



المركز الجامعي علي كافي تندوف

معهد العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

دور نظام الاجور في تعزيز ولاء العامل

دراسة حالة- مؤسسة لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - تندوف-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر

في علوم التسيير - تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت اشراف :

د. أسماء عياط

من اعداد الطالبتان:

بومليط خولة

عرقوب فاطمة الزهراء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
معمر زكرياء	استاذ محاضر ا	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	رئيسا
عياط أسماء	استاذ محاضر أ	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	مشرفا ومقررا
ياحي توفيق	استاذ محاضر ا	المركز الجامعي علي كافي - تندوف	ممتحنا

الموسم الجامعي: 1443 - 1444 هـ / 2022 - 2023 م



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكته
سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها والتي
أنعني لها بكل ألال وتقدير

إلى والدتي العزيزة

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل
دفعني في طريق النجاح الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر
وكان شمعة تحترق لتضيء طريقتي

إلى والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذكراهم فؤادي

إلى اخواتي وأخوتي

إلى من سرنا سوبا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من
تكاثفنا يدا بيد ونحن نقطع زهرة تعلمنا
إلى صديقاتي وزميلاتي وبالأخص رفيقة دربي التي كاتفتني ونحن نشق
طريق النجاح في مسيرتنا العلمية **فاطمة الزهراء وعماري خديجة**
إلى كل من أحبهم قلبي وكانوا سنداً لي وكان لهم أثر على حياتي * طارق *
إلى من علموني حروف من ذهب وكلمات من درر ومباركات من اسمي
وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغ لي من علمهم حروفاً ومن فكرهم
منارتنا تنير لنا مسيرة العلم والنجاح أساتذتي الكرام .

خولة

الاهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين وبعد :

بمناسبة بلوغي مسيرة الدراسة العليا وتتمين بثمرة الجهد
والنجاح

بفضله وتعالى اهديها

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها ومن شاركتني أفراحي
ومأساتي وربتني على القول الطيب وحسن الخلق إلى أروع امرأة
في

الوجود "أمي الغالية" حفظها الله

إلى من علمني أن الدنيا كفاح إلى الذي لم يبخل علي بشيء وسهر
لأجل راحتي ونجاحي إلى أعظم رجل في الكون

"أبي الغالي".

والى من هم سندي وأحبتي ومن عشت معهم أجمل لحظاتي
بالحياة

منذ الطفولة إلى اليوم فعرفوا معنى الاخوة إخوتي واختي الغالية
والى جميع الزميلات والزملاء الطيبين الذين شاركوني مسيرة

الدراسة "خولة"، "خديجة"

وجميع الاساتذة الذين هم قدوة لنا ونفخر بهم دائما
والى كل من ساهم في أتمام هذا البحث من قريب أو بعيد

فاطمة الزهراء

مديرة الدراسات

شكر وعرفان

"رب اوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن
أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"
"سورة النمل"

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته ، حمدا
طيبا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي، لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن من
علي بكرمهم لإتمام هذا العمل المتواضع، وأسأله تعالى أن يجعله خالصا
لوجهه الكريم والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين.
أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وخالص التقدير والامتنان الأستاذة
المشرفة ""عياط أسماء "

التي لم تبتخل علينا توجيهاتها التي أفادتنا بنصائحها القيمة طيلة
فترة إنجازينا لهذه المذكرة.

والى كل الأساتذة الذين علمونا ووجهونا طيلة مشوارنا
الدراسي، الذين بفضلهم وصلنا إلى ما نحن عليه اليوم.
كما أخص بالشكر إلى كل لأعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرفه
مناقشتهم لبحثنا

فلهم منا كل الشكر والتقدير على نصائحهم التي ستوسع معارفنا.
وأتوجه بجزيل الشكر إلى جميع عمال المؤسسة سونلغاز – بتندوف-

مخلص الدراسة:

تعتبر الأجور من أولويات العاملين لدى المؤسسة ومن أكثر اهتماماتهم , ومن أبرز الركائز التي يعتمد عليها في تكوين نظرة عامة عن المؤسسة, بالإضافة إلى أنها ذات أهمية بالغة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية . ومن هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العاملين بمؤسسة سونلغاز بتندوف , ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا كل من الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية كما تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج spss وخلصت الدراسة للعديد من النتائج:

نظام الأجور له تأثير كبير على العامل فكلما كان الأجر مرضي زاد ولاء العامل وكلما اهتمت المؤسسة بالتعديل في هيكل الأجور كلما زادت روح الانتماء للمؤسسة والولاء لها .

الكلمات المفتاحية : نظام الأجور، الولاء التنظيمي ، روح الانتماء ، هيكل الأجور

Abstract :

Wages are among the priorities of the employees of the institution and one of their most important concerns, and one of the most important pillars on which it relies in forming an overview of the institution, in addition to being of great importance in the process of economic and social development.

From this point of view, this study aimed to identify the role of the wage system in enhancing the loyalty of workers in the Sonelgaz Corporation in Tindouf.

The study concluded many results:

The wage system has a significant impact on the worker. The more satisfactory the wage, the greater the loyalty of the worker.

Keywords: wage system, organizational loyalty, sense of belonging, wage structure

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	اهداء
	شكر وتقدير
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ-ح	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الأجور
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي لنظام الاجور
3	المطلب الأول: مفهوم نظام الأجور وخصائصه
4	المطلب الثاني: تطور نظام الأجور في الجزائر
5	المطلب الثالث: مبادئ نظام الأجور
5	المطلب الرابع : اهداف نظام الأجور
6	المبحث الثاني :الية تصميم نظام الأجور
6	المطلب الأول: كيفية بناء نظام الأجور
13	المطلب الثاني :مكونات حساب الاجر
16	المطلب الثالث : انواع أنظمة الدفع نظام الأجور
19	المطلب الرابع:مراحل تصميم نظام الأجور
22	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني:الإطار النظري للولاء التنظيمي للعامل
24	تمهيد :
25	المبحث الأول : مدخل المفاهيمي للولاء التنظيمي للعامل

25	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي للعامل
26	المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي للعامل
27	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي للعامل
28	المطلب الرابع: اهداف الولاء التنظيمي للعامل
29	المبحث الثاني : متطلبات الولاء التنظيمي للعامل
29	المطلب الأول : مراحل الولاء التنظيمي للعامل
31	المطلب الثاني :العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للعامل
37	المطلب الثالث :نماذج الولاء التنظيمي للعامل
40	المطلب الرابع :استراتيجيات الولاء التنظيمي للعامل
42	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث:الدراسة الميدانية
44	تمهيد
45	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
45	المطلب الأول:التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز
47	المطلب الثاني :تقديم لمؤسسة سونلغاز بتندوف ومهامها
47	المطلب الثالث:الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهيكله قسم الموارد البشرية
51	المبحث الثاني:دراسة حالة
51	المطلب الأول:نموذج وحدود الدراسة ومنهجية البحث
51	المطلب الثاني:منهجية البحث وأدوات الدراسة
52	المطلب الثالث:عرض وتحليل النتائج
65	المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات
66	خلاصة الفصل الثالث
68	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

اولا : قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	توزيع الوظائف على بعض الدرجات	13
2-1	الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقط بالنسبة لدرجات مختلفة	14
3-1	بعض الموضوعات التي يمكن تغطيتها في استطلاعات الأجور	15
1-3	مقياس ليكارت الخماسي	68
2-3	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبانة	68
3-3	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	69
4-3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	70
5-3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	71
6-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في المنصب	72
7-3	توزيع أفراد العينة حسب الدخل	73
8-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة البحث عن نظام الأجور	74
9-3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات أفراد العينة البحث عن الولاء التنظيمي للعامل	76
10-3	يوضح معامل الارتباط بين المحور الاول للولاء التنظيمي للعامل وعباراته	79
11-3	يوضح معامل الارتباط بين المحور الثاني للولاء التنظيمي للعامل وعباراته	80
12-3	يبين معامل الارتباط بين نظام الأجور والولاء التنظيمي	81

ثانيا : قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	منحنى بياني يوضح العلاقة بين الفئة الاجرية والقيمة الاجرية.	18
2-1	يوضح تصميم هيكل الأجور عن طريق تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى لكل فئة	19
3-1	يوضح العوامل المؤثرة في الأجور	23
4-1	يوضح خطوات تصميم نظام الأجور	29
1-2	شكل توضيحي لمراحل الولاء التنظيمي	37
2-2	مراحل الولاء التنظيمي	39
3-2	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	47
4-2	شكل توضيحي لنموذج ستيرز	50
1-3	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة السونلغاز بتندوف	60
2-3	دائرة النسبية تمثل توزيع أفراد عينة حسب الجنس	69
	دائرة النسبية تمثل توزيع أفراد عينة حسب العمر	70
3-3	: دائرة النسبية تمثل توزيع أفراد عينة حسب المستوى التعليمي	71
	دائرة النسبية تمثل توزيع أفراد عينة حسب الخبرة في المنصب	72
4-3	دائرة النسبية تمثل توزيع أفراد عينة حسب الدخل	73

المقدمة العامة

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات والمحرك الأساسي المعتمد للنهوض بواقعها والأكثر تأثيراً في الإنتاجية لذلك تولي المنظمات اهتماماً كبيراً به ، ما دفعها الى النظر إليه كشريك استراتيجي وكأداة مهمة لها الدور الفعال في المنظمات التي كثرت وتنوعت أنشطتها وزاد تعقيدها مما تطلب ضرورة وضع العامل المناسب في المكان المناسب من اجل تحسين ظروف العمل من جهة ومسايرة التحديات الدولية من جهة أخرى اذ تعتبر فئة العمالة القلب النابض للمنظمات ، لذلك أصبحت مسألة تطوير قدرات الأفراد وكفاءتهم المهنية والبحث عن عوامل تحفزهم بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الكفاءات الشغل الشاغل اليوم لدى الكثير من الباحثين ، مما دفع المنظمات للسعي وراء دراسة رغبات وحاجات الأفراد العاملين والعمل على إيجاد ممارسات ونظم يمكن من خلالها تحقيق ولاء العاملين ورضاهم من اجل توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية خاصة بعد التقدم التكنولوجي وتغير بيئة الأعمال الديناميكية كل ذلك فرض على المنظمات تحسين اداء العاملين للاستمرار والصمود أمام المنافسين من خلال الاعتماد على مجموعة من النظم ولعل احدها وأهمها هو نظام الأجور .

تحتل الاجور مكانة في كل مخططات واستراتيجيات مختلف المنظمات بل مخططات دول بأكملها ولعل هذه الاهمية ترجع على ان الاجر من اولويات العاملين لدى المنظمات ومن اكثر اهتماماته وبرز الركائز التي يعتمد عليها في تكوين نظرة عامة عن المنظمة وسياساتها بالإضافة الى انه ذات اهمية بالغة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، فهي تعتبر من اهم العوامل التي تساعد على توفير الجو الملائم للعلاقات الحسنة بين العمال والإدارة اذ يتوقف رضا العامل وولائه الى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من اجر .

وبما ان الاجر يتغير من عامل الى اخر فهو احد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على ولاء العامل لمؤسسته ، فعندما يحس بولائه وانتمائه لمؤسسته يصبح وافر العطاء وهذا ينعكس بدوره على اهداف المنظمة .

فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً لأنه يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الاهداف التنظيمية وتعزيز الابداع والثقة بين المنظمة وعمالها ، فهو يساهم في تطوير قدرات المنظمة للبقاء والنمو المتواصل ، فنجاح أي مؤسسة يتوقف الى حد كبير على مدى ولاء العامل لمنظمتها فكلما كان منتمياً ومندمجاً داخلها كلما سهل على المؤسسة زيادة انتاجها وتحقيق الارباح ، ولكن الولاء لا ينتج الا من خلال الاهتمام الجيد بالعامل وتحقيق مطالبه ولعل اول مطالبه هي الاجر فكلما كان نظام الاجور عادلاً ويتناسب مع احتياجات العمال ومتطلباتهم كلما تحقق الولاء التنظيمي ، وعليه فان دراستنا تعتمد على دور نظام الاجور في تعزيز ولاء العاملين في المؤسسة ومن هنا نطرح الاشكالية الرئيسية التالية :

مامدى مساهمة نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي للعامل بمؤسسة سونلغاز بتيندوف ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يسير نظام الأجور في مؤسسة سونلغاز بتيندوف ؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيندوف ؟

- هل زيادة في الاجر تدفع العامل لزيادة جهده؟

فرضيات الدراسة :

- قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :
- اذا كان الاجر الذي يتقاضاه العامل تحفيزي يكون اداء العامل اكثر انتاجا ما ينتج عنه ولاء العامل .
- توجد علاقة بين نظام الاجر وولاء العامل في مؤسسة سونلغاز بتندوف .
- يساهم نظام الاجور في ارضاء العامل وانتمائه واندماجه للمؤسسة .

مبررات اختيار الموضوع :

- الرغبة في اثراء البحث العلمي بدراسة نظرية وميدانية حول دور نظام الاجور في تعزيز ولاء العامل لكونها غاية سامية يسعى لتحقيقها كل باحث .
- نظرا لعلاقة الموضوع بمجال تكويننا الاكاديمي ادارة الموارد البشرية .
- ميول عام لمعرفة دور الاجور كونها المحفز الاول المتحكم في العامل .
- معرفة مدى أهمية الأجر بالنسبة للعامل واعتباره المحرك الأساسي له فلا بد من تسليط الضوء عليه فموضوع الأجر وانعكاسه على الولاء احد الوظائف الأساسية لإدارة المورد البشري وهذا ما يفرض الاهتمام به دراسة وتحليلا .

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نناقشه و الذي تناول دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العاملين، وتكمن هذه الأهمية في معرفة كيف يؤثر نظام الاجور في الولاء التنظيمي كما تبرز أهمية هذا الموضوع في الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين مستوى معيشته نظرا للظروف الاجتماعية التي نعيشها في الوقت الراهن لاعتباره اهم اسس الراحة والنجاح للمؤسسة وترجع ايضا الاهمية العلمية فيما سوف نتوصل اليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد يستفيد المسؤولون منها كما انه سوف يصبح ارضية نظرية ودعم للدراسات الاخرى المكملة له .

اهداف الدراسة

- لكل موضوع بحث أهداف يسعى الباحث الى تحقيقها ،نذكر من اهم الاهداف التي نسعى اليها من خلال دراستنا مايلي :
- معرفة درجة الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ..
- التعمق في فهم موضوع الاجور ومدى تأثيره على الولاء التنظيمي للعاملين والاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه .
- عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور وكيفية إعداد نظام الأجور جيد للمؤسسة .
- الربط بين الاسس النظرية وبين الواقع العملي والمعاش.

حدود الدراسة

من اجل الإلمام بالإشكالية الدراسة وفهم مختلف جوانبها، حددنا مجال دراستنا كما يلي :

الحدود المكانية: تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتيندوف .

الحدود الزمانية: لقد أجريت هذه الدراسة في الفترة الزمنية السداسي الثاني الفترة الممتدة من (مارس، أفريل، ماي) 2023، وقد تم توزيع الاستبيان على العمال وموظفي العاملون في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز .

الحدود الموضوعية: اقتصرنا هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين كل من نظام الاجور كمتغير مستقل وولاء التنظيمي كمتغير تابع.

منهج الدراسة :

بالنسبة لمنهجية المتبعة اتبعنا منهجين أساسيين هما:

فيما يخص الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي تعرضنا لأهم للمفاهيم وذلك للرجوع للدراسات السابقة والبحث المكتبي للمراجع والمصادر.

بالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى دراسة حالة باستعمال الاستبيان الذي وزع على العاملين بمؤسسة سونلغاز بتيندوف .

