و فوق طاقتها.

2- الراتب و الأجر على أساس الإنتاج « الأجور التشجيعية » :

يتم دفع الأجور على أساس الإنتاج في العادة للعاملين في الأعمال ذات إنتاجية ملموسة، و بشكل عام يتقاضى الفرد أجره بموجب هذا الأساس على ضوء كمية و نوعية إنتاجه، بحيث يحصل على عائد إضافي إذا زادت كمية إنتاجه، و يتحمل عبئ انخفاض إنتاجه مع المنشأة، و يتم الدفع إما بتحديد أجر واحد للوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة وقت مسموح به لإنتاج عدد معين من الوحدات. و يستخدم في الحالات التالية :

- إذا كانت كمية الإنتاج يمكن تحديدها.
- إذا كان لا يوجد في العمل أي أعطال.
- إذا كانت كمية الإنتاج أهم من الجودة.
- عندما يكون صعبا وضع نظام دقيق لضبط و مراقبة الإنتاج.
- إذا كان بالإمكان تحديد مدى مساهمة الفرد في الإنتاج.

¹² هاني.م، "إدارة الموارد البشرية"، دار معتز للنشر و التوزيع، الأردن، (2015)، ص ص : 181-182.

المطلب الثالث : سياسة الرواتب و الأجور

تحتل سياسة الأجور مكانة مهمة في المؤسسة لضمان تحقيق أهدافها.

الفرع الأول : ماهية سياسة الأجور

تعرف سياسة الأجور على أنها "عبارة عن مجموعة إجراءات تنفذها السلطات العمومية للتأثير على المستوى العام للأجور، و ذلك على أساس قواعد تسمح بتحقيق أهداف إقتصادية و إجتماعية مسطرة. و يمكن التفرقة بين سياسية الأجور و سياسة الدخل، حيث تعتبر هذه الأخيرة أشمل من حيث استيعابها زيادة من الأجور، الأرباح و الفوائد و تقييم العقارات ... إلخ".¹³

كما أنه يقصد بسياسة الأجور تلك السياسة التي تنتهج للتأثير في مستوى الأجور أو في هيكلها أو فيهما معا بغية تحقيق أهداف معينة. كما يمكنها أن تجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن أجور أعمال أخرى.

و من هذا نستنتج أن سياسة الأجور لا تهتم بدراسة تركيبة الأجور من حيث مدى سعة فروقها و تفاوتها بين الأعمال، المهن و الفئات، و كذا بين القطاعات الاقتصادية فيما بينها و بين القطاعات الوظيفية و العمومية، و بين القطاع العام و الخاص بقدر ما تهتم بالاتجاه العام للأجور.

الفرع الثاني : مضمون سياسة الأجور

كما أن السياسات بصفة عامة وسياسة الأجور كغيرها لها مضمون حيث نجد :

- **تحديد الهدف :** و التي تسعى السلطات إلى تحقيقها من خلال النتائج الواجب تحقيقها.
- **وضع تدرج بين الأهداف :** ذلك أن بعض الأهداف قد تكون غير منسجمة فيما بينها لتناقض و اختلاف موجود بينهما.

¹³ الكرم، "سياسة الأجور في الجزائر واقع و آفاق 1990-2008"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، (2008)، ص : 41.

- مثلا : خفض معدل الربح يمكن أن يساعد في التقليل من الفوارق، ولكنه يمكن أن يؤدي إلى إحداث أزمة في نظام يكون فيه الربح هو أساس الاستثمار، مما يؤدي إلى عرقلة نمو المداخل والتشغيل و انخفاض في الأجور للركود في السوق.
- تحليل الارتباطات بين الأهداف : عند وضع التدرج بين الأهداف لابد من وضع نموذج معين لها يوضح العلاقات : كالإنتاج، الأسعار، إرتفاع الأجور، المطالب الاجتماعية، الأهداف السياسية.¹⁴
- اختبار الوسائل : لابد من وضعها قيد التنفيذ لتحقيق أفضل وضعية بدلالة الغايات المستجدة في الأهداف، وترتبط الوسيلة في العادة بالهدف المراد تحقيقه.
- تحديد الفاعلين : و ذلك من خلال تحديد الأطراف المعنية بشكل مباشر أو غير مباشر بهذه السياسات، و بالتالي محاولة إشراكهم أو الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعالهم و تأثيراتهم في هاته السياسات. مثال: الأجور كالعامل و الموظفين و النقابات التي تمثل هؤلاء، أرباب العمل المؤسسات و الدولة، من خلال مختلف الهيئات المشاركة في رسم سياسة الأجور و غيرها من الفاعلين سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي إن كان له تأثير كبعض المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي، بعض المنظمات « منظمة العمل الدولية ...» التي قد تكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في تحديد الأجور.

الفرع الثالث : أهداف سياسة الأجور

- تهدف سياسة الأجور إلى العديد من الغايات يتم تقسيمها إلى:
- تصحيح الاختلالات التي قد تحدث نتيجة وجود تناقضات أو عدم انسجام بعض السياسات، كوجود حلقات تضخمية في هيكل الأجور و الأسعار بسبب الاحتكاك بين النقابات العمالية و أرباب العمل.
- إحداث التنمية على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي، و بالتالي الرفع من نسبة النمو نتيجة خفض البطالة و رفع نسبة التشغيل و بالتالي زيادة الإنتاج.¹⁵

¹⁴المرجع السابق ، ص : 42.

¹⁵السلطان.م، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبعة و النشر، بيروت، (1993)، ص : 104.

- إعادة توزيع المداخل، و ذلك من خلال المحاولة في إحداث عدالة في ذلك و التقليل من الفوارق الطبقيية و إحداث توازن في المجتمع.
- قد تلعب في بعض الأحيان زيادة الأجور إذا ما وجهت بزيادة في الإنتاج بدفع عجلة التنمية وذلك من خلال زيادة الطلب الفعال على السلع و الخدمات و بالتالي تحريك عجلة الإنتاج و زيادة الاستثمارات مما يفتح المجال أمام خلق مناصب و إحداث تنمية.
- و من هذا المبحث نستنتج أن الأجور و الرواتب التي يتلقاها العمال من صاحب العمل تعتبر من أهم عوامل رفع إنتاجيتهم و كفاءاتهم على الرغم من أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تؤثر على إنتاجية العمل من التكوين و التدريب و الأقدمية و غيرها، لكن يبقى الأجر هو الأساس لتحسين الأداء و بالتالي المؤسسة ككل و يلعب الأجر دورا هاما كلما تم تحديده بصورة عادلة لكافة العاملين في المؤسسة دون تمييز.

المبحث الثاني : نظرة شاملة حول التحفيز

لكي تصل المؤسسة إلى الهدف المراد الوصول إليه يجب أن تركز على أهمية الموارد البشرية ورفع أداءها، لإيصالها إلى المستوى المرغوب من أجل تحقيق أهدافها. وذلك من خلال تحفيز الموظفين لاستمرارهم في الأداء الوظيفي الجيد و الفعال، و العمل بفعالية وكفاءة.

حيث أن أساليب التحفيز متعددة و متنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية، و يمكن أن تكون في شكل مادي أو معنوي، فالحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على المثابرة في العمل .

المطلب الأول : ماهية التحفيز

الحوافز مهمة لمختلف فئات المجتمع، فتحفيز العاملين و تحميسهم من أهم عوامل النجاح.

الفرع الأول : تعريف الحوافز

تعود كلمة الحافز لغة إلى مصطلح التحفيز و التي تعني بها "دفعه من الخلف"، أما معناه الاصطلاحي فهو "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين و أداءه لنشاط أو نشاطات محددة بشكل و أسلوب الذي يشبع رغباته و توقعاته".¹⁶

كما أنها هي "تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة من الفرد، و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".¹⁷

¹⁶ أولاد حيمودة.ع، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مجلة الرؤى الإقتصادية، العدد 12، (2017)، ص : 351.

¹⁷بربر.ك، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيم"، المؤسسة الجامعية للطباعة و النشر، (1997)، ص : 102.

هذا و "تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد، و إن الدوافع تتبع من داخل الفرد. فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على تأثير سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته".¹⁸

الفرع الثاني : أنواع التحفيز

توجد تصنيفات متنوعة للحوافز، و هي متداخلة مع بعضها البعض. حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل و أساليب يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين. و من أهم هذه التقسيمات ما يلي :

1- من حيث أثرها أو فعاليتها :

و تنقسم بدورها إلى حوافز إيجابية و سلبية.

1-1 حوافز إيجابية :

و هي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ ثواب للعاملين، و التي تلبي حاجاتهم و دوافعهم لزيادة، تحسين و تقديم الأفكار و المقترحات. كما تهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل، من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.

2-1 حوافز سلبية :

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، و تقويمه و الحد منه. و من أهم أمثلة السلوك السلبي (التكاسل، التساهل، الإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية، عدم الانصياع للتوجيهات و الأوامر و التعليمات،...).

مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، و تستخدم هذه الحوافز العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء و الوصول به إلى الهدف المنشود و المرغوب به.¹⁹

¹⁸فلاح.م، (2008)، مرجع سبق ذكره، ص : 44.

¹⁹قضاة.ح، "الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على العاملين"، جامعة مالك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، (2007)، ص : 424.

2- من حيث طبيعة الحوافز و قيمتها :

تنقسم إلى حوافز مادية و معنوية.

2-1 حوافز مادية :

- و هي المبالغ التي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة، أو دفعات شهرية. و من أمثلتها:
- المكافآت على العمل الإضافي أو الأعمال المميزة.
- المشاركة في الأرباح، كإعطاء نسبة منها للعاملين أو أسهم تمنح كحافز لهم.
- الزيادات الدورية و الاستثنائية في الأجور.
- التأمين الصحي للعاملين أو أسرهم مما يخفف العبء المالي.
- الخدمات المختلفة (سفر - سكن - مواصلات).
- الترقية و التقدم في العمل.

يعد هذا النوع من الحوافز أكثر استخداما، كما أنه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين.

2-2 الحوافز المعنوية :

هي الحوافز التي تساعد الإنسان، و تحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في العمل وولائه في تحقيق التعامل بين زملائه.

لا تقل الحوافز المعنوية أهمية مقارنة بالحوافز المادية، بل هناك ترابط و تكامل فيما بينهما، و تختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا لظروف العامل و المؤسسة.

تشمل الحوافز المعنوية "الترقية، تقدير جهود العاملين، اشتراك العاملين في الإدارة، ضمان استقرار العمل، توفير السكن الوظيفي، ضمان الأمان و النظافة في العمل، توفير نقابات للدفاع عن مصالح العمال التي تكون في نفس الوقت همزة وصل بين العامل و المؤسسة... الخ".

3- من حيث الشمولية :

و تتمثل في الحوافز الفردية و الجماعية.

3-1 الحوافز الفردية :

هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز الأفراد المعنيين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافآت للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة أفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع، و كل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية. فهذه الأخيرة للفرد و ليست للجماعة، من شأنها زيادة تنافس إيجابي بين الأفراد سعياً إلى الوصول إلى أفضل أداء.

3-2 الحوافز الجماعية :

تهدف هذه الحوافز إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يعارض عمل من عمل زملاءه، لأن في ذلك أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. و يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة أحسن قسم أو فرع في شركة أو بنك..، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً، فيمكن للإدارة و من أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي و روح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد.

الفرع الثالث : أهمية التحفيز

إن الأمر الذي لا يختلف فيه إثنان، أن هناك اتفاقاً عاماً على أهمية الحوافز بكافة أنواعه و أشكاله و تأثيره على الأداء الإداري، لما تتركه من أثر فعال في تطوير العمل و الإرتقاء بالإنتاجية. لذلك لابد للمؤسسة أن يكون لديها إلمام جيد بالاحتياجات و الدوافع التي تحكم سلوك كل فرد، مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الأشخاص لأجل ضمان سلامة عملية التحفيز و نجاحها.

كما أن الأمر الذي يجب أن يدركه المسؤولون أن الحوافز لا توجه بالضرورة لتحفيز دافع إيجابي لدى فرد يسعى لتحقيق حاجة معينة لديه، و إنما قد توجه لإزالة الدوافع السلبية أو المشاكل التي يواجهها في الوقت الذي يجب فيه إختيار التوقيت المناسب الذي يمنح فيه الحافز، فكلما كان التوقيت مناسباً كلما كان جني الثمار المتوقعة مضموناً و كفواً.²⁰

²⁰ إبراهيم أحمد، "نظم الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التجارية، جامعة النيلين، السودان، (2002)، ص : 421.

المطلب الثاني : تصميم نظام الحوافز

إن ربط الحافز بالعمل عنصر أساسي لنجاحه في تحقيق غايته، وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملًا ومتوافقًا مع الحاجة، أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع.

الفرع الأول : مبادئ نظام الحوافز

يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:

1. وضوح الهدف و الغاية من نظام الحوافز على المدى القصير و كذلك على المدى البعيد : بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المؤسسة) إلى تحقيقه.
2. المساواة و العدالة : فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيبًا متساويًا من الحوافز مادام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة.
3. تميز الأداء : حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، مثل : زيادة كمية الإنتاج و جودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج.
4. القوة و المجهود : حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و المجهود المبذول.
5. المهارة و الابتكار : حيث تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى، براءات اختراع، دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارًا و حلولًا ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.²¹
6. الحاجة و الرغبة : يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم و رغباتهم، ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

²¹ بوزورين، ف، "المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية-بحوث و دراسات-، المجلد 5، العدد 14، (2019)، ص ص : 45-46.

الفرع الثاني : المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

ينقسم تصميم نظام الحوافز إلى عدة مراحل تتمثل في:

1- مرحلة الدراسة و الإعداد : حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية، الإدارية، الاقتصادية و القانونية، من حيث تركيب القوى العاملة، دوافع و حاجات الأفراد، التغييرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة و القوانين و التعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة عن عمال المؤسسة و توقعاتهم و نظرهم إلى الحوافز و مفهوم الحقوق و الواجبات.

2- مرحلة وضع الخطة : تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف و توييب و تحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها و أبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز و نشره بين العاملين جميعا.

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب و الأجور المعمول به في المؤسسة.

- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

- تحديد الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.

- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المؤسسة.²²

3- مرحلة تجريب الخطة : قبل وضع الخطة موضع التنفيذ، لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم و مدى أهميتها، موضوعيتها وقابليتها للتطبيق في المؤسسة. و يفضل اختيار أحد أقسام المؤسسة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة و مدى استجابتهم لها، للتأكد من سلامتها و ملائمتها للتطبيق في المؤسسة.

²² رجم.خ، "تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي

مسعود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، (2019)، ص ص : 481-482.

4- مرحلة التنفيذ و المتابعة : و على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة و تنفيذها بشكل شامل. و يجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها و أسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها و استمرار نجاحها مستقبلا.

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة الواحدة، و منها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة.

1. **على مستوى الدولة** : تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما : السياسة الاقتصادية و الاجتماعية للدولة، و المتمثلة في القوانين و التشريعات التي تطبقها مختلف مؤسسات الدولة، بالإضافة إلى القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم.²³

2. **على مستوى المؤسسة** : تتمثل العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز المتعلقة بالمؤسسة في نوع الجهاز الإداري، إمكاناته، تنظيمه و مدى قدرة إدارته على اختيار النظام المناسب للحوافز. كما أن تركيبة القوة العاملة و نوعها في المؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز. كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل الآتية: الحالة المالية للمؤسسة، الوضع العام للعمالة، المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز، هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و الحاجات، و توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العمال.

تبلغ أهمية الحوافز في تنشيط الأفراد بطرق إيجابية، بهدف زيادة معدلات الإنتاج و تحسين أداء المؤسسة من جهة، و الاعتراف بأهمية ما يقوم به الفرد من مجهودات و انجازات و تحقيق و إشباع حاجاته المادية و المعنوية من جهة أخرى. و باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين و المحافظة على مستويات معينة من الأداء.

²³بوزورين، ف، (2019)، مرجع سبق ذكره، ص : 47.

المطلب الثالث : إدارة نظام الحوافز

و لضمان تسيير جيد لنظام الحوافز في المؤسسة يجب ان يتوفر على المنهج العلمي, القواعد و الخصائص اللازمة لنظام الحوافز الفعال و المعايير و الأسس الصحيحة لمنح الحوافز.

الفرع الأول : المنهج العلمي لنظام الحوافز

يتطلب نجاح نظام الحوافز بشكل عام توفر عدة مقومات أساسية. وهي ما يلي:

- أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد داخل المؤسسة مع دوافعه.
- أن يفهم الفرد العلاقة الوثيقة بين الأداء المطلوب منه و الحصول على حافز.
- أن تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات أفراد المؤسسة، و أيضا لتنوع احتياجات الفرد من وقت لآخر.²⁴

إن نظام الحوافز ليس نمطيا، بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نفس نظام الحوافز الفعال في مؤسسة ما كما هو مطبق في المؤسسات الأخرى- حتى المتشابهة-، إذ تختلف ظروف كل منشأة و طبيعتها كما تختلف طبيعة الأفراد و احتياجاتهم الحقيقية من منشأة إلى أخرى.

الفرع الثاني : قواعد و خصائص نظام الحوافز الفعال

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة، و لهذا يجب أن يتسم هذا النظام بالعديد من الخصائص و المقومات التي تضمن له النجاح مع توفر الالتزام التنظيمي المعتمد على وضع رؤية واضحة و محددة للمؤسسة، و الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية من خلال دعم الإحساس بروح الجماعة.

²⁴ بربر.ك، (1997)، مرجع سبق ذكره، ص : 110.