الدراسات السابقة :

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

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

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

مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية O.P.G.S كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بقسنطينة من إعداد الطالبة مارية فلاح، أنجزت هذه الدراسة سنة 2002/8002 هي دراسة نظرية ميدانية هدفها الرئيسي معرفة واقع الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ودورها في تحفيز العاملين فانطلقت الدراسة من التساؤل التالي :هل يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد وأقل تكلفة وبعائد أكبر دون تقييم للوظائف ووضع نظام دفع (الأجور) عادل؟

اعتمدت الطالبة في إعداد مذكرتها على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية، تعرضت فيه للوصف والتحليل لبعض النظم التي اعتمدت كأساس من طرف المفكرين لتحديد الأجر، وكيفية تقييم الوظائف التي على أساسها يتحدد الأجر، في حين اعتمدت على منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية فاستخدمت أدوات جمع البيانات التالية: المقابلة الشخصية، الوثائق الرسمية (القانون الداخلي للمؤسسة، الهيكل التنظيمي)، الاستمارة، توصلت الطالبة إلى النتائج التالية:

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

أفادت هذه الدراسة دراستنا الحالية من خلال تركيزها على نظام دفع الأجور في المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري، وقد ساهمت في إثراء دراستنا الحالية بالمعلومات الضرورية التي تخدم موضوع بحثنا كأهمية الأجور وكيفية وضع الأجور ودور الأجور في تحفيز العاملين وكذلك الم ارجع

المعتمدة، أما من الجانب التطبيقي حيث استفدنا من النتائج المتوصل إليها مثل: أن الأجر المحفز المادي الأساسي للعمال، أوهمية عندهم.

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

2- منير بوهيبة، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير أجور مؤسسة سونا طراك (حاسي مسعود)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير شعبة علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير بترولي بحاسي مسعود دراسة حالة المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود من إعداد الطالب منير بوهيبة أنجزت هذه الدراسة سنة 2014/2015 هدفها الرئيسي هو معرفة مدى أثر أو دور معلومات الموارد البشرية في تسهيل وتفعيل تسيير الأجور في مؤسسة سونا طراك، وانطلقت دراسته في التساؤل التالي: مامدى مساهمة نظام معلومات الموارد البشرية في تسيير الأجور في مؤسسة سونا طراك.

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

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

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

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

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

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

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

3- دراسة مزوار منوبة: رسالة ماجستير من جامعة أحمد بوقرة بومرداس، علوم التسيير السنة الجامعية

2012/2013 بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، و الفرضيات المطروحة هي: هناك علاقة ذات دلالة اجتماعية موجبو بين التحفيز و الولاء التنظيمي،

مستوي رضا أفراد العينة على الحوافز المقدمة ضعيف يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية، يوجد اختلاف في مستوى اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة، و المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي و الإحصائي و النتائج المتوصل إليها: التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجة العمل، فسياسة التنميط في موضوع الحوافز تأتي بنتائج عكسية، تكوين المدراء و المسؤولين في الطرق الحديثة لإدارة الموارد البشرية فهذا كفيل بتحسيسهم بأهمية هذا المورد وسبل التعامل معه للوصول به إلى قمة العطاء، الاهتمام أكثر بالجانب

النفسى و المعنوي للعامل حيث بينت نتائج الدراسة التطبيقية أن الحوافز المعنوية ذات تأثير مرتفع على مستويات الولاء الذي يؤثر بدوره على مستويات الأداء.

4- دراسة روان حمدان وياسمين الساكت :رسالة الحصول على درجة البكالوريوس، إدارة أعمال السنة الجامعية 2013 بعنوان "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات

الحكومية " والفرضيات هي :يوجد علاقة بين التحفيز المادي (الأجر، المكافآت، الترقية، العلاوات الدورية الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية) الخدماتية والعسكرية(، يوجد علاقة بين التحفيز المعنوي شهادات تقدير، الأوسمة ، الترقية الشرفية (والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية الخدماتية والعسكرية، و المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي و تم التوصل إلى النتائج التالية:

تقديم مكافآت مادية و معنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه دون تقصير؛ العمل على تهددين تحسين الأجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين و يعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم، مكافئة الموظفين ومعاينة المخالفين والمقصرين، الاهتمام أكثر بالحوافز المادية عوضا عن الحوافز المعنوية و التي لا يهتم الموظفون كثيرا لسانها.

تقسيم الدراسة :

قمنا بتقسيم بحثنا الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، حيث تضمن كل فصل ما يلي :

الفصل الاول : الإطار المفاهيمي لنظام الأجور ثم تقسيمه الى مبحثين تطرق المبحث الأول الى ماهية الأجور ونظام الاجور والمبحث الثاني الى الية تصميم نظام الأجور ،

الفصل الثاني : الإطار النظري للولاء التنظيمي للعامل تم تقسيمه الى مبحثين المبحث الأول مدخل مفاهيمي للولاء التنظيمي للعامل والمبحث الثاني متطلبات الولاء التنظيمي

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية تم تقسيمها الى مبحثين تطرق المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني الى نموذج وحدود الدراسة ومنهجية أدوات الدراسة وتحليل أسئلة الاستبيان واختبار الفرضيات

الفصل الاول

الإطار المفاهيمي لنظام الأجور

تمهيد:

يحتل موضوع الأجور جانبا رئيسيا من اهتمام العاملين والمؤسسة معاً ، كما انها تلعب دورا هاما وبارزا في حياة الأفراد والمنظمات وهي من اهم العوامل التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، وذلك سبب الأثر المباشر على المستوى المعيشي للعامل من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى حيث تعتبر بالنسبة للعامل الوسيلة الأساسية للإشباع رغباته المادية والاجتماعية.

أما بالنسبة للمؤسسة فهي تمثل عنصرا هاما من عناصر تكاليفها فهي تسعى إلى إعداد نظام أجور عادل يهدف إلى تحفيز العمال ودفعهم للقيام بنشاطاتهم على أحسن وجه وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية من جهة وتخفيض تكاليفها من جهة أخرى.

ومن هذا سنتناول في هذا الفصل موضوع نظام الأجور حيث نعالج :

في المبحث الأول: ماهية نظام الأجور

وفي المبحث الثاني: آلية تصميم نظام الأجور

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

يعتبر الأجر مصدرا رئيسيا من مصادر دخل العامل، وهو من أهم العوامل التي تؤثر في قرار العامل عند قبوله عمل معين من عدمه، ومن المفروض أن يكون الأجر على حسب المجهود الذي يقوم به العامل وليس على حسب قيمة أو فائدة مجهوده في العملية الإنتاجية، فقد تقوم الإدارة بإنتاج سلع أو خدمات ليس عليها طلب وبالتالي يجب دفع الأجر نظير المجهود الذي يبذل . وسنحاول في مبحثنا هذا أن نسلط الضوء على موضوع الأجور من خلال معرفة ، مفهوم الأجر، وخصائص الأجور، وتطور الاجور في الجزائر ، وأهمية الأجر.

المطلب الأول : مفهوم نظام الاجور وخصائصه

تعريف نظام الأجور

فعرّف بأنه : " هو مجموعة العناصر المختلفة ذات الشكل القانوني والأخرى المرتبطة بالجانب المالي، وهو الذي يبين مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين، المسؤولية على مستوى معدات الإنتاج ثم شروط العمل والخطر المرتبط بها"¹.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريفه على انه هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به ، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما ، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل .

ثالثا: خصائص نظام الاجور

من خلال ما تقدم يتضح أن الأجر يجب أن يتميز بمجموعة من الخصائص والمميزات حتى يؤدي دوره في المؤسسة، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:²

1. الكفاية: ويقصد بها كون الأجر كافي وموازي للجهد والوقت المبذول من قبل الفرد
2. الضمان: ومعناه أن يكون الأجر مستمرا، ويساعد الفرد على الشعور بالضمان والأمان الوظيفي؛
3. العدالة: وتعني أن يتم دفع الأجر بشكل متساوي، ووفقا لمعايير محددة، كأن يتم الدفع على أساس الأداء الفردي أو الجماعي، أو قيمة الوظيفة، أو حسب مساهمة كل فرد في النتائج التي تحققها المؤسسة؛
4. التحفيز: ومفاده أن يحفز الأجر على العمل الفعال والإبداع الإنتاجي؛
5. القبول: وهو أن يكون الأجر مقبول من طرف الفرد؛
6. الأمان: والمقصود به أن يكون الدفع في حدود القدرة المالية للمؤسسة.

¹ سعاد نائف برنو طي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2001، ص 264

² حسبية جبلي، تقييم الوظائف كأساس لبناء هيكل الأجور، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2006/2007، ص 93

المطلب الثاني: تطور نظام الأجور في الجزائر

نظرا لأهمية الأحكام التنظيمية، ودورها في تحديد وضبط الإطار التنظيمي والعملي لمختلف جوانب علاقة العمل سوف نختص هذا القسم لأهم التطورات التي شهدتها الأجور من خلال تبيان تطوره في التنظيم القانوني الجزائري قانون علاقات العمل 11-90 نقتصر بالذكر مرحلتين .

1- الأجور بعد الاستقلال:

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

55 كما ظهرت نصوص الأولين في سنة 1963 بموجب المرسومين رقم 63/95 المؤرخ في 22 مارس 1963 المتضمن تنظيم وتسير المؤسسات الصناعية المنجمية والحرفية والمستشارات الز راعية الشاغرة يكرس هذا النص نظام التسيير الذاتي الذي سمح للعمال بتسيير المؤسسات والاستفادة من المؤسسات ومرسوم رقم 63/153 المؤرخ في 25 افريل 1963 المتعلق برقابة التشغيل والتوظيف اليد العاملة وبعدها جاءت إعطاء الأولوية لموضوع الأجور فبدأ الاهتمام بمجال الأجور مع بداية المخطط الرباعي الأول سنة 1970 اتحدت الدولة إجراءات هامة تجسدت في توحيد مناطق الأجور ¹.

2- الأجور خلال مرحلة اقتصاد السوق:

انتهجت الجزائر سياسة الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988 من خلال الشروع في تطبيق نظام استقلالية المؤسسات الاقتصادية ، والذي يعد بمثابة مرحلة تحويل جذري في واقع الاقتصاد الوطني ابتداء من تغير تقنين العمل ، والذي كان يجسد القانون الأساسي العام للعمال الذي أصبح لا يستجيب للوضع الراهن مما تطلب إصدار قانون جديد تحت رقم 90/11 المؤرخ في 21 افريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل وهذا خلف قانون 12/78 المسير لعلاقات العمل المهنية وفق النهج الاشتراكي ليتماشى مع الواقع الاقتصادي الجديد ومن تم يساير الإصلاحات الاقتصادية ². يتناول قانون 90/11 بصفة عامة حقوق وواجبات وعلاقات الفردية والجماعية مع شرط التوظيف والمدة القانونية للعمل، الراحة القانونية والعطل والترقية خلال العمل حيث اعطى المشروع الجزائري للاجر مفهومين وذلك في المواد 80 و 82 من قانون (90/11) حيث ورد في نص المادة (80) للعامل الحق في الأجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه م رتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل، أما في المادة 82:

✓ الأجر الأساسي ناتج عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة .

✓ التعويضات مدفوعة بحكم اقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة

لاسيما العمل لتناوبي والعمل المضطرب والإلزامي.

✓ العلاوة مرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه ³.

¹ المرسوم التنفيذي 70-170 المتضمن توحيد مناطق الاجور ،الجريدة الرسمية ،العدد 64 ،المؤرخة في 20/07/1970، ص 717.

² عمر شرقاوي، سياسة الاجور في قطاع التربية والتعليم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2002، ص 87.

³ قانون 90/11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية رقم 17، ص 59

المطلب الثالث : مبادئ نظام الاجور

مبادئ نظام الأجور

لنظام الأجور عدة مبادئ نذكرهم فيما يلي:

أ. **مبدأ الدفع النقدي:** يستعمل في هذا المبدأ نظام المقايضة حيث يقدم أصحاب العمل اجر العالم عينا وذلك بتسليمه سلعة من إنتاج المصنع يعيد بعضها لقضاء احتياجاته من السلع والخدمات الأخرى.

ب. **مبدأ الدفع الكلي:** ويعتبر من القوانين والمنظمة الحديثة والمتمثل في حق العامل في الحصول على أجرة الكامل بصورة دورية ومنظمة وذلك بدفع لكل عامل أجره كاملا عند حلول الوقت المحدد لذلك أي بعد انتهاء المدة المحددة

ج. **مبدأ الاستقرار والثبات:** يجب أن يكون نظام الأجور ثابتا ومستقرا، فلا يتم تغييره إلا عند توفر شرط موضوعية تستدعي ذلك .

د. **مبدأ الوضوحية:** وهذا المبدأ يخضع لقواعد واضحة بحيث مكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر لوظيفته فهذا يساعد في تقدير فيما إذا كان الأجر محدد لوظيفته متكافئا مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف مع استحقاقه متكافئا مع استحقاقه ومع الجر المحدد للوظائف الأخرى.

هـ. **مبدأ المساواة:** وهذا المبدأ معناه المساواة بين الرجل والمرأة من أهم المبادئ التي تقوم عليها مختلف العلاقات القانونية وتكون هذه المساواة في شتى المجالات كالتوظيف والمعاملة وكذلك المساواة في الأجور والتساوي في المناصب والمهام، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاجتماعي أو الموضعي لنظام الأجور¹.

المطلب الرابع: اهداف نظام الاجور

تتعدد أهداف الأجور بتعدد الأسس والحاجات الداعية إليها لكن مفعوله يكون أقوى إذا ارتكز على مايلي:

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

¹ سعاد نائف بنو طي، مرجع سابق ذكره، ص 270

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

- قبول الأجور والتأثر بها من جانب الأفراد يقلل من معدل دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوى من طرفهم¹.

المبحث الثاني: الية تصميم نظام الأجور

تعتبر لأجور موضوع اهتمام كبير من قبل العاملين والمنظمات فهي لذلك لابد على المنظمات من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع الحاجيات الفردية المتباينة، كما يجب على كل منظمة وضع نظام الأجور الخاص بها يتماشى مع ظروفها الداخلية والخارجية يمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية حاجيات عمالها، وفي مبحثنا هذا سنتطرق إلى معرفة أنظمة دفع الأجور، تحديد مكونات نظام الأجور وخطوات تصميم نظام الأجور وكذلك العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور.

المطلب الأول: كيفية بناء نظام الأجور

تسعى أغلب المنظمات لوضع نظام للأجور حيث تستهدف منه ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة كما تصرف الجهد والوقت الكبير في سبيل تقييم أنظمة دفع كفاء وفاعلة، وتستخدم المنظمات الخبراء والمستشارين في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع وتحقيق عدة وظائف كالاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

يمر تحديد هيكل الأجور بالمراحل التالية:

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

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

- المساعدة على وضع هيكل عادل لراتب وأجور جميع الوظائف داخل المنظمة، إذ يمكن القضاء على عدم تساوي تعويضات الأعمال المتماثلة سواء في نفس الإدارة الواحدة أو في إدارات مختلفة ضمن المنشأة كما يساعد على إعطاء كل عمل حقه من التعويض المالي في ضوء واجباته ومسؤولياته.
- المساعدة في حسم الخلافات المتعلقة بالأجور والرواتب على أساس أن كل فرد يتقاضى راتبه أو أجره في إطار أهمية وصعوبة عمله المساعدة في تنميط، الوظائف وطريقة تقويمها وهذا يمكننا من تقدير قيم الوظائف التي تنشأ مستقبلا على هذا الأساس².

وهناك أربع طرق أساسية يمكن استخدامها لتقييم الوظائف وهي:

طريقة الترتيب: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق المستخدمة لتقييم الوظائف والأعمال، فنادرا ما نجد عمليتين أو وظيفتين متشابهتين في كل شيء، والأساس في استخدام هذه الطريقة هو المقارنة فيما بين الوظائف والأعمال باعتبار كل منها وحدة مستقلة دون النظر إلى مكوناتها الأساسية، وتتطلب هذه الطريقة وجود توصيف دقيق لكل عمل ووظيفة سيتم تقييمهما حيث يوضع هذا التوصيف على بطاقة خاصة دون ذكر اسم الوظيفة.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي)، دار، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 349.

² نضمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص245.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

وبناء على هذه الطريقة يتم ترتيب الأعمال والوظائف أما تصاعديا، أو تنازليا حسب الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الوظيفة أو العمل الأهم في أعلى التسلسل، والعمل أو الوظيفة الأقل أهمية في التسلسل الأخير، بحيث تعبر هاتانوظيفتان معيارين للمقارنة لبقية الوظائف الأخرى التي يتم توزيعها بينهما لاحقا¹.

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

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

- تحديد عوامل التقييم وتعريف كل عامل منها .
- اختيار عدد من الوظائف يتراوح بين 20 و 15 وظيفة لكي تكون وظائف مرشدة لعملية التقييم .
- ترتيب الوظائف المختارة عدد المرات يساوي عدد عوامل التقييم المستخدمة ويعتمد ترتيب الوظائف في كل عامل على المعلومات الواردة في بطاقة وصف الوظيفة² .

توزيع الأجور أو الرواتب المدفوع حاليا لكل وظيفة على كل عامل من عوامل التقييم وغالبا ما يعتمد هذا على الحكم الشخصي لخبراء التقييم . وهنا يحصل كل عامل من عوامل التقييم على قيمة نقدية وليس عدد من النقاط كما في طريقة النقاط . إعادة ترتيب الوظائف على حسب القيم النقدية التي حصلت عليها الوظيفة في كل عامل من عوامل التقييم . مقارنة الرتب التي حصلت عليها الوظائف على حسب وصف الوظائف بتلك التي حصلت عليها الوظائف على حسب القيم النقدية .

بناء جدول مقارنة الوظائف وهو يحتوي على عدد من الأعمدة تساوي عدة عوامل التقييم بالإضافة الى عمود يظهر فيه تدرج في القيم النقدية .

استخدام جدول مقارنة الوظائف المعيارية في تقييم باقي الوظائف في المنظمة وذلك عن طريق تحديد مركزها النسبي مقارنة بالوظائف المعيارية في كل عامل من عوامل التقييم، وتجميع إجمالي القيم النقدية التي حصلت عليها للحصول على الأجر المناسب للوظيفة³ .

طريقة النقاط: يتم توزيع الوظائف في الدرجات في هذه الطريقة، عن طريق معرفة الحد الأدنى والأعلى للنقاط بالنسبة لجميع الوظائف وعدد الدرجات المطلوب تجميع الوظائف فيها فإذا فرض أن عدد النقاط التي تحصلت عليها اقل وظيفة هي 500 نقطة بالنسبة لأكبر وظيفة هو 3500 نقطة فان المدى في هذه الحالة يساوي 3500 الحد الأعلى - 500 الحد الأدنى .

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 240

² حسين محمود حريم، إدارة الموارد البشرية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2013، ص 313.

³ حسين محمود حريم، المرجع سابق، ص 314 .

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

وعلى هذا الأساس فان كان عدد الفئات التي تارها الشركة مناسبة هي 10 فئة فان مدى كل فئة يتحدد بقسمة الفرق بين أعلى مجموع نقط وأدنى مجموع نقط مقسوما على عدد الفئات.
$$300 = \frac{3000}{1000}$$

وعلى هذا الأساس يسير توزيع الوظائف على الدرجات كالآتي:

جدول نظري رقم (1-1): يوضح توزيع الوظائف على بعض الدرجات

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

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 369

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

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

جدول نظري رقم (1-2) يوضح الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقط بالنسبة لدرجات مختلفة

الدرجة	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الفروق
1	500	749	249
2	750	899	149
3	900	999	99

المصدر: صلاح الدين محمد الباقي، المرجع السابق، ص371

وفي هذه الحالة يقع على عاتق الإدارة عبئ توضيح وتفسير هذا الاختلاف للعاملين حتى تضمن تفهمهم وتعاونهم¹.

ب- استطلاعات الأجور والمرتبات :

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

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

¹ صلاح الدين محمد الباقي، المرجع السابق، ص371

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الأجور

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

وتتمثل الطرق الأساسية في استطلاع بيانات الأجور في:

- المقابلات الشخصية
- عبر الهاتف
- قوائم الاستقصاء

وتعد طريقة المقابلة هي أكثر الطرق ثباتا وتكلفة، لذلك فان أكثر الطرق استخداما هي قوائم الاستقصاء البريدية ومع ذلك فان قوائم الاستقصاء البريدية ومع ذلك فان قوائم الاستقصاء يجب ان تقتصر استخدامها فقط عندما تكون الوظائف التي يتم استطلاعها تتميز بوجود مفهوم وتعريف واحد لها في مجال الصناعة، وإذا كان يوجد أي لبس أو شك فيما يتعلق بتعرف الوظيفة، فان الاستجابة لقائمة الاستقصاء لن تتميز بالثبات وهناك مشكلة أخرى محتملة لاستخدام قوائم الاستقصاء البريدية، وهي أنها يمكن أن تملأ بواسطة فرد ليس لديه معرفة بهيكل الأجور، بالرغم من أن وسيلة التليفون سريعة إلا أن المعلومات المستمدة من خلالها تكون عادة غير كاملة، ولكنها يمكن أن تستخدم لتوضيح الاستجابات التي تم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء البريدية.

وبين الجدول رقم (1- 3) التالي بعض الموضوعات التي يمكن تغطيتها في استطلاعات الأجور¹.

ممارسات الانجاز	طول اليوم العمل
- ممارسات العطل .	- الفترة الطبيعية للعمل لأسبوعي
- زيادة تكلفة المعيشة	- معدلات الأجور الأساسية
- كيف يتم الدفع	- مدى الدّفع
- اين يتم الدفع	- خطط الحوافز
	- أجور الوقت الإضافي

المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص301.

¹ الراوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص302.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

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

- إجراء عديد من الاستطلاعات التي لا لزوم لها .
- التشكيك في مدى جودة البيانات .
- بيانات الاستطلاع غالبا ما تكون صعبة الفهم والاستخدام .
- التأثير السلبي لبيانات الاستطلاع على خطط الدفع على أساس الاستحقاق¹.

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

- يساعد على تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى لأجر كل فئة .
 - يساعد على جعل هيكل الأجور بسيط .
 - يساعد على اختيار الأفراد وتدريبهم وأعدادهم للقيام بالعمل².
- وفي هذه الخطوة تواجه المنظمة مشكلة في تحديد عدد الفئات المناسب وذلك لمجموعة من العوامل أهمها:
- **حجم المنظمة:** إذا كان حجم المنظمة كبير فهذا يعني بان عدد الوظائف سيكون كبيرا مما يزيد من عدد الفئات والعكس.

- **عدد الوظائف والأعمال الموجودة في المنظمة:** فكلما كان عدد الوظائف كبير، كان عدد الفئات كبير أيضا والعكس.
- **طبيعة نشاط المنظمة:** إذا كانت الأنشطة التي تمارسها المنظمة متجانسة كلما أدى ذلك الى تقليل الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يقل عدد الفئات، والعكس إذا كانت الأنشطة غير، متجانسة يؤدي ذلك إلى زيادة الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يزيد عدد الفئات.

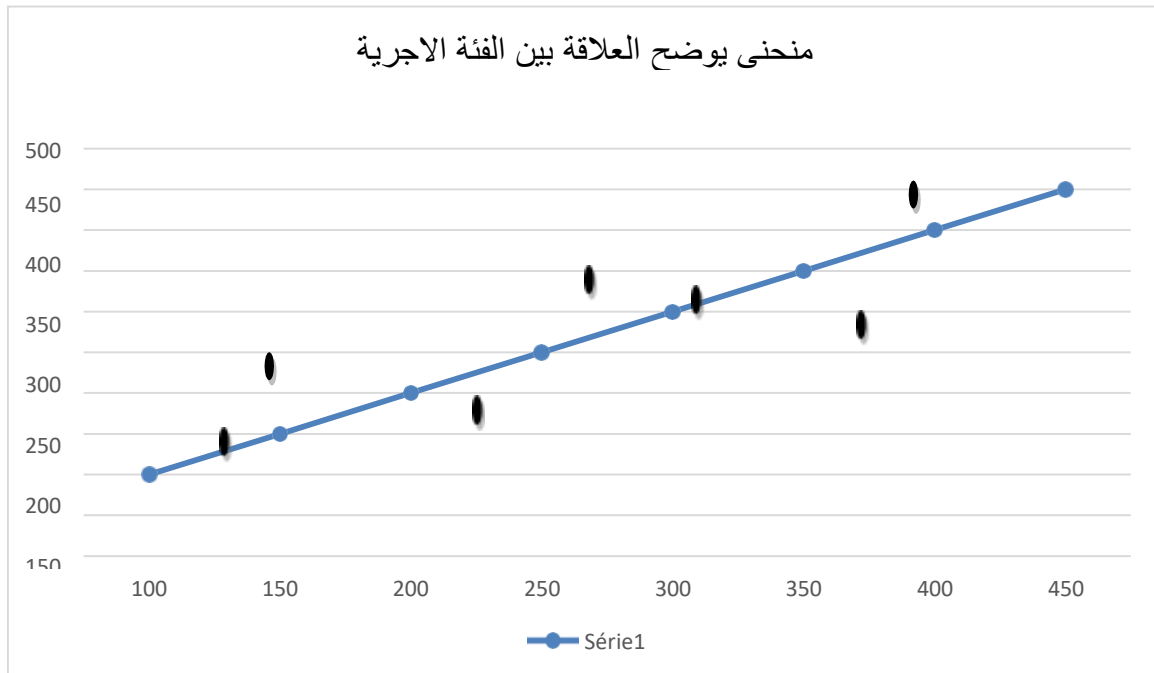
¹ سامح عبد المطلب عامر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2000، ط1، ص302 .

² راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص304.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

سياسة الأجور التي تتبعها المؤسسة و الترقية :إذا كانت سياسة الأجور في المؤسسة تسمح بمنح الأفراد ترفيعات و ترقية ضمن الفئة الواحدة دون أن تؤدي ذلك إلى انتقال الفرد من فئة إلى أخرى فذلك يتطلب وجود عدد قليل من الفئات , أنا إذا كانت سياسة الأجور تسمح بانتقال الأفراد من فئة إلى أخرى فإن ذلك يتطلب وجود عدد كبير من الفئات. وتختلف عملية تشكيل الفئات باختلاف طريقة التقييم المستخدمة في المؤسسة كما يلي:

1. في حالة طريقة النقط :يتم توزيع الوظائف في الدرجات في هذه الطريقة عن طريق معرفة الحد الأدنى والحد الأعلى لنقط بالنسبة لجميع الوظائف وعدد الدرجات المطلوب لجميع الوظائف فيها, فإذا كانت عدد النقط التي حصلت عليها اقل وظيفة هو 500 نقطة وعدددها لأكثر هو 3500 نقطة فإن المدى في هذه الحالة يساوي 3500 - 500 .
 2. في حالة طريقة تدرج الوظائف :يتم ترتيب الوظائف بعد مقارنتها بمقياس معين هو مقياس الأهمية الذي يوضع لهذا الغرض، وهي تعتمد على تحديد مجموعة من الدرجات مسبقاً فإنها تحتاج إلى تقسيم الوظائف والأعمال إلى فئات فالدرجات هي نفسها الفئات.
 3. في حالة طريقة الترتيب :تكون هنا الوظائف والأعمال مرتبة حسب أهميتها ودرجة تعقيدها¹.
 - د. تحديد منحى الأجر :يعتبر الأجر رسم بياني يوضح العلاقة بين الفئة التجربة (عدد النقط) التي حصلت عليها كل وظيفة والقيمة التجربة (الراتب) الذي حصلت عليه الوظيفة، وكل نقطة تمثل وظيفة من الوظائف الحالية بالمنظمة².
- شكل بياني رقم (1-1) :يوضح العلاقة بين الفئة الاجرية والقيمة الاجرية.



المصدر :صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 283.

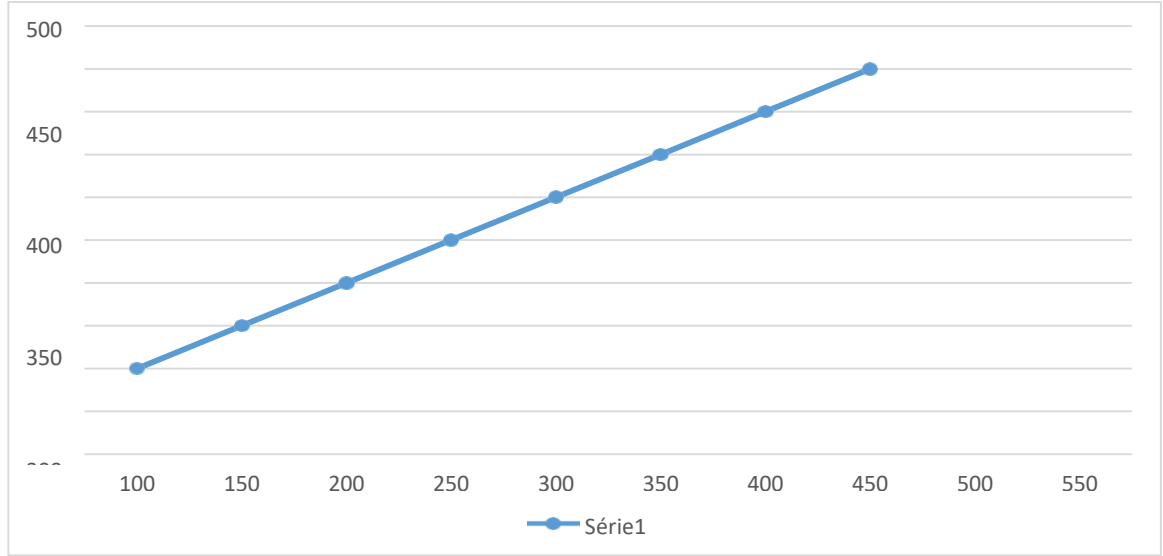
¹ راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص 305.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 282.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

عد الانتهاء من عمل الإجراءات اللازمة لتعديل القيم للوظائف المطلوبة يمكننا تصميم هيكل الأجور عن طريق تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى لكل فئة اجرية بالإضافة إلى متوسط اجر الفئة كما يعبر عنهم منحني الأجور الموضح في الشكل التالي¹.

شكل رقم (1-2) :يوضح تصميم هيكل الأجور عن طريق تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى لكل فئة



المطلب الثاني : مكونات حساب الاجر

1. **الأجر الأساسي:** الأجر الأساسي يعني الأجر الأصلي المرتبط بمنصب العمل، الذي يتوافق مع عنصر الزمن، حيث يتم ترتيب المنصب ضمن جدول خاص بالأجور، وفقا لهذا الترتيب يتم منحه مجموعة من النقاط الاستدلالية.

2. **الساعات الإضافية:** تعني كل تعويض زائد عن الأجر القاعدي ومرتب ببدل مجهود إضافي من طرف العامل، خارج وقت منصب عمله، وبما أن هذا التعويض يقابل مجهودا إضافيا خاصا، فالقانون يلزم صاحب العمل بمعدل تعويض أكثر من الأجر القاعدي، وذلك بحسب طبيعة العمل في حد ذاته وزمن حدوثه ليلا أو نهارا وعادة ما تقيم الساعات الإضافية على النحو التالي:

تقيم الأربع ساعات الإضافية الأولى المؤداة في أوقات عادية بزيادة 50 %، وتقيم الساعات الإضافية الأخرى ما بعد الربع ساعات الأولى المؤداة في أوقات عادية بزيادة 75 %، بينما الساعات الإضافية المؤداة ليلا . ما بين التاسعة ليلا والخامسة صباحا) بزيادة 100 % عن التسعيرة العادية.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص282.

3. المكافآت والتعويضات: تدل كلمة " تعويض " على عنصر من مكافئة مالية أو من أجر يخصص لتعويض زيادة تكلفة

المعيشة أو تسديد مصاريف مترتبة عن ممارسة المهنة، وتدل كلمة " مكافأة " على كل ، وتنقسم (مبلغ من المال يدفع للعامل إضافة إلى أجرته العادية، قصد حثه على الإنتاج والزيادة في المردود المكافآت والتعويضات إلى مايلي :

❖ **تعويض الخبرة المهنية:** يهدف تعويض الخبرة المهنية إلى مكافأة الأقدمية في العمل المولدة للخبرة المهنية، ويكون مبلغه مرتبطا بطبيعة منصب العمل، وبأقدمية العامل في رتبته الأخيرة، ويقيم تعويض الخبرة المهنية وفقا للاتفاقيات الجماعية وحسب المادة الأولى من المرسوم 58/85 المؤرخ في 1985/03/23 فإن العامل الذي لم تتغير رتبته ثلاث سنوات يتقاضى تعويض عن خبرته المهنية، ووفقا للمادة 161 و162 من القانون

الأساسي العام للعامل لتحديد قيمة التعويض حسب طبيعة المنصب الذي يشغله العامل،

وهو محدد بقيمة 25% من الأجر الأساسي في القطاعات أي أن :

تعويض الخبرة المهنية = الأجر الأساسي × 25%

❖ **تعويض عمل المنصب:** وهو تعويض يدفع للعمال الذين يعينون في عمل تابع لمنصب يتطلب العمل في أفواج متناوبة،

أو العمل ليلا وفي الأعياد، يحسب على أساس نسبة الأجر الأساسي، وهذه النسبة تحدد .وفقا للاتفاقيات الجماعية

❖ **تعويض الضرر:** يحصل على تعويض الضرر العامل المعين في منصب عمل تنطوي مهامه على، مشاق أو عناصر غير صحية أو على خطر، و يقيم هذا التعويض وفقا للاتفاقيات الجماعية .