و فيما يلي تعرض هذه القواعد على النحو التالي:

1- قواعد نظام الحوافز :

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة و التي تحقق الأهداف من تصميمها، على عدة مبادئ، و هي:

- **الاعتمادية** : يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخيرات المجزية لهم، و يتجنبون الخيرات غير المجزية.

- **الوعي** : ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي يتم مكافأتهم عليها سواءا من المنشأة بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة.

- **التوقيت** : يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب و قدم له الحافز بعد سنة ثلاثت الرابطة المطلوبة بين السلوك و الحافز، و عليه فإن الحافز يتبع السلوك بسرعة دون تأجيل أو تعطيل.

- **الحجم** : يوازي حجم الحافز المجهود و الإنجاز الذي تم. و ذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف، الهيكل الوظيفي، حجم الجهد و نوعيته، طبيعة الأفراد و المؤسسات و مكانها الجغرافي.

- **الثبات** : ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد، و بعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، و تقدم المكافأة على نفس الأشياء.

- **السيطرة** : تحكم العامل في مكونات الأداء، في ظروف الأداء و الظروف الحياتية، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه. و من ثم يمكن مكافئته.

كما يمكن أن يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد الأخرى، تتمثل فيما يلي :

- **وضوح الهدف و الغاية** : يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و كذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه.

- **المساواة و العدالة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، و من ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيبا متساوي من الحوافز، مادام قد إنترم بأسس و معايير محددة. و يشمل إتفاق المساهمين

على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي منهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.²⁵

- **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذا يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته و تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته... حيث يتم حساب الحوافز.

- **القوة و الموجود :** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على إنتزاع جزء من مجموع الحوافز، مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و المجهود المبذول.

- **الحاجة و الرغبة :** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم، و كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فمثلا في ظل جائحة كورونا طالب العمال بتوفير كامل أساليب الوقاية داخل المؤسسة من مواد معقمة و كامات...الخ، بدل الحوافز المادية.

- **المهارة و الابتكار :** تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى، براءة إختراع، دورات تدريبية أو الذي يقدمون أفكار و حلول إبتكارية لمشكلة العمل و الإدارة.

2- خصائص نظام الحوافز الفعال :

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها :

- **القابلية للقياس :** يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

- **إمكانية التطبيق :** و يشير إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معيار الحوافز في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

- **الوضوح و البساطة :** لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانيات فهمه و استيعاب أسلوبه و الإستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه.

²⁵ المغربي.ع، "إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات و بناء إستراتيجيات القرن الحادي و العشرين"، دار المريخ للنشر، مصر، (2015)، ص ص : 370-372.

- **التحفيز** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- **المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لثباتهم و تحمسهم و إقتناعهم به.
- **تحديد محددات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود متغيرات محددة وواضحة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على حوافز من خلال تحقيقهم لتلك المتغيرات.
- **القبول** : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب أفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.
- **الملائمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة إختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار، الحاجات الإنسانية، الكميات، الأرقام و الجودة وغيرها من مصادر تحديد مقدار الحوافز.²⁶
- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار و الإنتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوره أو تعديل بعض المعايير إذا استدعى الأمر ذلك.
- **الجدوى التنظيمية** : يجب أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها أو أرباحها أو نتائج أعمالها، و يتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل و بعد النظام.
- **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف.

الفرع الثالث : معايير و أسس منح الحوافز

- إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، لكن لا يمنع هذا من وجود أسس أخرى. و فيما يلي عرض لهذه الأسس :

²⁶ سعداوي، ن، 'نظام التحفيز لراقي الفرد و المنظمة'، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية و الدراسات الإقتصادية، العدد 29، (2017)، ص ص : 240-242.

1- الأداء : يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل، و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل.

2- المهارة : بعض المؤسسات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو براءة اختراع أو أدوات تكوينية، و يمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الإدارية و الفنية للفرد.

3- المجهود : تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في الوظائف، الخدمات و الأعمال الحكومية لذلك تأخذ المؤسسة في حسابان المجهود.

3- الأقدمية : يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الإنتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، و تظهر هذه المكافآت على شكل علاوة و حوافز.

نستنتج من هذا المبحث أن للحوافز أهمية في تنشيط الأفراد بطرق إيجابية، و ذلك بهدف زيادة معدلات الإنتاج للمؤسسة من جهة و الاعتراف بأهمية ما يقوم به الفرد من مجهودات و انجازات و إشباع حاجاته المادية و المعنوية من جهة أخرى. كما تعتبر هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين و المحافظة على مستويات جيدة لأداءهم.

المبحث الثالث : أثر الحوافز على المؤسسة و العامل

إن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تحدد سلوك الكائن البشري تحت ظل نظام اجتماعي معين بغية إشباع حاجاته المادية و المعنوية، و من هنا يمكن القول أن الحوافز وسيلة إشباع تلك الحاجات و هي أيضا تؤثر على الفرد و المؤسسة بطريقة إما ايجابية أو سلبية.

المطلب الأول : أثر الحوافز على المؤسسات

تعد الحوافز مقوما أساسيا في المؤسسات المبدعة و ركيزة أساسية لوجود الإبداع و تنميته، فالمحور الرئيسي للمؤسسات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها و تبلورها من منهج علمي و فكري يقومان على قيم و ممارسات وظيفية تغرس و تؤصل الإبداع كهدف محدد من خلال الحوافز.²⁷

و يمكن القول أن هناك شرطين أساسيين لفاعلية أي حافز، و هما يلعبان دورا أساسيا في تحديد فاعلية الحافز و نأخذ على سبيل المثال حافز الترقية:

- الشرط الأول : ارتباط الحافز بالإنتاج أو الأداء الشخصي.
- الشرط الثاني : أن يكون الفرد راغبا في الحصول على ذلك الحافز و تزداد أهمية الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العليا، فقد أثبتت الدراسات المتعددة أن المديرين يتميزون برغبة جارفة نحو التقدم و الحركة صعوديا.²⁸

كما تلعب الحوافز دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل و تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم من حيث النوع و الكم. فكلما كان هناك نظام حوافز مبني على سياسات و قواعد واضحة و تطبيق علمي سليم لهذا النظام كان هناك زيادة في مستوى أداء و إنتاج العاملين.²⁹

²⁷ سخاوي.ح، "دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدلرة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية، المجلد 5، العدد 9، (2017)، ص : 8.

²⁸ موفق.ع، "تخطيط الموارد البشرية"، revue des réformes économique et intégration dans l'économie mondiale، المجلد 1، العدد 4، (2017)، ص : 12.

²⁹ سخاوي.ح، (2017)، مرجع سبق ذكره، ص : 8.

هناك أربع حالات للعلاقة بين التحفيز و الإنتاجية، و هي كالتالي:

- 1- **قد يزيد التحفيز و لا تزيد الإنتاجية** : وذلك لعدة أسباب منها : تواضع الولاء و الإنتماء، انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فاعلية القيادة بالمؤسسة بشكل عام، فحتى لو قامت المؤسسة بزيادة الأجور و الحوافز و ما إلى ذلك، فإن الإنتاجية لن ترتفع.
- 2- **قد ينخفض التحفيز لكن الإنتاجية تزيد** : و تعود أهم أسباب هذه الحالة إلى : يقظة ضمير العامل، أو بسبب كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل و لا توجد أمامه فرصة أخرى.
- 3- **قد يزيد التحفيز و تزيد الإنتاجية** : و ذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل للمؤسسة و شعوره بالانتماء لها، و تقارب أهدافه مع أهدافها.
- 4- **قد ينخفض التحفيز و تنخفض الإنتاجية** : و ذلك عندما يؤدي انخفاض التحفيز إلى انخفاض دافعية الفرد للعمل.³⁰

المطلب الثاني : الأثر الإيجابي للحوافز على العامل

إن نظام الحوافز له أهمية و تأثير فعال في مسار المؤسسة إذا ما استخدم بطريقة عقلانية و بعدالة و شفافية. و تتمثل هذه التأثيرات في شعور العمال بالقيمة و المسؤولية اتجاه إنجاز العمل و ذلك لتحكمهم في مخرجات وظائفهم و تحقيق رضاهم و إشباع حاجاتهم الضرورية المادية و المعنوية و الاجتماعية. هذا ما يولد لديهم القدرة على العطاء و الابتكار، ليحسنوا أدائهم و يرفعوا إنتاجيتهم، و ينعكس كل ذلك على مردودية المؤسسة.³¹

بالإضافة إلى ذلك، فإن تقييم أداء العمال و قياس كفاءتهم الإنتاجية، و مراقبتهم و ربطهم بنظام تحفيز فعال يشجعهم على الإخلاص في العمل و الوفاء للمؤسسة و الحرص على مصلحتها.

³⁰ أوكيلر، "التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية"، revue maghebine management des organisations، العدد 03، (2019)، ص ص : 131-132.

³¹ محرز.ص، "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد10، (2016)، ص : 185.