❖ **مكافأة المردود الجماعي:** تعد مكافأة المردود الجماعي جزاء عن إنتاجية عمل قامت به جماعة منالعمال تدفع شهريا،

وهي ترتبط بالأهداف التي يرجى تحقيقها شهريا وهي الكمية، النوعية، التكاليف .المحافظة ونسبة القدرات الإنتاجية وأخيرا فعالية الخدمة العامة:

❖ **مكافأة المردود الفردي:** يكون المردود الفردي مقياسا لكمية العمل وتقدر المكافأة المرتبطة بهذا المجهود وفقا لنوعية

العمل (الإنتاج) أو حجمه... إلخ. تمنح لكل عامل يستحقها شهريا أو كل ثلاثة أشهر حسب .درجة ما تحقق من أهداف أو برامج العمل.

❖ **تعويض السلة:** تنص المادة 71 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة أنه لا يمكن أن تقل القيمة المأخوذة بها

عن 50 دج بالنسبة لكل وجبة غذاء .¹

❖ **تعويض المنطقة الجغرافية:** يترتب الحق في تعويض المنطقة عن مناصب العمل الواقعة في قطاعات النشاط أو مشاريع

التنمية التي لها الأولوية في مخططات التنمية، أو بالنسبة لمناصب العمل الواقعة في)أماكن عمل معزولة، ولهذا الغرض

تصدر قوائم مناصب العمل التي يمنح فيها حق التعويض.

¹ المادة 71 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، 2011، ص 42

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

- ❖ **المنح العائلية:** حدد المرسوم التنفيذي رقم 298/96 المؤرخ في 1996/09/08 المتضمن تحديد المنح العائلية إلى 600 دج عن كل ولد، وذلك في حدود الخمس أولاد الأولاد المستفيدين، يكون هذا حينما لا يتعدى الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي الـ 15000 دج، في حالة عدم تحقيق هذا الشرط (الأجر الخاضع يفوق سقف 15000 دج والأولاد أكبر تماما من خمسة)، تكون المنح العائلية بمقدار 300 دج على كل ولد¹
- ❖ **الأجر الوحيد:** يمنح هذا التعويض في حالة ما إذا كانت الزوجة (أو الزوج) لا تمارس أي نشاط. تتقاضى عليه أجر .
- ❖ **منحة التدريس:** يحدد المرسوم التنفيذي سابق الذكر المبلغ السنوي لمنحة التدريس إلى 800 دج على كل ولد وذلك في حدود 5 أولاد على الأكثر، وحينما يكون الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان
- ❖ **علاوة النقل:** هي منحة تقدم للعامل لتغطية مصاريف النقل.

4. اقتطاعات على الاجر

للتوصل للأجر الصافي الذي يحصل عليه العامل، لا بد من اقتطاع بعض العناصر من الأجر الإجمالي المتكون من الأجر الأساسي والساعات الإضافية ومختلف التعويضات والمكافآت. جزء من هذه الاقتطاعات لها طابع إجباري بينما الجزء الآخر اختياري.

أ. الاقتطاعات ذات الطابع الإجباري: يخضع أجر العامل في المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاثة اقتطاعات إجبارية نذكرها

كالتالي :

- ❖ **الاشتراك في الضمان الاجتماعي:** تنص المادة 6 من قانون رقم 11/83 المؤرخ في 1983/06/02 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية أنه "ينطوي وجوبا تحت التأمينات الاجتماعية للأشخاص الذين يشتغلون على مستوى التراب الوطني أيا كانت جنسيتهم سواء كانوا يعملون بأية صفة من الصفات وحيثما كان لصالح فرد أو جماعة من أصحاب العمل ومهما كان مبلغ أو طبيعة أجرهم وشكل وطبيعة أو صلاحية عقد عملهم أو علاقتهم فيه"، ويؤسس الاشتراك في الضمان الاجتماعي بمعدل 9 % يقع على عاتق العامل، على أساس أجر المنصب وبمعدل 25 % على عاتق صاحب العمل وبحسب على أساس مجموع أجر المناصب لكافة عمال المؤسسة، ويتم توزيع هذه النسب على مختلف التأمينات التالية: التأمينات الاجتماعية، حوادث العمل، والأمراض المهنية التقاعد التأمين على البطالة، التقاعد المسبق².

¹ المواد 1 - 6 من المرسوم التنفيذي رقم 298/96، المؤرخ في 1996/09/08، يتضمن رفع مبلغ المنح العائلية، الجريدة الرسمية (5) للجمهورية الجزائرية/العدد 52، ص 19.

² المادة 6 من القانون رقم 11/83، المؤرخ في 1983/06/02، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.

❖ **الضريبة على الدخل الإجمالي:** تعرف الضريبة على الدخل الاجمالي وفق المادة (1) من قانون الضرائب المباشرة

والرسوم المماثلة كما يلي: « تؤسس ضريبة سنوية وحيدة على دخل الأشخاص الطبيعيين تسمى الضريبة على

الدخل الإجمالي وتفرض هذه الضريبة على الدخل الصافي الإجمالي للمكلف الضريبة.¹

ويحدد هذا الاقتطاع من جدول (IRG barème)، يحتوي على فئات الأجر الإجمالي ومقدار الاقتطاع وبحسب هذا الاقتطاع وفق الجدول الآتي:

❖ **المعارضة على الأجور:** قد يتعرض العامل إلى حكم قضائي يجبره على دفع جزء من أجرته إلى طرف آخر، قد يكون ذلك بواسطة المؤسسة المستخدمة، حيث تكلف هذه الأخيرة باقتطاع المبلغ الذي وضع عليه الحجز، ودفعه مباشرة إلى من له الحق فيه.

ب. **الاقتطاعات ذات الطابع الاختياري:** من بين الاقتطاعات التي لها طابع اختياري نذكر على سبيل المثال القروض، التسبيقات على الأجور، المشتريات بالتقسيط وغيرها.

المطلب الثالث : أنواع أنظمة الدفع للأجور

هناك نظامين أساسيين للدفع تعتمد عليهما المؤسسات وهما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج (الأجرتشجيعي)، كما انه لكل نظام يصلح للتطبيق في ظروف معينة وله إيجابيات وسلبيات.

أولا : نظام الأجر الزمني:

وهو الأجر الذي يُدفع على أساس الوقت أي المدة الزمنية التي يقضيها العامل في المؤسسة بغض النظر عن الكمية التي أنتجها ونوعيتها، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها استخداما في المؤسسة نظرا لبساطتها وسهولة تطبيقها².
الا انه ما يعاب على هذا النظام مايلي :

- انه لايشجع على بذل المجهود كامل للفرد العامل .
- انه لا يقدم تعويض او مكافئة
- انها لا تشجع على روح الابتكار.
- لا تحقق الحافز الكافي أمام العاملين لزيادة إنتاجيتهم .بالإضافة إلى ذلك، فانه يجب أن يصاحب هذه الطريقة إشراف و رقابة دقيقة و إلا فان الأفراد سيركزون أيضا على الزمن و يهملون عامل الكمية المنتجة كما ينبغي أن يكون هناك نظام يسمح بمكافأة العامل الأعلى إنتاجية،و إلا أنه سوف لا يأخذ حقه إذا قورن بالعامل منخفض الإنتاجية(يميل إلى

¹ المادة الأولى من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، 2011، ص 22.)

² سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الأردن ، 2006 ، ص 145

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

عدم بذل أقصى مجهود ما عنده من جهد) كما أنه هناك بعض العمال الذين قد يعتمدون إلى تعطيل الآلات و توقيف العمل .

من ناحية أخرى تنطوي هذه الطريقة على ميزة هامة و هي ثبات دخل الفرد و عدم تعريضه للتقلبات

وهناك حالات تصلح لتطبيق هذه الطريقة دون غيرها :

- في حالة الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدة كمية ملموسة (كالصيانة)
- في حالة ما إذا كان الإنتاج غير منتظم كحدوث أعطال بصفة مستمرة .
- في حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج للعامل .
- في حالة حاجة العمل إلى عناية و اهتمام خاص (كصناعة الألماس)، حيث تتطلب وقت كبير و تركيز، و إذا زادت السرعة في العمل فانه يترتب على ذلك أضرار بجودة السلعة (أهمية الجودة عن الكمية).
- في حالة تفضيل كل من الإدارة و العاملين لهذا النظام، حيث يكون هذا النظام سهل التطبيق¹.

ثانيا :نظام الاجر على أساس الإنتاجية (القطعة):

في هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته فالخاصية الأساسية للدفع على أساس كمية الإنتاج هي أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد إذا أتم العمل (يتحصل على مكاسب أو تلحق به الخسائر و ذلك تبعا للاختلافات في الكمية المنتجة).

ويعاب على هذه الطريقة بأنها:

- لا تناسب كل الأعمال أو الوظائف
- قد تصبح غير مرضية إذا أسئ استخدامهما.

وهناك نظامين لتحديد الأجر بالإنتاج هما :

أ - الإنتاج الفردي أو الأجر على أساس الإنتاج الفردي .

ب- الأجر على أساس الإنتاج الجماعي .

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 378

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

أ- الأجر على أساس الإنتاج الفردي : يحصل الفرد في ظل هذا النظام على أجره على أساس الوحدات المنتجة (التي قام بإنتاجها بمفرده)، فقط يختلف الأجر باختلاف طريقة الحساب المتبعة. وهناك عدة طرق لحساب هذا الأجر، إلا أنه يمكن تمييز طريقتين رئيسيتين هما:

أ.1- في حالة أجر القطعة الموحد : في خضم هذا النظام يدفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما، و يتم حصر الإنتاج للعامل في نهاية اليوم أو الأسبوع، أو الشهر. و يضرب الأجر للوحدة في عدد الوحدات التي انتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة¹.

أ.2- في حالة اجر القطعة المتغيرة :

وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوي إنتاج كان يكون مثل : إذا كان عدد القطع المنتجة اقل من 100 فإن اجر القطعة المنتجة 10 دينار، أما إذا كان عدد القطع المنتجة أكثر من 101 فإن اجر القطعة المنتجة 20 دينار. يحفز هذا الأسلوب العاملين على زيادة الإنتاج، كما يؤدي إلى تحقيق وفرة بسبب اقتصاديات الوفرة وتحميل التكاليف الثانية على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتستخدم المنظمات عدة أساليب لتحفيز العاملين علي زيادة الإنتاجية منها:

✓ أسلوب فريدريك تايلور : وبموجبه يتم تحديد مستوى قياس للإنتاج على أساس د ا رسة الحركة والوقت، وقبل الوصول إلى هذا المستوي يمنح العامل اجر معيناً من كل وحدة، وإذا بلغ الفرد العامل هذا المستوى أو تجوزه تقاضى اجر عن كل وحدة منتجة , ولا يضمن هذا الأسلوب حد أدنى من الأجر².

من عيوبها:

- العقوبة القاسية التي تفرض على العاملين منخفضي الإنتاجية .
- لا تضمن للعمال إلا جراً قاعدياً إذا لم يبلغ أداؤه المستوى القياسي .
- تتطلب وقت ود دراسات عميقة وصعوبة في تحديد معدلات الأجر العادية.

✓ طريقة هالسي : وبموجبها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين، ويتقاضى العامل اجر الوقت الذي يستغرقه في العمل مضاف اليه اجر جزء من الوقت الذي وفره أي أن (الأجر المستحق للعامل : اجر الساعة) الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقاصد)

تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني واجر القطعة وتحفز الفرد العامل على الاقتصاد في الوقت، وهي تضمن حد ادنى من الأجر، يمثل بأجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.

من عيوبها:

- يصعب على إدارة المؤسسة تقدير تكلفة العمل المقدم بشكل دقيق.
- يؤخذ على هذا النظام أنه لا يشجع روح الابتكار ولا يهتم بوجود الإنتاج .

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ،الأردن، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003، ص 161 .

² عطا الله محمد تيسير الشريعة، غالب محمود نسحق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 278.

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

- يؤخذ على هذه الطريقة مشاركة رب العمل على جهده عن طريق الاستفادة بنسبة مئوية من أجرة الوقت الذي وفره العامل ولذلك تعارض النقابات العمالية هذه الطريقة¹.
- ✓ **طريقة روان**: يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري يستحق العامل الأجر العادي دون حسم، أما إذا بلغه في الوقت اقل من المعياري المستنفذ في العمل، أي أن:
الاجر المستحق = اجر الساعة × الوقت المستنفذ + الوقت المحدود - الوقت المستنفذ × اجرة الوقت
الوقت المحدد للعمل
- يعاد على هذه الطريقة كونها معقدة وصعبة الاحتساب والفهم من قبل العاملين².
- ✓ **طريقة هيريك**: يحدد بموجبها مستويين للإنتاج القياسي ومستوى اقل من القياس (83 %) يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر الزئدا المكافأة.
- ✓ **طريقة جانت**: وتستعمل نسبة متدرجة العلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج ويستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوي المعياري أو تجاوزه، ويعتمد حجم العلاوة على نسبة تجاوزه معياري.
- ✓ **طريقة ارسون**: وتستخدم تدرج الكفاءة مع اخذ عامل الوقت والمستوى المعياري .

المطلب الرابع : مراحل تصميم نظام الأجور

ان عملية تصميم الأجور في حد ذاتها تمر بعدة خطوات وهي :

أولاً: خطوات تصميم نظام الأجور

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام

حيث في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات الاتية :

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي وبقواعد محددة ومكتوبة ومقننة ومتعارف عليها تنظيمياً ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح أم أن هذا النظام سيتم بشكل ودي غير رسمي لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي غير مكتوب ، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.
- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة ، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة علمية (تتوفر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي يمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية) وحيث إن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب ، فإنه يصب عليها شراء مثل : هذه الأنظمة الجاهزة
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين³.
- الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف** : هناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالآتي:
 - الترتيب.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 383

² خالد عبد الرحيم الهيثي ، مرجع سابق ، ص 163

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، سنة 2007 ، ص 288

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الاجور

- الدرجات
- مقارنة العوامل
- النقطة .

ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه والظروف المناسبة له وعلى المؤسسة أن تحدد مسبقاً أي سيتم استخدامها.

الخطوة الثالثة : وضع ملامح التقييم : وتتضمن هذه الملامح ما يلي :

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها ، وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة ، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسة تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة.
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة ، ومن مسؤول عن تنفيذ كل خطوة وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.
- تحديد تكلفة التقييم ، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين ، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم ، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.
- تعريف العاملين بخطوة تقييم الوظائف ، وأهدافها ، وأسلوب مشاركتهم فيها ، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطوة.

الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءاً على الخططة الموضوعية ، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخططة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب ¹.

الخطوة الخامسة : تحديد عدد المدرجات : ويطلق أيضاً هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف ، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلاً) ، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المدرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حد.

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات :

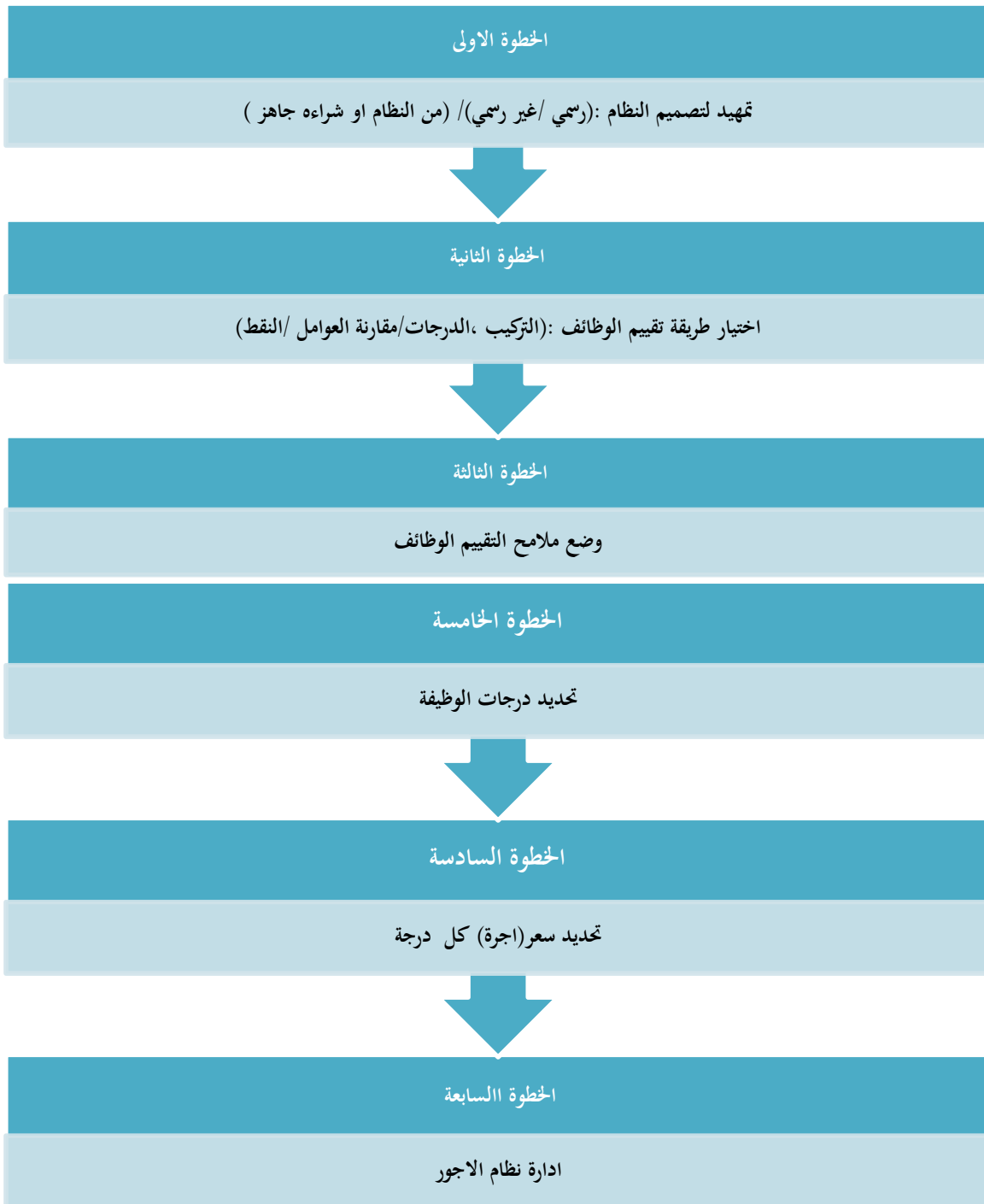
يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة ، وتحديد بداية الأجر أو (بداية المربوط)، ونهاية الأجر (أو نهاية المربوط) لكل درجة

الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجور وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر ، والزيادة العامة للأجر بناءاً على استقصاء ودراسة الأجور السائدة ، وتحديد العلاوات ، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة ، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف ، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف ، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور ².

¹ احمد ماهر ،مرجع السابق ،ص 290

² احمد ماهر ،مرجع سابق ،ص 291

الشكل رقم (1-4) يوضح خطوات تصميم نظام الاجور



المصدر : احمد ماهر، مرجع سابق ،ص189 بتصرف

خلاصة الفصل :

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

تعتبر الأجور من أحد أهم العوامل التي تضمن إستقرار العامل في عمله وتعكس مدى الرضا عنه ، فهي تعد من أهم الحوافز التي تدفع بالفرد إلى بذل أقصى جهد وتحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية ، وهذا لا يتأتى إلا بوجود ونجاح وتحقيق أهداف المؤسسة مرتبط بمدى تقديم نظام جيد للأجور.

الفصل الثاني

الإطار النظري لولاء العاملين

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

تمهيد:

العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة في كل المجالات ،و الذي أساسها وجود منظمات لها أهداف تسعى لتقديم السلع و الخدمات و إشباع حاجات الأفراد ،و يعتبر العنصر البشري أساس و ركيزة الرفع من مستوى و كفاءة التنظيم،من خلال ما يبذله من جهد و فعالية في الأداء، و لها فان مصلحة المنظمة تكمن في كيفية الاحتفاظ بالعاملين لديها عن طريق إشباع حاجاتهم و توفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بخلق روح الولاء التنظيمي لدى الأفراد،حيث أن الإدارة التي تعمل على تنمية روح الولاء و الإخلاص و الكفاءة لدى أفرادها و السعي إلى خلق مناخ جيد و مناسب من أجور و حوافز و رضا وظيفي ،فذلك ما يؤدي إلى نجاح و استمرار المنظمة والوصول إلى تحقيق أهدافها ،ونظرا لأهمية موضوع الولاء التنظيمي للعامل سنتعرف على مفهومه و أهميته و مراحله ، وخصائصه وطرق قياسه وأهدافه ونماذجه واستراتيجيات تنفيذه وأثاره.

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للولاء التنظيمي للعامل .

المبحث الثاني : متطلبات الولاء التنظيمي للعامل .

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للولاء التنظيمي للعامل

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتمام كبير من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة وهذا الاهتمام يرجع الى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة هناك عدة مفاهيم حول الولاء التنظيمي وخصائصه.

المطلب الأول : مفهوم الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم له سنتطرق لعدد من المفاهيم التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها :

1. الولاء التنظيمي يعني: مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها¹.
2. الولاء المؤسسي أو التنظيمي : هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بدل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة².
3. الولاء التنظيمي : هو العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة على حد سواء العامل والموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمال، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز أفرادها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها³.
4. تعريف سليمان احمد عيسى : الولاء التنظيمي هو إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعورها بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها كما يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة⁴.

¹ محمد الصبري، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص274.

² مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 45

³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص238

⁴ ساحلي جنات، طبيعة الاجور وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2014/2013، ص 43

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المطلب الثاني : خصائص الولاء التنظيمي

- يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي :
- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .
 - يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد لتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء¹.
 - إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم.
 - انه يفقد خاصية الثبات بمعنى إن الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
 - يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقت طويل لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية .
 - يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يوضع ويكتسب وليس فطرة في الفرد².
 - الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة ، والتي تجسد مدى ولائهم.
 - الولاء إذن ليس ملموس وإنما يمكن استنباطه من مجموعة تصرفات العامل³.

¹ عيساوي سعيدة ، لعبادة هناء ، دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة قلمة ، 2015 ، ص 30 .

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 322

³ روان غفاف ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، بعنوان اثر الولاء التنظيمي على تحسين اداء العاملين ، 2014-2015، ص 10 .

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

أن للولاء التنظيمي أهمية على مستوى الفرد والإدارة لارتباطه بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد والمنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب والفاعلية في العمل كما أنها على علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع أدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر والجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

كما إن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقليل من معدل ثوارتهم في العمل ويحسن مستوى أدائهم وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل حيث يشعر الموظف والولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضاء والسعادة والارتباط العائلي¹.

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفعه هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز².

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضاء الوظيفي ف التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل³.

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء.

- انطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزهم وزيادة درجات ولائه لتحقيق أهدافها وقيمتها.

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان حاجات المنظمة واستمرارها وزيادة إنتاجها⁴.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 2010، ص 92، ص 93

² السواط والشريف طلال، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط 2002، ص 41

³ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011، ص 14

⁴ النوزي موسى، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 11

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المطلب الرابع : اهداف الولاء التنظيمي للعامل

ان المؤسسات في الوقت الحاضر تعتمد في تحقيق اهدافها على الافراد ، مما دعت الى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختبار أفضل الافراد كفاءة ، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية المعنوية والتي تسهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة لغرض الحصول علي ولاء هؤلاء الافراد و الاخلاص في خدمتهم وتتلخص اهداف الولاء التنظيمي فيما يلي :¹

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الابداع لدى العاملين في المؤسسة .
- الوصول للأداء المتميز في العمل .
- الرغبة والميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الاثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- ان انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحمل المؤسسة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات ، الامبالات في العمل ، التخريب ، فهدف الولاء التنظيمي يتمثل في تخفيف الاعباء عن المؤسسة .

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 281 .

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المبحث الثاني : متطلبات الولاء التنظيمي للعامل

المطلب الأول : مراحل الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله وفيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحل متعددة :

منها مراحل الولاء التنظيمي حسب بوشنان هي كالتالي :

- 1: **مرحلة التجربة :** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضع للإعداد والتدريب والاختيار ، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل بها ، وتكيف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات النظم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه وفي هذه المرحلة تظهر تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور وبروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم .
- 2: **مرحلة العمل والانجاز :** وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في :

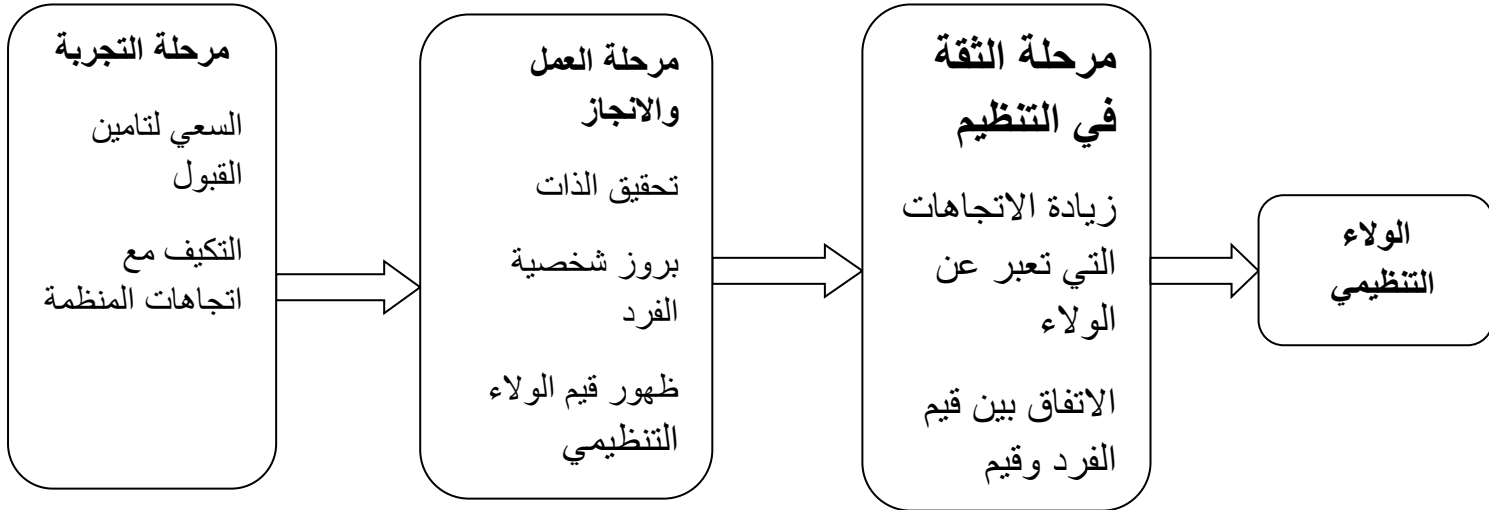
- الأهمية الشخصية .
- ظهور قيم الولاء التنظيمي .
- الخوف من العجز .
- وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة .

- 3: **مرحلة الثقة في التنظيم :** تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود والإغراءات المعطاة للفرد والتوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة¹.

¹ احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار النشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص186-187.

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

الشكل رقم : (1) يوضح مراحل الولاء التنظيمي



المصدر : احمد بطاح ، مرجع سابق ، 186- 187 بتصرف

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر وتتأثر بالولاء التنظيمي بعضها عوامل تتعلق بالمتغيرات التنظيمية .وبعضها عوامل تتعلق بالمتغيرات الشخصية .

1: المتغيرات التنظيمية :

القيادة :عرفها ريتشارد : القائد الشخصية، وكذلك خصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة ¹.

العلاقة بين نمط القيادة والولاء التنظيمي :

اعتمدنا على المفاهيم المتعلقة بالقيادة ومختلف أنماطها، نلاحظ أنها مرتبطة بشكل أساسي بالأفراد وكيفية التأثير فيهم حيث أنه تبعاً لمدى تقبل العمال لسلوك قائدهم وثقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل وأيضاً ترتفع معنوياتهم وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المنظمة ويسعون لتحقيقها، وتزداد عندهم الرغبة في الاستمرار في العمل وهذه العناصر تعد الأساسية في الولاء التنظيمي وبهذا نقول أنه كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم وبالتالي ينمو شعور الولاء عندهم والعكس فكلما اتجه القائد لأن يكون أوتوقراطي متسلط كلما هرب العمال من العمل وقلت رغبتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم وأصبح العمل بالنسبة لهم عقوبة وبالتالي قل ولائهم لذلك القائد وتلك المنظمة وفي أول فرصة يختارون التخلي عن هذه المنظمة لانتهاء من تسلط قائدهم وللنمط القيادي تأثير قوي على مستوى الولاء التنظيمي للفرد وأنه كلما كان يعتمد على المشاركة والمشاورة كلما كان العمال أكثر ولاء لمنظمتهم ².

✓ الثقافة التنظيمية: مفهومها

هي مجموعة من القيم والمعتقدات المباشرة وغير المباشرة (الواضحة والغير معلنة) والخبرات والمهارات والممارسات التي تحقق التفوق التنظيمي ، وتؤثر الثقافة على المنظمة في سلوك العاملين و المديرين حيث تبني القيم الجديدة وتنشر الفكر الجديد تجاه الجودة وقيمة الوقت وأهمية روح الفريق والتعاون واثبات الذات والابتكار ³.

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004 ، ص715

² روان عفاف، اثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ، الزهراوي المسيلة ، 2015/2014 ، ص 20

³ ماجدة العطية ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2003، ص236-237.

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي :

إن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في المنظمات خصوصاً في مجالات معينة مثل الإدارة والولاء حيث يعتبر أن ولاء الفرد للمنظمة ينشأ من اعتقاده القوي بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها لذلك فإن استيعاب وفهم الثقافة التنظيمية سيخلق درجة عالية من الولاء للمنظمة، إن خلق بيئة عمل داعمة أو ثقافة داعمة في المنظمة مثل الثقافة الجماعية من شأنه أن يؤدي إلى كسب ولاء أفراد المنظمة في دعم ومساندة وإنجاح عملية التغيير في المنظمة¹.

✓ **التحفيز :** هي مجهودات تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو اشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد².

✓ العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي :

وجود علاقة بين الولاء التنظيمي والتحفيز فقد أشارت دراسة جامعون إلى وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الاجتهاد الوظيفي والرغبة في ترك العمل نتيجة مستوى منخفض من الولاء التنظيمي أما لوك فقد وجد علاقة ايجابية بين السلوك القائم على التشجيع والتحفيز والمشاركة وبين الولاء التنظيمي³.

✓ جماعات العمل :

هي ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل⁴

العلاقة بين جماعات العمل والولاء التنظيمي :

تنجز الجماعة المتميزة بالديناميكية والفاعلية والقيادة الرشيدة أهداف المنظمة من خلال فرق بصورة أكثر فعالية منفرد له موهبة أو مجموعة من الافراد العاديين لذا تتبنى المنظمات الناجحة قيمة فرق العمل انطلاقاً من أهمية تلك الفرق في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق وبناء الإجماع والالتزام وإشارة الدافعية وجذب انتباه شاردي الذهن وتجنب حدوث الأخطاء وهذا يتطلب التوازن بين المهارات الشخصية والأنظمة المهنية وزيادة ولائهم ومن أجل تلاحم مجموعة الأفراد المتقاربين في أهدافهم ولديهم المهارات العمل الجماعي وتؤثر على جماعة العمل بالأداء المرتبط به وزيادة ولاء العاملين في المنظمة عن طريق

¹ روان عفاف، مرجع سابق ، ص22.

² سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، العدد الأول، 2011، ص، 5-14.

³ روان عفاف ، مرجع سابق ، ص23.

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 ، ص312.

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المعاملة الحسنة والإنصاف والإنسانية مما يؤدي الى تنمية مشاعر الولاء في صفوفهم والعمل على تحقيق أهداف مؤسستهم و أهدافهم التي يسعون اليها¹ .

2: المتغيرات الشخصية: هناك عدة متغيرات تطرأ على المتغيرات الشخصية من خلال الرضا الوظيفي ، الشخصية ، القيم ، الإدراك .

✓ **الرضا الوظيفي:** عرفه لوك على أنه الحالة العاطفية الانفعالية الايجابية و السارة التي تنشأ على طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية . وعادة ما ينجح الرضا عن مدركات الفرد حل المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل .

ولذا فإن الرضا الوظيفي يقتزن بثلاث أبعاد أساسية هي :

- 1 - الجانب الشعوري أو العاطفي وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتان به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذا أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته
- 2 - يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء عمله .²
- 3 - ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المترابطة التي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز به .

علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي³ :

لقد أكد بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي والولاء مرتبطان بالمواقف والاتجاهات المتميزة ، وأن رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو بإنتاجيتهم فحصول الفرد على مزايا وعوائد وظيفته لا تجعله بالضرورة راغبا في أداء العمل الموكل إليه ويستدل من ذلك أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم ، حيث قال Kahm أريد أن أبدأ بالتأكيد بدون رجعة بأن الأداء والرضا الوظيفي لا يبران بالضرورة معا وهذا المنطق ينطبق مع الرأي القائل بأن وجود الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم ، وأشار Batenan الى ان الرضا الوظيفي هو نتاج الولاء التنظيمي وان للولاء التنظيمي تأثيرا سبيبي إيجابي على الرضا الوظيفي .

¹ علي السلمي ، ادارة السلوك التنظيمي ، غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ، على السلمي 2004 ، ص 715 .

² خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سابق ، ص 117 .

³ طلال بن عابد الأحمد ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة و المهنة ، المجلة العربية للإدارة ، الرياض ، السعودية ، العدد الأول ، 2004 ، ص 13.

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

✓ **الشخصية:** عرفها غوردن البورت Allport Gordon بأنها التنظيم الديناميكي للأنظمة النفسية للفرد والتي تحدد طريقة تعامله وتكيفه مع المحيط الذي يعيش فيه وهو أمر يشار إليه في أغلب الأحيان عن طريق خصائص سلوكية واضحة لدى الفرد.¹

علاقة الشخصية بالولاء التنظيمي : ان علاقة الولاء التنظيمي ببعض المتغيرات الشخصية فمن حيث عدد السنوات الخبرة نجد أن معظم الدراسات أثبتت وجود علاقة ايجابية بين سنوات الخبرة و درجة الولاء التنظيمي و من حيث المؤهل التعليمي فقد قة ايجابية بين مستوى تعليم الفرد أن هناك علا إلى الدراسات اختلفت الدراسات بشأن هذه العلاقة اذ تشير بعض و درجة الولاء التنظيمي، على حين أن دراسات أخرى أثبتت أن المستوى التعليمي للفرد له تأثير سلبي على الولاء التنظيمي، و تبرر ذلك بأنه كلما ازدادت درجة تعليم الفرد زادت طموحاته و تتوقع المزيد من منظّمته ، و بالتالي يقل التزامه في حالة عدم تحقيق كل ما يطمح اليه .

✓ **القيم :** تعرف بأنها عبارة عن معتقدات يؤمن بها الأفراد ويلتزمون بها كونها وسيلة فعالة في تحديد الأنماط السلوكية المرغوب بها وغير المرغوب بها وهذا يؤدي إلى تشكيل مفاهيم وقيم يعتمد عليها الأفراد لبيان ومعرفة ما هو مرغوب بها ، وما على الإدارة إلا محاولة تشجيع الأفراد على تبني الأنماط السلوكية الإيجابية في محاولات للتأثير على بعض القيم الغير مرغوب بها .²

علاقة القيم بالولاء التنظيمي : إن القيم ترتبط بالنظام ويمثل إلى جانبه أكثر من ارتباطها بالفرد فهي للفرد لا تمثل أكثر من إطار يجمع لوائح وأهداف واتجاه المؤسسة التي ينتمي إليها ، وقد يوافق هذا الاتجاه اتجاه الأفراد ويختلف كما أن القيم تتخذ شكل النظام ، ان القيم تكون في الهيكل التنظيمي العضوي تمتاز بموقعها الافقي المرن و القابل للتوجيه والمشاورة وتحقيق الولاء لها والنجاح والعمل على تحقيق الاهداف .

✓ **الادراك :** هو نقطة البداية في السلوك الإنساني لأنه يمثل تلك العملية التي من خلالها يقوم الفرد باستقبال وتقييم المثيرات التي تنشأ من داخل او خارج الكائن الحي .³

¹ محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2009 ، ص 86 .

² أحمد السيد كردي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار سندرات عربية ، السعودية ، 2011 ، ص 33-37 .

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص ، 213 .

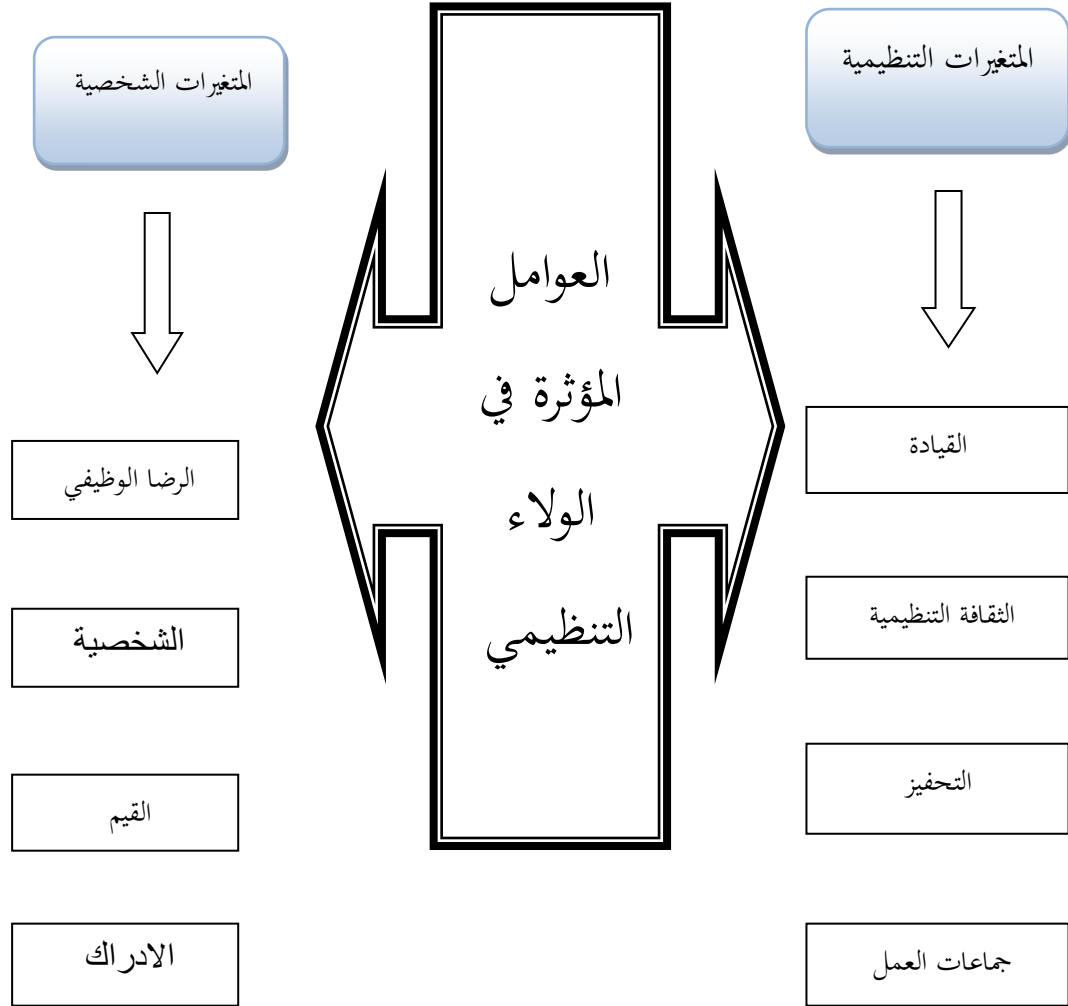
الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

العلاقة بين الادراك والولاء التنظيمي :

ان اداء المرؤوس وسلوك المواطنة التنظيمية لديه والمؤهل التعليمي تعتبر من أهم محددات الإدراك للولاء الوجداني للمرؤوس بينما كان سلوك المواطنة التنظيمية وعامل السن من أهم محددات الإدراك الإداري للولاء التنظيمي للمرؤوسين وفيما يتعلق بالنتائج المترتبة على إدراك الإدارة للولاء التنظيمي للمرؤوس فقد تبين من خلال الدراسات أن حصول المرؤوس على بعض العوائد ممتلئة في المكافأة والترقية والمشاركة وغيرها قد ارتبط ارتباطا موجبا بمدى ولاءه وجدانيا اتجاه المنظمة في الوقت الذي كان ارتباط معظم هذه العوائد بالولاء المستمر سلبا ، كما أكدت محدودية تأثير الخصائص الشخصية : السن والتعليم كمحددات للإدراك للولاء التنظيمي بنوعيه الوجداني والمستمر .

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

الشكل رقم (2) : يوضح العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي



المصدر : مرجع سابق جمال الدين محمد المرسى وآخرون ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص ، 213 .
بتصرف

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المطلب الرابع : النماذج المفسرة للولاء التنظيمي للعامل

١ : نموذج اتريوني : ويعتمد على درجة امتثال الفرد لتوجيهات التنظيم وسلطته ويشير إلأن الولاء التنظيمي له ثلاثة أشكال:

✓ ولاء معنوي أي(أخلاقي) : ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد والمنظمة لقنعتة بقيمها وأهدافها

✓ ولاء حسابي : يقوم على المنافع المتبادلة بين الفرد والمنظمة فبقدر ماتشبع المنظمة حاجات الفرد بقدر

مايخلص لها

✓ ولاء اغترابي : ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة حيث إن اندماجه مع المنظمة غالبا ما

يكون خارجا عن ارتده نظرا للقيود التي تفرضها المنظمة على الفرد¹

ب: نموذج الين وماير : ويعبر عنه بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي فهو يتكون من ثلاثة أشكال

:

✓ الولاء العاطفي : ويعبر عن ارتباط وجداني للمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله من

استقلاليته وأهمية الفرد وتنوع المهارات وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه

بالبيئة التنظيمية

✓ الولاء المعياري : ويعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها

الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وبعد التحاقه بها وهذا ما يسمى بالتطبع التنظيمي .

✓ الولاء المستمر : ويعتمد على حساب الربح الذي سيحققه الفرد من البقاء في المنظمة مقابل ما

سيفقده فيما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم جديد فهو يعتمد على المصلحة المادية² .

ث : نموذج ستيرز : يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل

مع كمدخلات ، ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتة و مشاركته لها ، واعتقاده القوي بأهدافها

وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها ، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم

ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها وقد

¹ عبد الرحمن احمد هيجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، مركز الدراسات والبحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 1998 ، ص 35

² كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 2 ، 1994 ، ص 59 .

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثر في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات¹.

ج : نموذج ستاو و سالانيك : فقد أكد على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين هما :

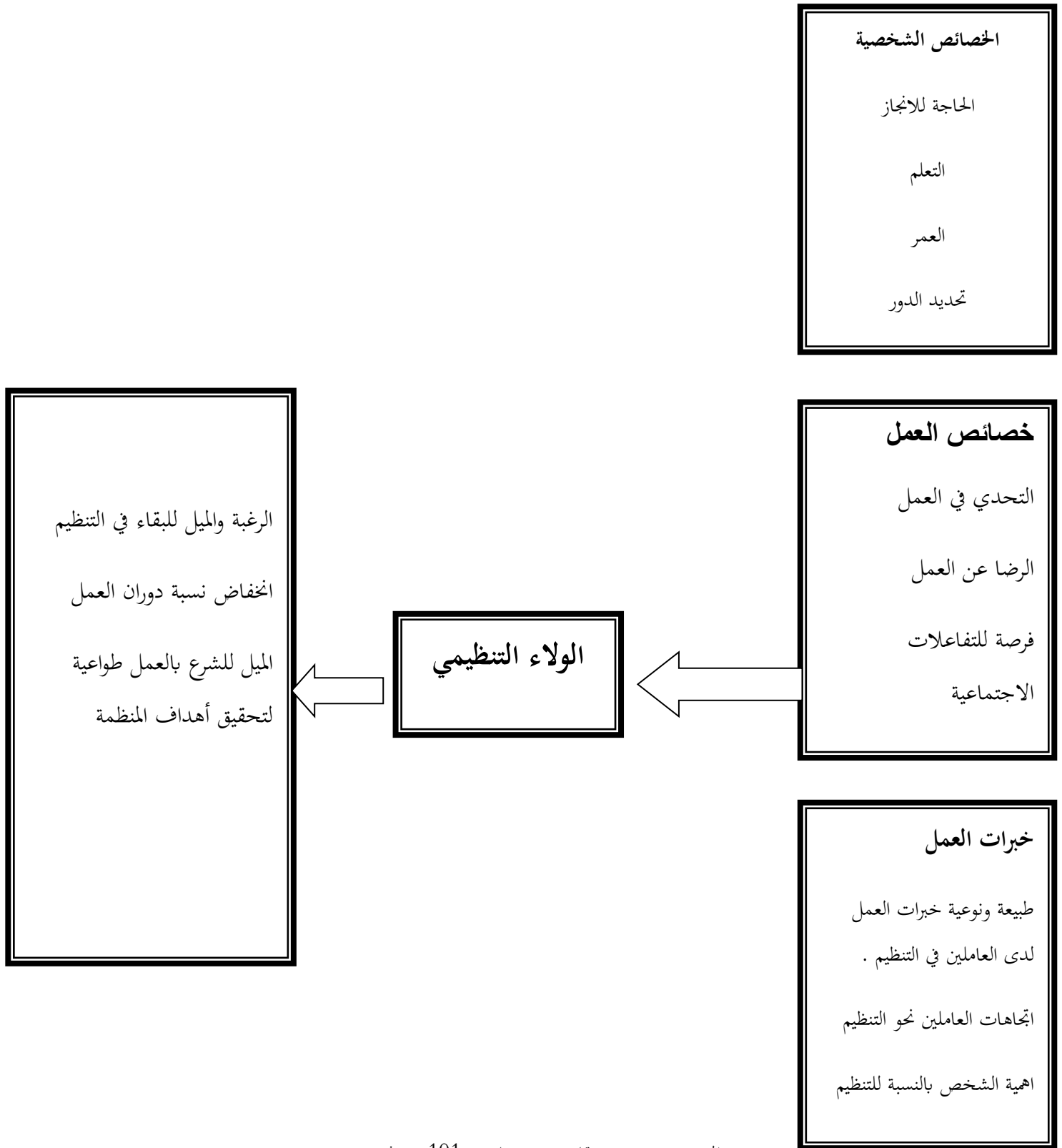
- ✓ **الولاء الموقفى :** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والغياب والجهد الذي يبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم .
- ✓ **الولاء السلوكي :** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظمته ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء لبيكر حيث أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم اختاروا بعض المزايا والمكافآت التي تترتب عن هذا السلوك وبالتالي فإنهم يخشون إن يفقدوا هذه المزايا إذ هم قلعوا عن هذا السلوك فالفرق بين هذين النموذجين لا يعني إن أحدهما أفضل من الآخر وأنه من الممكن إن يقود كل منهما إلى وجود الآخر².