كما يؤدي الأداء الجيد للعمل إلى تحسين الإنتاج كما و نوعا، مما يضمن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة و يكسب العمال و الموظفين سلوكيات إيجابية، و الذي يخلق بدوره جوا من الألفة بينهم و يحد من كثرة النزاعات و الخلافات و يقوي أواصر المحبة بينهم، و كل هذا ينعكس إيجابيا على إنتاجيتهم و على سيرورة العمل داخل المؤسسة. كما يخلق جو من الثقة بين العمال و الرؤساء و تقوية روابط الإتصال بينهم، و هذا ما يحث العامل على العطاء و تنفيذ الأوامر دون ممانعة أو تخاؤل.

المطلب الثالث : الأثر السلبي للحوافز على العامل

يمكن أن يكون لنظام الحوافز إنعكاسات سلبية على أداء المورد البشري بالمؤسسة خصوصا في ظل إنعدام العدالة و الشفافية في عملية التحفيز. و يمكن توضيحها فيما يلي:

1. تفاقم المشاكل بين العمال لعدم رضاهم عن عملية التقييم و ما يترتب عنها من تحفيز مما يؤدي إلى إشتداد الصراع بينهم و هذا يؤثر على سير العمل و إنتاجيتهم.
2. تؤدي المنافسة بين المؤسسات في استقطاب العمال المؤهلين و ذوي الكفاءات و الخبرات بدفع أجور خيالية، و تقديم تحفيزات مادية كبيرة إلى تسرب العمالة إلى هذه المؤسسات، و بالتالي تفقد المؤسسة إدارتها بعد أن تحملت تكاليف عالية لتدريبهم و تكوينهم و تأطيرهم، و ينعكس ذلك على مردوديتها و حجم نشاطها لا سيما إذا استمر الوضع و لم تتخذ الإجراءات الضرورية لمنع ذلك.³²
3. يؤثر عدم التفاعل بين العمال و انعدام التواصل فيما بينهم و بين رؤسائهم على سيرورة العمل و تنفيذ المهام المطلوبة منهم و هذا ما ينعكس سلبا على مردوديتهم.
4. عدم تناسب الحافز مع الجهد المبذول من قبل العمال مما يثبط من عزيمتهم و يقلل من فعاليتهم.
5. ثبات نظام الحوافز لفترة طويلة بالمؤسسة و عدم إدخال تعديلات عليه بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة داخل المؤسسة و في البيئة الخارجية، يحسس العمال بالإهمال فيؤثر ذلك على

³² المرجع السابق، ص : 186.

معنوياتهم و سلوكياتهم و يزيد من عدم انضباطهم مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل و الغياب فيتأثر نشاط المؤسسة.

و من هذا المبحث نستنتج أن الحوافز تلعب دورا هاما في تحفيز العاملين على العمل و تحسين أدائهم، و ينعكس أثرها عليهم بكلتا الحالتين الإيجابية و السلبية. فالحوافز هي التي تقوم بتوجيه و تنظيم سلوك الفرد و المحافظة على استمرارية المؤسسة.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا بأن المورد البشري أي الفرد, هو العنصر الجوهرى للمؤسسة إضافة للآلات و التكنولوجيات المتوفرة لديها. و من أهم العوامل التي تساهم في المحافظة على هذه الموارد البشرية هو التكفل بالجانب التحفيزي لها، الذي اعتبر أن الأجر هو العنصر الأساسي للفرد الذي يحفزه للقيام بالانجازات الموجهة له و بالتالي تحقيق حاجياته.

حيث سنتطرق في الفصل التالي إلى الدراسات التطبيقية للعديد من الباحثين لتأكيد المعلومات المقدمة ضمن هذا الفصل النظري.

الفصل الثاني

مقدمة :

بعد ما قمنا في الفصل الأول بتقديم الإطار النظري للأجور و الحوافز و التطرق لأهم الجوانب المتعلقة بهما، ففي هذا الفصل سوف نتطرق إلى عدة دراسات سابقة و دراسات ميدانية لترجمة هذه الحقائق و الجوانب إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى البيانات.

1- الدراسة الأولى :

"عنصر الأجر في علاقة العمل"

غريب بوخالفة (2017)

مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 02

تطرقت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم الأجر بمكانته الهامة بشكل عام، و إرتباطه بتطور مفهوم العمل و قوانينه بحد ذاته.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الأهمية البالغة للأجر، على مستوى الفرد حيث أنه وسيلة لإشباع حاجياته التي يحتاجها في حياته، و على مستوى الشركة أو المؤسسة فهو وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

بحيث طرحت هذه الدراسة الإشكالية التالية "ما هو النظام القانوني الذي تخضع له الأجور و الحماية القانونية و القضائية المكرسة فعلا لهذا العنصر من عناصر علاقة العمل؟"

و على أساس هذا تم الوصول إلى النتائج التالية :

- أن التشريع الجزائري في مختلف قوانين العمل كرس حماية فعلية للأجور و أبقى على تدخل الدول في عدة جوانب و منها تحديد الحد الأدنى للأجور.
- أن عناصر الأجر تحظى بنفس حماية الأجر الأساسي.
- أن المستخدم يجب عليه الالتزام لكل الأحكام المقررة في مجال الأجور ومنها دفعها عند أجل استحقاقها وبطريقة نقدية و أن تسلم للعامل قسيمة راتب تبين كل عناصر الأجر.
- تعتبر الاقتطاعات بعنوان الضمان الاجتماعي و الضريبة على الدخل من الجوانب التي يدخل المشرع في تحديد نسبتها وفرض الالتزام بها.
- الأحكام الصادرة في مجال الأجور والتي تخص السنة، الأشهر الأخيرة تكون مشمولة بالنفاذ المعجل.

مما سبق يمكن القول من هذه الدراسة تشبه دراستنا في تركيزها على مفهوم الأجر و مكوناته التي استخدمناها كمرجع مهم لنا.

2- الدراسة الثانية :

" أثر الأجور والرواتب على الموازنة الاقتصادية وانعكاسها على تنمية القطاع الحكومي "

ليلى عبد الله السرحاني والشيخة سلطان الرويس (2017)

مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 5

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المستوى التعليمي بالأجور والرواتب، و أثر مخصصات الأجور والرواتب على تنمية القطاعات الحكومية للتعليم. كما تهدف إلى ذكر أثر المتغيرات الاقتصادية على الأجور والرواتب وتمس نظام حسابي مقترح لعلاج عيوب الترشيح على الأجور و الرواتب لموظفي قطاع التعليم.

حيث طرحت هذه الدراسة عدة أسئلة :

أولاً : ما علاقة المستوى التعليمي بالأجور والرواتب ؟

ثانياً : ما أثر مخصصات الأجور والرواتب على تنمية القطاعات الحكومية تعليم "أ" نموذجاً؟

ثالثاً: ما أثر المتغيرات الاقتصادية على الأجور والرواتب ؟

رابعاً: ما النظام المقترح لعلاج بعض سلبيات الإنفاق على الأجور والرواتب لموظفي قطاع

التعليم ؟

وتمت المعالجة من خلال التعرف على عدة قضايا تبعا لتعدد محاور اقتصاد التعليم، كما و أن الباحثين سلطوا الضوء على بند من بنود الإنفاق على التعليم هو بند الأجور والرواتب، والذي يعتبر محورا أساسيا ورئيسيا للعائد من التعليم على مستوى الفرد.

كما استخدم الباحثين المنهج الوصفي الوثائقي، و اعتمدت دراستهما على أدبيات ومراجع أصلية و أولية لمعرفة مدى ارتباط القضية بالمتغيرات المقصودة ودرجة عمق أثرها.

و بالدراسة والتحليل على أثر الأجور والرواتب على ميزانية التعليم وتأثيرها على التنمية الاقتصادية في المملكة العربية السعودية، توصل الباحثين إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة طردية بين المستوى التعليمي والأجر الذي يستحقه الموظف.

- لا توجد علاقة بين ارتفاع راتب المعلم وتحسن النظام التعليمي.
 - تنال الأجور والرواتب نسبة عالية من مصروفات ميزانية القطاعات الحكومية المختلفة.
 - تؤثر الرواتب والأجور تأثيرا مباشرا في تنمية القطاعات الحكومية عامة والتعليم خاصة.
 - هناك علاقة ارتباطية بين الأجور والرواتب وبعض التأثيرات الاقتصادية كإنخفاض سعر البترول والتضخم في الإنفاق الاستهلاكي.
- أوجه التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا : لقد تطرقت هذه الدراسة إلى جانب الأجور و الرواتب.
- أما أوجه الاختلاف : فنكمن في أنها تطرقت إلى أثر المتغيرات الإقتصادية على الأجور و الرواتب و علاقتها بالمستوى التعليمي في المملكة العربية السعودية.

3- الدراسة الثالثة:

" نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية "

الدكتور سفيان بوعطيط و الأستاذ خرواطي (2019)

مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، عدد 13

تهدف هذه الدراسة إلى الإطلاع على طبيعة الإجراءات المتبعة في نظام الترقية بالشركة، و أثرها على أداء عملها بصفة عامة.

و تكمن إشكالية الدراسة في : هل توجد علاقة وثيقة بين نظام الترقية المطبق في الشركة و أداء الموارد البشرية؟

للإجابة على الإشكالية، إعتدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، بالإضافة إلى التحليل و التدقيق المعمق للبيانات و المعلومات المحصل عليها من خلال الإستبيان كجانب تطبيقي، الذي أجرياه على عينة من إقليم ولاية عنابة مكونة من أربعة طبقات مراعيان التجانس في الإختصاص، حتى تكون أقرب قدر الإمكان لتمثيل مجتمع البحث. و تنقسم كما يلي :

النسبة	عدد أفراد العينة	العدد الإجمالي	العينة فئات العمال حسب التخصص
15%	18	51	عمال الإدارة
26.67%	32	800	العمال المسلحون
53.33%	64	1280	العمال غير مسلحون
5%	06	24	العاملون بالكلاب
100%	120	2155	المجموع

الجدول 02: جدول عينة فئات العمال حسب التخصص.

هدفت هذه الدراسة إلى الاطلاع على طبيعة الإجراءات المتبعة في نظام الترقية بالشركة، و أثرها على أداء العمال. و تحديد العوامل المؤدية إلى تحسن أو تراجع أداء العمال.

من خلال هذا تم الحصول على النتائج التالية :

- هناك علاقة طردية بين طبيعة المنصب و الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة طردية بين نظام المكافآت و تراجع معدل دوران العمل.
- هناك علاقة طردية بين تقدير المشرف و رضا الزبائن.
- هناك علاقة طردية بين نظام الترقية و مستوى أداء الموارد البشرية.

أوجه التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا : التطرق إلى الترقية كونها عنصر من عناصر التحفيز، و كيفية تأثيرها على أداء العامل.

أما أوجه الاختلاف : فلا توجد حيث وجدت هذه الدراسة أن نظام الترقية مهم جدا بالنسبة للعامل، حيث يساهم في تحسين مردوديته.

4- الدراسة الرابعة :

"أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة "

غروي أبو بكر الصديق، رقيق اسعد إدريس، خياط آسيا (2019)

المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، العدد 22

هدفت هذه الدراسة إلى أهمية الموارد البشرية في المؤسسة و تأثيرها على الرفع من إنتاجيتها و قدرتها التنافسية، لذلك نجدها تركز على جميع العوامل المساهمة في ذلك و من أبرز العوامل هو تحفيز العمال.

حيث أقام الباحثين دراسة ميدانية بمؤسسة توسيالي لصناعة الحديد و الصلب، حيث تم التركيز على أربعة جوانب وهي : مستوى الأجر ، المكافآت، التدريب و تمكين العمال من تقييم أدائهم، و ذلك لمعرفة ما مدى تأثيرها على أداء العمال مع اعتماد الباحث على المنهج الوصفي و أيضا على دراسة نوعين أساسيين من البيانات :

البيانات الأولية : من خلال دراسة ميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة و من ثم تحليلها باستخدام برنامج الإحصائي SPSS.

البيانات الثانوية : من خلال مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات التي تتعلق بالتحفيز و الأداء الوظيفي لإثراء الدراسة بشكل عام.

و تم التوصل إلى النتائج التالية :

- إن عوامل التحفيز المذكورة في الدراسة ليست الوحيدة، بل هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية، إلا أنهم ركزوا على هاته العوامل المذكورة كونها الأكثر طلبا من طرف العمال.
- تجد أن لمستوى الأجور و المكافآت علاقة مباشرة بأداء العمال، حيث يمكن اعتبار الأجر أو المكافأة كانعكاس لما يراه المسير من أداء العامل، فكلما ارتفع مستوى الأجر كلما أدرك العامل قيمة عمله بالنسبة للمسير و المؤسسة على وجه عام، ما يجعله يندفع لتقديم المزيد.
- كذلك الأمر بالنسبة للتدريب، حيث أن اكتساب مهارات و معارف جديدة من شأنها تطوير أداء العامل ما ينعكس إيجابا على المردودية بصفة عامة.

- كل عامل يطمح إلى الإحساس بالمسؤولية على ما يفعله، فهو نوع من إدراك الذات، و هو ما تلاحظه عند التمكين من إتخاذ بعض القرارات الروتينية و إشراكه في سياسة المؤسسة المتبعة، ما يجعله يشعر بالإنتماء و يرفع الأداء في العمل.
 - إن تقييم أداء العامل من شأنه أن يجعله و يجعل المؤسسة يدركان نقاط القوة فيركزان عليها من خلال توزيع المهام و الأعمال الجيدة كذلك إدراك النقاط الذي تحتاج إلى التحسين، فنتخذ المؤسسة الإجراءات اللازمة لتحسينه و تنمية أدائه.
- أوجه التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا : التطرق إلى التحفيز و كيفية تأثيره على رفع أداء العامل.
- أما أوجه الاختلاف : فلا توجد حيث وجدت هذه الدراسة أن التحفيز مهم جدا بالنسبة للمورد البشري.

5- الدراسة الخامسة :

"الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية

الحكومية بمحافظة الخرج"

ليلى سرحاني (2017)

مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، العدد 04

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحافز المادي و الأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الحكومية في محافظة الخرج، معتمدا على استخدام المنهج الوظيفي الإرتباطي لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، إستنادا أيضا إلى بعض الدراسات السابقة و إستبانة خاصة للتعرف على العلاقة بين الحافز المادي و الأداء الوظيفي حيث خصص مجتمع الدراسة على معلمات الثانوية بالمدارس الحكومية، بلغ عدد المعلمات 800 معلمة تتراوح خبرتهم من 5 سنوات فأقل و من 5 سنوات فأعلى، و استخدام عينة عشوائية للبقية الذي بلغ عددها 80 معلمة، حيث وزع استبيان على ثلاث محاور أساسية هي : أنواع الحوافز المادية و الحوافز المعنوية، و علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي.

و تمثلت أسئلة الدراسة : ما هي أهم الحوافز المادية التي تقدم لمعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟

- ما هي أهم الحوافز المعنوية التي تقدم لمعلمات مدارس الثانوية الحكومية في محافظة الخرج؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و الأداء الوظيفي عند معلمات المدارس الحكومية في محافظة الخرج؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الأداء الوظيفي؟

من خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى النتائج التالية :

- أظهرت نتائج الدراسة إنخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل و هما الحوافز المادية و المعنوية لذلك تقدم بدرجة قليلة للعناصر التعليمية في وزارة التربية.

- كما تبين أن هناك حوافز مادية ضعيفة جدا تتمثل في : العلاوات الاستثنائية، نظام هدايا عينية، المكافآت على العمل الإضافي و تذاكر السفر.
 - أظهرت نتائج الدراسة وفق أفراد عينة الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
 - الدراسة المتمثلة في علاقة الحوافز المادية و المعنوية بالأداء الوظيفي لدى معلمات ثانوية الخرج بأنها علاقة طردية، تمثلت بوجود علاقة دالة إحصائية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية و المعنوية كلما ارتفع الأداء الوظيفي.
- أوجه التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا : التطرق إلى الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بأداء العامل.
- أما أوجه الإختلاف : فلا توجد حيث وجدت هذه الدراسة أن الحوافز المادية و المعنوية تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العامل.

6- الدراسة السادسة :

"دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين -دراسة حالة بلدية العفرون

(البلدية)-"

مجمع عبد العالي (2018)

المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 01

تطرقت هذه الدراسة إلى بيان و تحليل واقع نظام الحوافز المادية، و الحوافز المعنوية و علاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين التابعين لها، كما تناولت هذه الدراسة ذكر نظام الحوافز، الولاء التنظيمي و دور نظام الحوافز في تفعيل الولاء التنظيمي بالجماعات الإقليمية (بلدية العفرون).

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في : كيف تؤثر سياسيات نظام الحوافز المطبق ببلدية العفرون في تحسين الولاء التنظيمي للموارد البشرية التابعة لها؟

و للإجابة على هذه الإشكالية طرحت الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : يعتبر نظام الحوافز من الوظائف الهامة و الحساسة التي تشغل إهتمام المؤسسة بشكل عام و إهتمام إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.
- الفرضية الثانية : يتأثر الولاء التنظيمي بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المطبق ببلدية العفرون و بين الولاء التنظيمي للموارد البشرية التابعة لها.

من خلال هذه الدراسة نتوصل إلى ما يلي :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.5$) بين نظام الحوافز المطبق في بلدية العفرون و بين الولاء التنظيمي للعاملين التابعين لبلدية العفرون، أي إثبات فرضية الدراسة.

و يمكن الإشارة أيضا إلى بعض نتائج الدراسة و التي لها علاقة بالموضوع و المتمثلة فيما يلي :

- العوامل الشخصية : الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي لا تربطها علاقة بالولاء التنظيمي، أي أنه لا يوجد تأثير لهذه العوامل على الولاء التنظيمي.