¹ سعد بن عميقان ، سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2015 ص 101

² المرجع نفسه ، ص 103.

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

شكل توضيحي لنموذج ستيرز :



المصادر : سعد بن عميقان ، مرجع سابق ص101 بتصرف

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المطلب الخامس : استراتيجيات الولاء التنظيمي للعامل :

1/ استراتيجيات الولاء التنظيمي للعامل

إن المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز هي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها إن المنظمة الناجحة هي التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع هاته الاستراتيجيات الخمس¹:

1 : بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة : حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها فتستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى مستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه

فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانها وتحمكها فيه حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمته فيتفنن بدوره في العناية بمصالح منظمته ذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف من إنسان له تفرد وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه الوظيفة مطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا فهل يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل هذا هو الفرق بين المنهجين فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء .

2 : التلاحم والاندماج : وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول الى غاية .

فعلماء النفس لم يجدوا شعور سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب وهم أيضا لم يجدوا شعور ايجابي ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء للعامل يجب أن تكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره انه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه وليس لكسب الرزق فحسب بل لتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء .

3 : تحقيق الاستقرار العائلي : ان المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له استقرار في حياته الاسرية كالضمان الاجتماعي والسكن والمنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كعيد الاضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها ان

¹ طارق السويدان ، محمد العدلوني : خماسية الولاء ، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين ، دار ابن حزم للطباعة والنشر ، بيروت ط 1 ، 2003 ، ص

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

المؤسسة تراعي احساسه وظروفه وتصونه وعائلته ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الشخصية ومن ثمة الحياة الاجتماعية .

4 : تعزيز التعلم والتدريب : هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي ويتجلى ذلك في أن المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل و بالتالي بمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعليم المستمر إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة ، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب ، الاجتماعات العلمية الهادفة ، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية

5 : التمكين وتحرير الفعل : التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك ، حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين .

الفصل الثاني: الإطار النظري لولاء العاملين

خلاصة الفصل :

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة ، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي ، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة ، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين وهو الفعالية في الإنتاج والكفاءة في العمل فضلا عن مشاعر الثقة والمصداقية التي يتجه بها الفرد نحو منظمته ، وتتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية ، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية وأخرى مادية لإشباع حاجاتهم المتعددة والمختلفة ، حينها يحس الفرد العامل بالارتياح والطمأنينة والأمان الوظيفي مما يؤدي به إلى الرضا عن عمله وبذل أقصى ما بوسعه من أجل استمرارية منظمته . كما يعبر عن مدى الترابط بين الفرد والمؤسسة والرغبة الشديدة للاستمرار فيها والاستعداد لبذل مجهود عال لها ، حيث تعمل الإدارات عن البحث على السبل لخلق الولاء لدى عمالها وتعميقه لهم وذلك من أجل كسب ثقتهم ومنه إلى تحقيق أهدافها . .



الفصل الثالث

الجانِب التطبيقِي للدراسة

تمهيد :

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين الجانب النظري حول موضوع دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العاملين ، أردنا أن ندعم بحثنا هذا بدراسة تطبيقية، نستطيع من خلالها تحديد مدى التطابق الموجود بين ما هو نظري وما هو موجود فعلا على ارض الواقع، وقد تناولنا لهذا الغرض مؤسسة سونلغاز لتوزيع والكهرباء والغاز لولاية تندوف كنموذج لإنجاز بحثنا هذا، بحيث استخدمنا منهج دراسة وصفي تحليلي قصد إسقاط الدراسة النظرية على أرضية الواقع، لذلك تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول:التعريف بالمؤسسة الاقتصادية سونلغاز تندوف

المبحث الثاني:دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تندوف

المبحث الاول: تقديم المؤسسة سونلغاز بتدوفا وتطورها وهكل التنظيمي لها

لقد وقع اختيارنا على مؤسسة " توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - تدوفا " حيث تعتبر من أكبر المؤسسات الجزائرية وأهمها، بالإضافة الى سعيها والمتواصل للتغيير نحو الأحسن في ظل احتكارها لمجال عملها من إنتاج ونقل وبيع الكهرباء والغاز الطبيعي بالإضافة الى ذلك قدم وأصاله المؤسسة.

المطلب الاول: التطور التاريخي لمؤسسة سونلغاز

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها وقانونها الاساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في القطاعات أخرى. كما طرأت على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز عدة تغيرات نذكر منها -على سبيل المثال لا الحصر-:

الفرع الأول: الفترة ما بين (1947 - 1968):

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار للشركة الخاصة LEBON عام 1947 والتي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية والغاز، وتأسيس شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، وفي الخمسينيات تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية والمسمى (AAVEG).

الفرع الثاني : الفترة ما بين (1969 - 1981) :

تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بموجب الامر رقم 95/69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 و الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في 01 أوت 1969، بإنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر و التي ألغيت بموجب نفس الأمر، و الذي حدد المهمة العامة للسياسة الطاقوية الوطنية، (باحتمار الإنتاج ، و النقل ، و التوزيع) و قد تمكنت المؤسسة في هذه الفترة من تحقيق أهدافها من خلال تطوير الإمكانيات و القدرات الداخلية لها¹.

الفرع الثالث: الفترة ما بين (1982 - 1994).

تميزت هذه الفترة بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز ، شأنها شأن الكثير من المؤسسات العمومية آنذاك ، وظهرت ستة مؤسسات جديدة نتيجة لإعادة هيكلتها و هي :

- مؤسسة كهركيب (KAHRKIB) : المؤسسة الوطنية للأشغال و التركيبات الكهربائية التي تم إنشائها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82 / 306 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة كهريف (KAHIF) المؤسسة الوطنية للأشغال الكهربائية ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 82 / 307 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة كنگاز (KANAGAZ): المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات، والتي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 82 / 308 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م

¹ -معلومات متاحة على الموقع الالكتروني للمؤسسة http://www.sonelgaz.dz/Ar/article.php3?id_article=16

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- مؤسسة أو تركيب (ETTERKIB) : المؤسسة الوطنية للتركيب الصناعي ، التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 82 / 309 المؤرخ في 16 أكتوبر 1982 م .
- مؤسسة إنيرجا (INERGA) المؤسسة الوطنية لإنجاز البنية التحتية للطاقة ، و التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 83 / 601 و المؤرخ في 20 أكتوبر 1983 م .
- مؤسسة A . M . C : المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة ، و بموجب القانون 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985 م تم وضع شروط تطبيق نشاطات إنتاج و توزيع الطاقة ، و ضبط حقوق و واجبات المؤسسة في ظل الاحتكار.
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91 / 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 م ، تم تغيير الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تمهيدا لدخول الدولة إلى اقتصاد السوق ، و بشت مجموعة من القوانين التي التي بناء عليها يمكن للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز امتلاك رؤوس الأموال في الشركات التالية :

- شركة النقل و الصيانة اليدوية الممتازة للأجهزة الصناعية (TRASMEX) .
- الشركة الجزائرية للخدمات الإلكترونية العامة (ALGESCO) .
- الشركة المختلطة الجزائرية الفرنسية للهندسة الغازية (SAFIR).
- الشركة الجزائرية للميكانيكا الثقيلة و التصفيح تحت الضغط (SIAS).
- شركة الوقاية و النشاط الأمني (SPAS).
- الشركة المختلطة لحراسة و أمن الأشخاص و الأشياء (SGS).

الفرع الرابع : الفترة مابين (1995-2001)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 95/280 المؤرخ في 17 أكتوبر 1995م الذي تضمن تأكيد الطابع الصناعي و التجاري للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز (EPIC) و بقائها تحت وصاية وزارة الطاقة و المناجم ، و بهذا تمتعت سونلغاز بالاستعمال المالي إضافة لتمتعها بالشخصية المعنوية ، أصبحت تسير حسب قواعد القانون العام في علاقتها مع الدول .

الفرع الخامس: الفترة مابين (2002-2003)

تميزت هذه الفترة بتغير الشكل القانوني للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري لتصبح شركة ذات أسهم (SPA) ، وذلك بموجب المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 01 جوان 2002، والذي حدد النظام القانوني للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و حدد لها الأهداف التالية :

- ❖ نقل الكهرباء والغاز لحاجات السوق الوطنية - الإنتاج - النقل - التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية في الخارج.
- ❖ توزيع و تجارة الغاز عن طرق القنوات في الجزائر و في الخارج .
- ❖ التنمية والتزويد بجميع خدمات الطاقة.
- ❖ دراسة وتطوير وإعادة تقويم كل أشكال مصادر الطاقة.
- ❖ تنمية كافة أشكال التعامل في الجزائر وخارج الجزائر، بين الشركات الجزائرية والخارجية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- ❖ إنشاء الفروع و مشاركة جميع الشركات بالقيم المنقولة و رؤوس الأموال في الشركات الموجودة في الجزائر و خارجها .
- ❖ تنمية كافة النشاطات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية.

الفرع السادس: الفترة ما بين (2004-2006)

تميزت هذه الفترة بإصدار المرسوم التنفيذي رقم 2005/03 و المؤرخ في 30 أفريل 2005م الذي تضمن هيكلة قطاع توزيع الكهرباء و الغاز ، حيث تم إختفاء مناطق التوزيع ، و تقسيم المديرية العامة للتوزيع إلى أربع مناطق و هي (المديرية العامة للتوزيع الوسط ، المديرية العامة للتوزيع الجزائر ، المديرية العامة للتوزيع الشرق ، المديرية العامة للتوزيع الغرب) .

و بموجب هذا القرار تحولت مراكز التوزيع إلى مديريات جهوية تتبع مباشرة للمديرية العامة للتوزيع ، كما تحولت المصالح على مستوى كل مديرية إلى أقسام و أصبح كل قسم يحتوي على مجموعة من المصالح بالنظر إلى أهمية القسم في الإستراتيجية العامة للتوزيع .

المطلب الثاني: تقديم مؤسسة سونلغاز تندوف

أولاً: التعريف بمؤسسة سونلغاز تندوف

هي امتياز التوزيع للكهرباء والغاز بولاية تندوف تابعة للشركة المسماة " الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز » SADEG سابقا و"سونلغاز التوزيع" حالياً، تأسست كمديرية للتوزيع بالولاية سنة 2006 بحيث كانت من قبل عبارة عن وحدة تابعة لولاية بشار، أما الآن فهي مديرية مستقلة تابعة مباشرة لناحية التوزيع بشار.

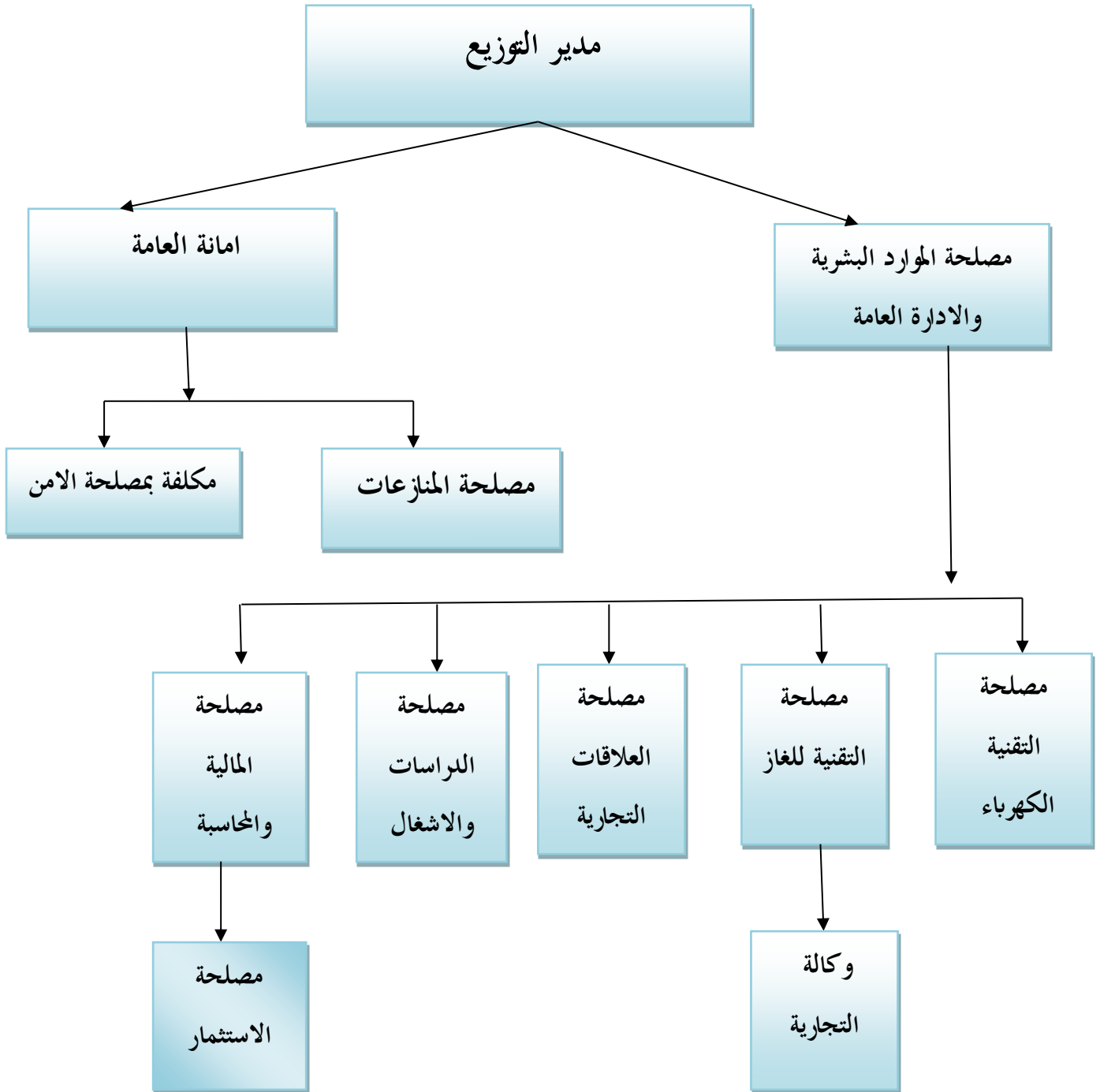
ثانياً: مهامها

تتمثل في نشاطها التجاري ألا وهو بيع الكهرباء والغاز والخدمات الأخرى المتمثلة في توصيل الكهرباء والغاز للزبائن، وكذا القيام باستثمارات في مجال تطوير شبكات الكهرباء والغاز

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهيكله قسم الموارد البشرية

لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز هيكل تنظيمي يتم فيه توزيع الأنشطة على حسب كل مصلحة بحيث توزع المهام كل حسب تخصصه واحتياجه ذلك ما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (3- 1) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة السونلغاز تندوف



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مديرية توزيع الكهرباء والغازتندوف

من خلال المخطط يتضح ان مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تشتمل على :

مصلحة الموارد البشرية :من مهامها

- السهر على عملية التوظيف بكل مراحله،
 - تسيير الترقية والنقل ،
 - تسيير الاجور بدءا من عملية تلقي كشوفات الحضور اليومي من مختلف المصالح ثم المعالجة المحاسبية وصولا الى تسديد الاجور،
 - تسيير التكوين من خلال البرمجة والتنفيذ ،
 - تسيير التنقلات والمهام..
- المصلحة التقنية للكهرباء :**

تقوم هذه المصلحة بتسيير الشبكة الكهربائية بكل أنواعها ومراقبة الشبكات الكهربائية وكذلك السهر التوزيع الجيد للطاقة للإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات ، سير المحولات الكهربائية. الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات وصيانة التجهيزات الكهربائية وتحديد وصيانة الأعصاب الكهربائية للشبكات.

المصلحة التقنية للغاز: من مهامها

- تسيير شبكة الغاز المدينة ابتداء من محطة الغاز الى كل الزبائن
- صيانة شبكة غاز المدينة بكل انواعه سواء الضغط اوسط المتوسط
- تتمثل في عمليات الصيانة في إعداد البرنامج السنوي التقديري يدخل في اطار ميزانية المؤسسة يتم تنفيذه خلال السنة.