- الولاء التنظيمي يتأثر بمتغيري السن و كذلك الخبرة المهنية حيث توجد علاقة عكسية بين كل من السن و الخبرة من جهة و بين الولاء التنظيمي من جهة أخرى، مع الإشارة إلى أن العلاقة بين الولاء التنظيمي و السن علاقة ضعيفة جدا، و هذا يعني أنه كلما زاد هذين المتغيرين أي الخبرة المهنية و السن و التي تخص العاملين في بلدية العفرون، كلما تناقص مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين في مؤسساتهم.

- يتأثر نظام الحوافز بعامل الوظيفة و المستوى العلمي، و هذا يعني أنه كلما زاد المستوى العلمي للعاملين تزيد درجة موافقة العاملين على الحوافز الممنوحة لهم، و منه نستنتج أنه يوجد تأثير لعامل المستوى التعليمي و الوظيفة على نظام الحوافز.

- العوامل الشخصية : الجنس، الخبرة و السن، ليست لها علاقة بنظام الحوافز وهذا يعني أن هذه العوامل ليس لها تأثير على نظام الحوافز في بلدية العفرون.

أوجه التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا : التطرق إلى نظام الحوافز التحفيز، و كيفية تأثيرها على أداء العامل.

أما أوجه الاختلاف : فلا توجد حيث وجدت هذه الدراسة أن نظام الترقية مهم جدا بالنسبة للعامل، حيث يساهم في تحسين مردوديته.

7- الدراسة السابعة :

" انعكاسات الحوافز المادية والغير مادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص "

حازم فروانة و إسماعيل ماضي (2019)

مجلة إقتصاد المال و الأعمال، المجلد 04، العدد 01

تطرقت هذه الدراسة إلى الاطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية في شركة العودة في تحسين مستوى أداء الموظفين والعاملين فيها.

تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية : ما انعكاسات الحوافز المادية والغير مادية على أداء موظفي و عمال القطاع الخاص دراسة حالة شركة العودة ؟

و من هذه الدراسة وجد الباحثان النتائج التالية :

- الحوافز المادية من الرواتب والعلاوات تلعب دورا كبيرا في الرضا الوظيفي و الذي في المقابل يؤثر على أداء العاملين في شركة العودة بطريقة ايجابية.
- شركة العودة تقدم الحوافز المعنوية من خلال تفويض السلطة للعاملين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم، بالإضافة إلى أنها تتيح لهم الفرصة بالمشاركة باتخاذ القرار.
- شركة العودة يسودها الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة في تقديم الحوافز والترقيات المتوافقة مع التدرج الوظيفي.
- مستوى الأداء الوظيفي للعاملين كان جيدا جدا، فهم يقومون بتأدية الأعمال بالكفاءة و الفعالية المطلوبة. كما تتوفر لهم الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي من أجل إنجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم، وهذا يدل على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للعاملين.
- عدم وجود أثر للحوافز المادية والغير مادية على أداء موظفي وعمال شركة العودة، تعزى لمتغير الجنس، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة.

8- الدراسة الثامنة :

"دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية

الاقتصادية الجزائرية"

صادفي جمال و خثير محمد (2020)

مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات إفريقيا، العدد 23

تطرت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي، و هي تعتبر من المواضيع الهامة خاصة في ظل زيادة المنافسة بين المؤسسات نتيجة للعولمة و انفتاح السوق لما لها من أثر مباشر على دفع العاملين لبذل قصارى جهدهم و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار دور التحفيز بشكل عام سواء كان مادي أو معنوي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، و تتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل و انعكاساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم و إنتمائهم للمؤسسة.

تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية: ما هي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

لقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدا أداة الإستبيان من خلال دراسة حالة.

و قد توصلا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- التحفيز يثير الدوافع و يحرك الطاقات و القدرات الكامنة و يولد الرغبة و الحماس في العمل.
- تعتبر الحوافز باعثة محركا لطاقات و رغبات العامل في العمل.
- هناك عدة أنواع للحوافز منها المادية و المعنوية، السلبية و الإيجابية... الخ.
- نظام الحوافز الفعال و الجيد في المؤسسة يحتاج إلى المزيد من الدراسة و التخطيط من أجل تحسينه.

- يلعب التحفيز دورا هاما في تنشيط العاملين على العمل و تحسين إنتاجيتهم و أداءهم.
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات و الرغبات.
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم و العمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة.
- تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجاته و رغبته.
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- هناك اختلافات فردية أثناء ممارسة التحفيز، فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يحفز الآخر.
- يقترن نجاح العملية التحفيزية بالعدالة و مبدأ الإنصاف في التحفيز.
- الرضا الوظيفي يتحدد بناءا على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد سواء مادية أو معنوية و مدى العدالة في الحصول على هذه العوائد.
- أوجه التشابه بين دراستنا و هذه الدراسة : هناك علاقة بين التحفيز و الرضا فإن كان الفرد يشعر و يدرك بالعدالة و الإنصاف في التحفيز و المكافآت فهنا يزيد من الرضا الوظيفي للعامل، و إذا حدث العكس فهنا يخلق نوع من الصراع و عدم الرضا و القلق و التوتر، أما علاقة التحفيز بالأداء فهناك علاقة مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء.

9- الدراسة التاسعة :

" فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية."

صالح محرز (2016)

مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 10

سعت هذه الدراسة للإطلاع على الحوافز المادية و دورها في تحسين مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة تحت الدراسة، من خلال الوصول إلى جملة من الأهداف التي تتمثل في الوقوف على مستوى أداء المورد البشري في شركة إسمنت -تبسة-، و التعرف على وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة و هي التحفيز و النظريات المفسرة لها و كيفية إعدادها. بالإضافة إلى مختلف أنواع الحوافز المتوفرة في المؤسسة، و إزالة الغموض على مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه و كيفية تقييمه.

كما تناولت هذه الدراسة الإشكالية التالية : ما مدى فعالية الحوافز المادية في شركة إسمنت تبسة -الجزائر- في التأثير على المورد البشري لها؟

و للإجابة على الإشكالية وضعت الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى : لا يتأثر مستوى أداء المورد البشري في شركة الإسمنت تبسة بالحوافز المطبقة فيها.
- الفرضية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف و العدالة في منح الحوافز و مستوى أداء المورد البشري في شركة الإسمنت تبسة.
- الفرضية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على تحسين أداء العاملين في شركة الإسمنت تبسة.

و من نتائج هذه الدراسة:

- بينت الدراسة أن أغلبية الأفراد يجدون صعوبة في التأقلم مع القوانين و إجراءات العمل الموضوعة التي صيغت بعيدا عنهم و دون إشراكهم فيها، مما يدفعهم للتمرد عليها أحيانا أو الانصياع لها دون رد فعل، لخوفهم من فقدان أعمالهم.

- أفادت الدراسة أن أغلبية المبحوثين يستفيدون من الآراء المخالفة لآرائهم، كما أنهم يسعون دائما للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العمل، كما أنهم يحاولون إيجاد الحلول لمشكلات العمل حتى في أوقات الراحة، و يسعون إلى عدم تكرار ما يقوم به الآخرون.

- من خلال المقابلات مع مسؤولي المؤسسة، وجد أن لدى المركب نظام اتصالات متطور extranet، يتوفر على أحدث ما توصلت له التقنيات الحديثة في مجال الإتصال، كلف الشركة تركيبه و صيانته أموالا كثيرة، بغية تسيير و تسهيل تنقل المعلومات من و إلى الإدارة، مما يجعل وجوده فيها ذو أهمية، خاصة عند حدوث عطب أو ظهور مشاكل في العملية الإنتاجية، تستدعي آراء و حلول من القائمين على العمل حتى ولو كانوا خارج المؤسسة و مكان حدوث المشكل.

أوجه التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا : استنبطنا الأثر الايجابي للحوافز على العامل نخص بالذكر الحافز المادي، مع عدم نسيان أهمية الحافز المعنوي لأنه في بعض الأحيان يمكن أن يسبق المادي، لما له من مؤثرات على العامل. كتوفير الأمن، الحماية، النظافة و النقل و خير مثال على ذلك الطرف الذي واجهناه في ظل وباء كورونا : العديد من الأطباء رفضوا فكرة التعويضات التي قدمت من الطرف الدولة كتقدير للمجهودات التي قاموا بها فهذه الفترة ، مسبقين فكرة الاهتمام بالجانب الوقائي كتوفير الألبسة الطبية اللازمة، توفير الكمادات بكميات كبيرة ...الخ.

10- الدراسة العاشرة :

" تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في

الآبار بحاسي مسعود."

رجم خالد، زيراري بثينة و عوني بوجمعة (2019)

مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 21

تطرق الباحثين في دراستهم لواقع نظام الحوافز في المؤسسة حيث وجدوا أن المؤسسة لديها نظام مبني على عدة أنواع من الحوافز سواء المادية أو المعنوية، و تتمثل أهم الحوافز المادية في الرواتب، المنح، المكافآت و الخدمات الإجتماعية، أما الحوافز المعنوية فهي تحاول دائما توفيرها للأفراد من خلال التكوين و نظام الاتصال الداخلي، العطل و الإجازات و غيرها.

و بالرغم من ذلك نجد العاملين غير راضين عن النظام باستثناء البعض منهم، مؤكداً أن الأساليب المتبعة في منح الحوافز غير فعالة. و خاصة عدم وجود العدالة في منحها و أنها تتم عن طريق العلاقات الشخصية و المحاباة و غيرها خاصة بما يتعلق بالمكافآت الجماعية و الفردية إضافة إلى نظام الترقيات، و هذا يؤثر بشكل أكيد على أدائهم.

طرح الباحثين الإشكالية التالية: ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة

الوطنية لخدمات الآبار؟

و للإجابة على الإشكالية وضعت الفرضيات لتالية :

- الفرضية الأولى : تتوفر المؤسسة محل الدراسة على نظام حوافز مرن و فعال.
- الفرضية الثانية : يلقي نظام الحوافز المطبق في المؤسسة محل الدراسة رضا من طرف العاملين.

- الفرضية الثالثة : إن الحوافز المادية الأكثر تأثيراً على العاملين مقارنة بالحوافز المعنوية.

- الفرضية الرابعة : نظام الحوافز المطبق في المؤسسة يساهم في تحسين أداء العاملين.

و من هذه الدراسة استنتجوا النتائج التالية :

- لا يوجد معايير و ضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز للعاملين، و أن نظام المكافآت المادية غير فعال بدرجة كبيرة، و لا يساعد على تحسين الأداء بالرغم أن النتائج المتعلقة بأداء العاملين جيدة، و اعتبار أن الشركة تحظى بأعلى مدخول مقارنة بمثيلاتها من الشركات الأخرى، و أظهرت

الدراسة وجود ترقيات استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محددة و ثابتة وواضحة في منح الترقيات الوظيفية في المؤسسة، و ذلك يستوجب وضع إجراءات و خطط لمنح الترقيات و المكافآت لتحفيز العمال لغرض التحسين من أداءهم.

- أظهرت النتائج أنه لا يتم ربط أنظمة الحوافز بأهداف و مستويات تقييم أداء العاملين. و وجود خلل في عمليات صياغة الحوافز المادية و المعنوية التي تمنح للموظفين، و لا توجد علاقة ارتباطية بين ربط نتائج تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، لذلك يجب الربط بين نتائج تقييم الأداء للعاملين في المؤسسة على أن تكون هي الأساس في منح الحوافز بأشكالها المتنوعة، بغرض الحصول على رضا العاملين و تطوير الأداء، و تبين النتيجة إلى أن نتائج تقييم أداء عاملين المؤسسة جيدة لذلك يجب ربط نظام التحفيز و إعادة وضع ضوابط و معايير محكمة مع نتائج تقييم الأداء.

- تم التوصل إلى أن لنظام الحوافز دورا فعالا و كبيرا في رفع مستوى الأداء، و أن الحوافز المادية تقود لمستويات عالية نحو السلوك المستهدف، و طبيعة العلاقة الإيجابية بين وجود نظام حوافز فعال و مستوى الأداء.

- أظهرت النتائج المتحصل عليها من العينة المستجوبة أن أغلبية العمال يفضلون الحوافز المادية على المعنوية لأنها مهيمنة بشكل أكثر و موزعة بين العلاوات، المكافآت، الأجور بشكل خاص. و هذا راجع إلى الظروف المعيشية التي تستجوب الجانب المالي و أيضا طبيعة المؤسسة لأنها مالية، لذلك تهتم لدرجة أكبر بتقديم الحوافز المادية و تهمل الحوافز المعنوية، و من جهة أخرى قلة المبادرة من طرف المسؤولين في تحفيز العمال معنويا.

أوجه التشابه بين دراستنا و هذه الدراسة : دراستها لواقع نظام الحوافز في المؤسسة حيث وجدوا أن المؤسسة لديها نظام مبني على عدة أنواع من الحوافز سواء المادية أو المعنوية.

11- الدراسة الحادية عشر :

" دراسة تحليلية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري حالة

قطاع البريد "

مارية فلاح (2008)

جامعة متنوري، قسنطينة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الوظائف كأساس لتصنيف نظام الأجور ودوره في تحفيز العمال و أهميته وفعاليتها على كل منها.

طرحت الباحثة الإشكالية التالية: هل يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة و بعائد أكبر دون تقييم للوظائف و وضع نظام عادل لدفع الأجور ؟

و من بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- تنشيط الموارد البشرية بتقييم كفاءتها لكسر سياسة الخمود و حمل المؤسسة إلى تحقيق نجاعة مثلى.

- التحفيز مصدر المبادرة و الإبداع.

- الترقية كتعيين العامل في منصب أعلى حسب المناصب المتوفرة و قدرات استحقاق العامل و المؤهلات المهنية و الشهادات المحصل عليها.

- يولي العمال أهمية كبيرة للأجور و يعتبرونها المحفز المادي الأساسي الأول.

- يعتبر العنصر البشري القوة الحية التي يعتمد عليها لتقديم الخدمات الخاصة بالقطاع .

- إن الفرد يسعى دوما من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل و مسؤوليات أكبر تفتح له الطريق نحو التقدم. أما المنشأة تسعى من جهتها على التعرف على هذه الكفاءات النشيطة و الطموحة لتخطيط و تطوير مستقبلها الوظيفي بغرض تحقيق أهداف إنتاجية.

أوجه التشابه بين هذه الدراسة و دراستنا : درست نظام الأجور ودوره في تحفيز العمال.
أما أوجه الإختلاف : اعتبار الأجور محفز أساسي أول غير أنه يمكن أن يكون المحفز المعنوي
أهم منه بالنسبة للعامل.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه من الدراسات السابقة نستج ما يميز الدراسة الحالية عن

الدراسات السابقة :

- تم تحديد أوجه التشابه من حيث الإلمام بموضوع الأجور و بروز أهمية العملية و التطبيقية في ميدان العمل في شتى القطاعات، ودور التحفيز في زيادة مردودية الأفراد.

- أما أوجه الاختلاف فمست على عدم قدرتنا على تقييم الدراسة من الناحية التطبيقية نظرا للوضع و الوباء الذي مس البلاد.

لكن من خلال دراستنا للمقالات السابقة أجمعنا على أن للأجور دورا بارزا في حياة الأفراد و المؤسسات، كما تعتبر من أهم العوامل التي تساعد المنشأة على إيجاد علاقة جيدة بين العاملين و الإدارة، و تساعدهم على الاستقرار في عملهم، أما عند المؤسسات فهي من الأنظمة التي تحتاجها و التي تؤثر على باقي القضايا التي لها صلة بعملها. لذلك فإن الاهتمام و العناية بموضوع الأجور و العمل على التحفيز المستمر و وضع خطة عادلة و سليمة لهما هو أمر في غاية الأهمية.

لذلك بإمكاننا الإجابة جزئيا على الإشكالية " ما مدى تأثير الأجور و الرواتب على الجانب التحفيزي للعمال؟" رغم أن غياب الجانب التطبيقي منعنا من قياس هذا التأثير.

فقد تم تأكيد الفرضية الأولى التي تؤكد أن الأجور و المرتبات تحفز العمال من أجل تحسين أدائهم في المؤسسة من خلال معظم الدراسات الميدانية السابقة.

أيضا تم تأكيد جزئيا الفرضية الثانية التي تبين أن التحفيز الغير مادي يلعب دور مهم لدى العامل بحيث اختلفت حوله الدراسات. البعض لم يتطرق إلى الجانب المعنوي، بينما الأغلبية أكدوا على أهميته، بحيث اختلفت من باحث إلى آخر. أكد جزء منهم على أسبقية التحفيز المادي على التحفيز المعنوي، بينما تكلم البعض عن أسبقية الإشباع المعنوي أولا.

خاتمة عامة

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة التي تلاقي إهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة و خاصة إدارة الموارد البشرية، حيث أن الأجر تعتبر الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الفرد و تحفيزه على تحسين أداءه في العمل، أما بالنسبة للمؤسسة فهو يساعدها على رفع إنتاجيتها. و إنطلاقا من هنا تتبع أهمية هذه الدراسة، حيث أنها قدمت مفهوما واضحا حول الأجر و عرفت كيفية تأثيرها على تحفيز العامل، و ذلك عبر تسليط الضوء على كافة التعويضات، المنح و المكافآت التي يتم منحها له.

و بالتالي نستطيع القول أن أهمية هذا البحث تتبع من كونه عالج موضوع جد هام، فقد درس الأجر و علاقته بالعامل لما له أثر كبير في تحفيزه لزيادة مردوبيته. كما أن له علاقة بتحسين المستوى المعيشي نظرا للظروف الاجتماعية لاعتباره أهم أسس الراحة و النجاح للمؤسسة.

و من خلال ما تطرقنا إليه عبر دراستنا النظرية لمفهوم الأجر و الحوافز، وتأثيرهما على العامل في الفصل الأول، و إحدا عشرة دراسة سابقة حول موضوعنا مع تحليل دراساتهم التطبيقية نظرا لعدم قدرتنا على إقامة الجزء التطبيقي بسبب وباء covid-19 .

حيث طرحت الدراسة الإشكالية التالية : ما مدى تأثير الأجر و الرواتب على الجانب التحفيزي للعامل؟

إختبار صحة الفرضيات :

و للإجابة عن الإشكالية، تم الحكم على صحة الفرضيات من عدمها من خلال ما يلي :

الفرضية الأولى : الأجر و المرتبات تحفز العمال من أجل تحسين أداءهم.

من خلال ما درسنا، يمكننا القول أن الفرضية صحيحة، و ذلك لأنه يعتبر الأجر هو المحفز الأول و الأساسي للعامل، وله تأثير كبير عليه و على المؤسسة أيضا، فمن جهة هو وسيلة لإشباع حاجات العامل اليومية، المادية و المعنوية، و من جهة ترفع إنتاجية المؤسسة و تساعدها على استمرارها نحو تقديم الأفضل.

الفرضية الثانية : التحفيز الغير المادي يلعب دورا مهم لدى لعامل.

من ضوء ما تطرقنا إليه، لقد أثبتنا صحة الفرضية جزئيا حيث يمكننا القول أنه، يمكن للحافز المعنوي أنه يسبق المادي في بعض الأوقات و على حسب ظروف و أولوية احتياجات العمال.

ما يمكن قوله في نهاية هذه الدراسة حول الأجر بأنه يعد بمثابة حلقة الوصل بين المؤسسة و العامل فهو يعتبر نقطة جلب العمالة المؤهلة للمؤسسة من جهة، و يحقق لها أهدافها من جهة أخرى فالأجور أيضا تلعب دورا بارزا في دفع عجلة التنمية في المجتمع، فهي تساهم في توفير الظروف لعملية التنمية و إحداث الاستقرار الاجتماعي و توزيع الدخل الوطني على الأفراد لضمان العيش الكريم لهم. و من خلال دراستنا نستنتج ما يلي :

- اعتبار الأجر أول التحفيزات المادية.
- الارتباط الوثيق لشكل الأجر بالتحفيز.
- إبراز أهمية العنصر البشري في المؤسسة و أهمية الأجر بالنسبة له تدفعه دائما نحو تقديم المزيد.
- التحفيز المستمر يساعد على تحسين الأداء.
- إتباع المبادئ و الأسس العلمية هي الطريقة المثلى لبناء سياسة أجرية عادلة دون الوقوع في أخطاء تنعكس سلبا على الموظفين و أداءهم.
- دراسة العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية و البيئية بأشكالها المختلفة يعد أساس لرسم سياسة أجور يتحقق فيها مبدأ العدالة و الكفاية و المساواة.
- الحوافز المعنوية تستطيع أن تسبق الحوافز المادية بالنسبة للعامل.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
بسملة	ب
كلمة شكر	ت
الإهداء	ث
الملخص	ح
قائمة الأشكال	خ
قائمة الجداول	خ
الفهرس	د
مقدمة عامة	2
الفصل الأول : الإطار النظري للأجور و الحوافز	6
المبحث الأول : نظرة شاملة حول الأجور	7
المطلب الأول : مفاهيم أساسية للأجر	7
الفرع الأول : ماهية الأجور	7
الفرع الثاني : مكونات الأجر	8
الفرع الثالث : أهمية و أهداف الأجر	13
المطلب الثاني : تحديد مستوى الأجور	15
الفرع الأول : عوامل تحديد الأجور	15
الفرع الثاني : معايير تحديد الأجور	16
الفرع الثالث :أسس دفع الأجور	18
المطلب الثالث : سياسة الأجور	20
الفرع الأول : ماهية سياسة الأجور	20
الفرع الثاني : مضمون سياسة الأجور	20
الفرع الثالث : أهداف سياسة الأجور	21
المبحث الثاني : نظرة شاملة حول التحفيز	23
المطلب الأول : ماهية التحفيز	23
الفرع الأول : تعريف التحفيز	23

قائمة المحتويات

24	الفرع الثاني : أنواع التحفيز
26	الفرع الثالث : أهمية التحفيز
27	المطلب الثاني : تصميم نظام الحوافز
27	الفرع الأول : مبادئ نظام الحوافز
28	الفرع الثاني : المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
29	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
30	المطلب الثالث : إدارة نظام الحوافز
30	الفرع الأول : المنهج العلمي لنظام الحوافز
30	الفرع الثاني : قواعد و خصائص نظام الحوافز الفعال
33	الفرع الثالث : معايير و أسس منح الحوافز
35	المبحث الثالث : أثر الحوافز على المؤسسة و العمال
35	المطلب الأول : أثر الحوافز على المؤسسات
36	المطلب الثاني : الأثر الايجابي للحوافز على العامل
37	المطلب الثالث : الأثر السلبي للحوافز على العامل
38	الفصل الثاني : دراسات السابقة
39	الدراسة الأولى : عنصر الأجر في علاقة العمل
41	الدراسة الثانية : أثر الأجور والرواتب على الموازنة الاقتصادية وانعكاسها على تنمية القطاع الحكومي
43	الدراسة الثالثة : نظام الترقية وأثره في أداء الموارد البشرية
45	الدراسة الرابعة : أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة
47	الدراسة الخامسة : الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج
49	الدراسة السادسة : دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين.

قائمة المحتويات

51	الدراسة السابعة : انعكاسات الحوافز المادية والغير مادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص.
52	الدراسة الثامنة : دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.
54	الدراسة التاسعة : فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
56	الدراسة العاشرة : تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين.
58	الدراسة الحادية عشر : دراسة تحليلية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري حالة قطاع البريد
61	خاتمة عامة
64	قائمة المحتويات
68	قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المذكرات :

- 1- فلاح.م، " دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري حالة قطاع البريد بقسنطينة"، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المختصة في تسيير الجماعات المحلية و التنمية، الجزائر، (2008).
- 2 - بوقبرين.ع، "ضوابط تحديد أجر العامل في ظل العولمة الإقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون الإجتماعي، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر، (2011).
- 3 - بلعيد.ع، "إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 1، الجزائر، (2019).
- 4 - الكر.م، "سياسة الأجور في الجزائر واقع و آفاق 1990-2008"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، (2008).
- 5 - سومر.أ، "أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام في سوريا"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، (2004).
- 6 - إبراهيم أحمد، "نظام الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات التجارية، جامعة النيلين، السودان، (2002).

قائمة المقالات :

- 1 - جبار.م، "محاولة تقييم دور الأجور في رفع إنتاجية العمال"، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 19، (2008).
- 2 - بوخالفة.غ، "عنصر الأجر في علاقة العمل"، مجلة العلوم الإجتماعية و الإنسانية، العدد 2، (1987).
- 3 - بخدة.م، "الأجر الأدنى الوطني المضمون"، مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية، العدد 06، (2016).

- 4 - أولاد حيمودة.ع، "تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية"، مجلة الرؤى الإقتصادية، العدد 12، (2017).
- 5 - بوزورين.ف، "المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية-بحوث و دراسات-، المجلد 5، العدد 14، (2019).
- 6 - رجم.خ، "تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار بحاسي مسعود"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 15، العدد 21، (2019).
- 7 - سعداوي.ن، "نظام التحفيز لراقي الفرد و المنظمة"، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية و الدراسات الإقتصادية، العدد 29، (2017).
- 8 - سخاوي.ح، "دور تحفيز الموارد البشرية في تطبيق إدلرة الجودة الشاملة"، مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية، المجلد 5، العدد 9، (2017).
- 9 - موفق.ع، "تخطيط الموارد البشرية"، revue des reformes economique et intégration dans l'économie mondiale، المجلد 1، العدد 4، (2017).
- 10 - أوكيل.ر، "التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية"، revue maghrebine managment des organisations، العدد 03، (2019).
- 11 - محرز.ص، "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة الإقتصاد الصناعي، العدد 10، (2016).

قائمة الكتب :

- 1 - أبوشيخة.ن، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، (2010).
- 2 - كافي.م، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن، (2014).

- 3 - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، (1999).
- 4 - هاني.م، " إدارة الموارد البشرية "، دار معتز للنشر و التوزيع، الأردن، (2015).
- 5 - السلطان.م، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبعة و النشر، بيروت، (1993).
- 6 - بربر.ك، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيم"، المؤسسة الجامعية للطباعة و النشر، (1997).
- 7 - قضاة.ح، "الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على العاملين"، جامعة مالك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، (2007).
- 8 - المغربي.ع، "إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات و بناء إستراتيجيات القرن الحادي و العشرين"، دار المريخ للنشر، مصر، (2015).