مصلحة العلاقات التجارية : من مهامها

- تلقي الطلبات توصيل الكهرباء والغاز من طرف الزبائن سواء أفراد او إدارات او مؤسسات
- تحصيل المالي لكل الفواتير
- التعامل مع المستهلكين ذوي الاستهلاك الطاقوي كبير، الضغط، المتوسط والعالي سواء الكهرباء والغاز.
- تتكفل بربط الزبائن الجدد وكذلك إبرام الصفقات العمومية والخاصة
- صيانة وإصلاح العدادات الكهربائية .

مصلحة الدراسات والأشغال : من مهامها

- يقوم بدراسة الاولوية للأشغال المراد تنفيذها عن طريق التقدير الكمي للمشاريع والتنسيق مع جهات المختصة فيما يخص اختيار مواقع انشاء المحولات الكهربائية
- المتابعة الميدانية لتنفيذ المشاريع الموكلة لمساة الانجاز .

مصلحة المالية والمحاسبة : من مهامها

- تسيير العمليات المحاسبية لكل أنشطة المصالح عن طريق المحاسبة العامة والتحليلية بحيث تنقسم هذه المعالجات المحاسبية الى جرائد تتمثل في محاسبة المبيعات والزبائن ، ومحاسبة الاجور والرواتب والمصاريف المتعلقة بها من الضرائب والرسوم والاشتراكات الاجتماعية محاسبة التموين من دخول والخروج من المخزن ، محاسبة المشتريات ومحاسبة التنازلات ما بين الوحدات ، محاسبة العمليات المالية للحسابات الجارية ، البنك والبريد والصندوق .
- متابعة السيولة وكذا الصفقات المالية من فوتر، مراقبة والتأشير، المالية محليا وكذلك بمعية حكم الإدارة و المتابعة، مع الإدارة العامة.

المكلف بالامن الداخلي :

- من بين مهام هذه الوظيفة هو السهر على تطبيق كل معايير الامن والوقاية داخل المؤسسة سواء اتجاه العمال او المنشآت كارتداء ملابس الخاصة لتجنب حوادث العمل وغيرها من الاشغال .

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية

المكلف بالامن الخارجي :من بين مهامه هو سهر على تطبيق كل معايير الامن والوقاية خارج المؤسسة والتنسيق مع الجهات المختصة

المكلف بالاعلام :من بين مهامه الإشراف على خلية الاتصال والتواصل بين الشركة والمتعاملين(الولاية - المواطن - وسائل الإعلام).

مصلحة تسيير الاستثمارات :

من مهام هذه المصلحة تسيير الصفقات والمشاريع المبرمجة في الميزانية السنوية للمؤسسة يعمل على تنسيق مع مختلف المصالح .
الممثل القانوني : من بين مهامه تمثيل المؤسسة قانونيا عند الجهات المختصة في المنازعات والاجراءات القانونية .

الوسائل العامة :من بين مهام هذه المصلحة مايلي :

- يعتبر هذا القسم المحور الذي تعتمد عليه كل الأقسام من المواد الأساسية كالبنزين، السيارات، الألبسة، الأجهزة، وكذا الصيانة والتأثيث .
- كما انه يسهر على تنفيذ الوقوف على تجهيزات العامة من هيكل ومنشات مدنية.

مصلحة الامانة العامة : من بين مهام هذه المصلحة مايلي :

حيث تستقبل المكلمات الهاتفية والبريد الخاص،
- كما تتولى مهمة الرد على مختلف الرسائل والبرقيات المسجلة.
- جدولة و رزمة المواعيد مع المدير .
- الاستقبال العام.

المبحث الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تندوف

في هذا المبحث سيتم عرض أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراستنا الميدانية وذلك من خلال توضيح : نموذج وحدود الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات.

المطلب الأول: نموذج وحدود الدراسة

انطلاقا مما سبق وفي ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة والاسئلة الفرعية، تم اعتماد نموذج مكون من متغيرين، المتغير المستقل تمثل في نظام الأجور ومتغير التابع تمثل في الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: منهجية البحث

أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول وصف وتقييم العلاقة بين نظام الاجور والولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تندوف ،ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بذلك ،حيث يعتبر المنهج الوصفي التحليلي انسب المناهج لانه يعتمد على دراسة الواقع ويصفه بشكل دقيق للوصول للبيانات وتفسيرها والوقوف على دلالاتها .

ثانياً: أدوات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب خطوات تصميم الاستبيان، حيث تم تصميمه باعتماد مجموعة من الدراسات السابقة و الأبحاث المتخصصة التي لها علاقة بموضوعنا والاستعانة ببعض الأساتذة في التخصص .وهذا للتأكد من الفرضيات التي قمنا بوضعها. حيث تم توزيع 39 استمارة وفي المقابل تم استرجاع 33 استمارة تمت الإجابة عنها وذلك رادع لعدد العمال بالمؤسسة والذي بلغ 33 عامل.

● الاستبيان :

تم إعداد استمارة البحث كمايلي:

- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات؛
 - عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمتها لجميع البيانات؛
 - تعديل الاستمارة بعد مناقشتها مع المشرف،لكي يتمكن كل أفراد المؤسسة فهمها
- القيام بتوزيع الاستمارة على جميع افراد لجمع البيانات اللازمة لدراستنا.
- تتكون استمارة البحث من ثلاث أقسام هما:
- القسم الأول :** ويتضمن معلومات شخصية لمجتمع الدراسة (الجنس ،العمر ،المؤهل العلمي ،الخبرة المهنية)
 - القسم الثاني :** تناولنا في هذا القسم نظام الأجور وتكون من(09) عبارات .
 - **القسم الثالث :** تناولنا في هذا القسم الولاء التنظيمي والذي يتكون من (09) عبارات،وقد وضع أمام كل عبارة خمس إجابات وهذا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وهي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-1): مقياس ليكارت الخماسي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتان

المطلب الثالث: تحليل النتائج

الفرع الأول : التحقق من ثبات وصدق الاستبانة

تم التحقيق من ثبات وصدق الاستبيان بتطبيق معامل الفاكرومباخ ، حيث أن هذا الأسلوب يعتد على اتساق أداة الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير الى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة إلى ذلك يزود بتقدير جيد للثبات .

قد تحققت الطالبتان من ثبات الاستبانة الدراسة من خلال معامل الفاكرومباخ وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (3-2) : معامل الفاكرومباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الفاكرومباخ	محاور الاستبانة
0.803	نظام الاجور
0.769	الولاء العاملين
0.821	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للاستبيان يبلغ 0.821% وهي نسبة مرتفعة وهي اكبر من 0.70، وهذا راجع الى وجود اتساق داخلي بين عبارات الاستبيان وكذلك يدل على مصداقية في إجابات العينة على أسئلة الاستبيان.

الفرع الثالث: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تتمثل الأدوات الإحصائية المستخدمة للدراسة في :

- 1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وماتم الاستفادة منها في وصف مجتمع الدراسة؛
- 2- الانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة؛
- 3- اعتماد الفاكروباخ (Alpha s'Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة؛
- 4- تحليل نتائج الجداول؛

5- تحليل الارتباط وتفسير النتائج.

الفرع الرابع: عرض بيانات وتحليلها

اولا :عرض البيانات الشخصية

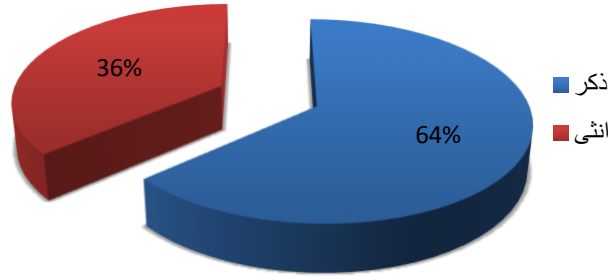
فيما يلي سوف نتطرق إلى عرض المتغيرات الشخصية كما هي موضحة في الجداول والتي توضح يوضح الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس، العمر، الخبرة في المنصب المستوى التعليمي و الدخل .

الجدول رقم (3-3) :توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	63.6
انثى	12	36.4
المجموع	33	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

الشكل رقم (3-2) : دائرة النسبية تمثل توزيع افراد عينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن أغلب من جرت عليهم الدراسة هم فئة الذكور حيث بلغت تكرارهم 21 و بنسبة 63.6% من إجمالي عينة الدراسة، تليهم فئة الإناث بتكرار 12 وبنسبة 36.3%

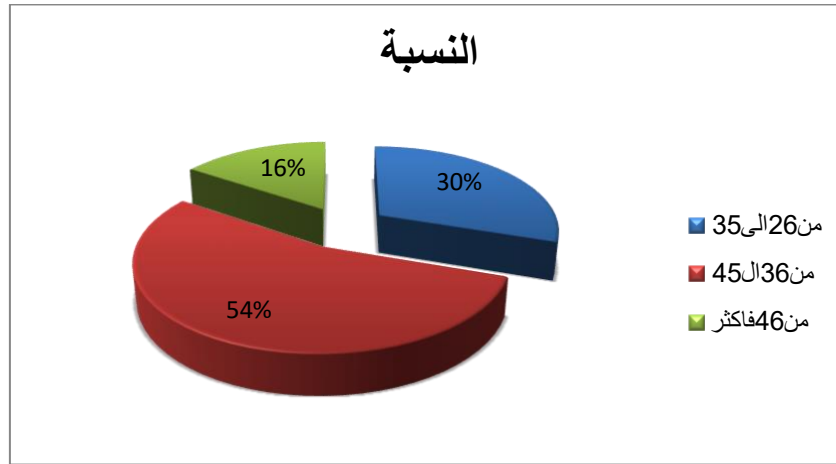
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-4) توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 26 الى 35 سنة	10	30.3
من 36 الى 45 سنة	18	54.5
من 46 فأكثر	5	15.6
المجموع	33	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

الشكل رقم (3-3) دائرة النسبية تمثل توزيع افراد عينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

من خلال الجدول أعلاه نجد إن الفئة السائدة هي فئة من (36 الى 45 سنة) حيث احتلت أعلى تكرار 18 ونسبة 54.5%، تلتها فئة من (26 الى 35) سنة بتكرار ونسبة مئوية 30.3%، ثم فئة (من 46 فأكثر) بتكرار 5 ونسبة 15.6%، وهذا مايفسر على ان اغلبية العمال من الفئة الشباب .

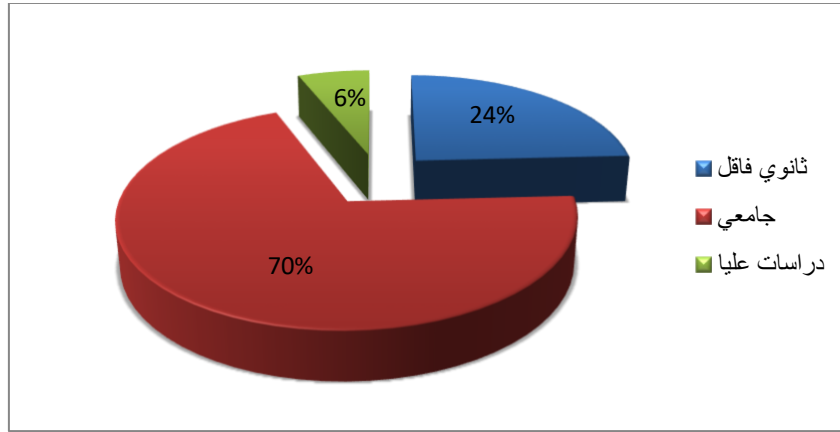
الفصل الثالث :الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-5):توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
24.2	8	ثانوي فاقل
69.7	23	جامعي
6.1	2	دراسات عليا
100	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

الشكل رقم (3-3) : دائرة النسبية تمثل توزيع افراد عينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن لفئة السائدة هي فئة العمال ذو المؤهل العلمي (جامعي) بتكرار 23 وبنسبة % 69.7 ، تليها فئة العمال ذو المؤهل العلمي (ثانوي فاقل) بتكرار 8 وبنسبة % 24.4 ، ثم فئة العمال ذو المؤهل العلمي (دراسات عليا) بتكرار 2 وبنسبة % 0.6 ، ونفسر هذا على أن مؤسسة السونلغاز توظف أصحاب الشهادات العلمية .

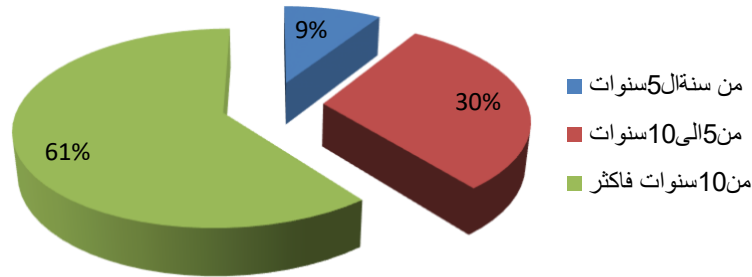
الفصل الثالث :الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-6):توزيع افراد العينة حسب الخبرة في المنصب

الخبرة في المنصب	التكرار	النسبة المئوية
من سنة الى 5 سنوات	3	9.1
من 5 سنوات الى 10سنوات	10	30.3
من10سنوات فما فوق	20	60.6
المجموع	33	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

الشكل رقم (3-3) : دائرة النسبية تمثل توزيع افراد عينة حسب الخبرة في المنصب



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

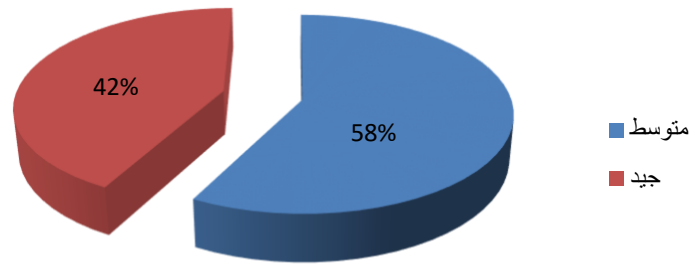
من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر نسبة لعمال ذو الخبرة (من10سنوات فما فوق) بتكرار 20 ونسبة مئوية 60.6 %، يليها العمال ذو الخبرة (من 5سنوات إلى 10سنوات) بتكرار 10 ونسبة % 30.3 ، كما بلغت اقل نسبة لعمال ذو خبرة بتكرار 3 ونسبة % 9.1.

الجدول (3-7):توزيع افراد العينة حسب الدخل

الدخل	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	19	57.6
جيد	14	42.4
المجموع	33	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

الشكل رقم (3-4) : دائرة النسبية تمثل توزيع افراد عينة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبين أن الفئة السائدة هي فئة العمال ذو الدخل (متوسط) بتكرار 19 ونسبة 57.5 %، تليها فئة العمال ذو الدخل (الجيد) بتكرار 14 ونسبة 42.4 % ، حيث ان فئة العمال ذو الدخل (ضعيف) معدومة .

ثانيا :تحليل النتائج المتعلقة بعبارات المحورين

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة ، حيث تم استخدام الاحصاء الوصفي بالسخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكارت الخماسي لاجابات العمال عن عبارات المحورين نظام الاجور والولاء التنظيمي .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

السؤال الاول : كيف يسير نظام الأجور في مؤسسة سونلغازتندوف؟

الجدول (3-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة البحث عننظام الاجور

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبي	الترتيب	اتجاهات الآراء
1	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	2,73	1.069	متوسطة	4	موافق
2	يحق أجرك احتياجاتكم	3.09	1.284	متوسطة	2	موافق
3	تتبع المؤسسة نظام أجور واحد	2.70	1.357	متوسطة	5	محايد
4	نظام الأجور الذي تمنحه المؤسسة يناسبك	3.15	1.253	متوسطة	1	غير موافق
5	هل استفدت من زيادة في أجرك	2.36	0.895	متوسطة	7	موافق
6	ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها	2.85	1.064	متوسطة	3	موافق
7	يعتمد نجاح هذه المؤسسة على مستوى الأجور بها	2.67	1.051	متوسطة	6	محايد
8	تعمل ساعات إضافية	2.21	0.960	منخفضة	8	موافق
	نظام الاجور بشكل عام	2.72	0.730	متوسطة		موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لاجابات المحور الاول (2.72) بانحراف معياري (0.73)، ووفقا لمقياس الدراسة فان نظام الاجور تشير في اتجاهات الآراء الى "موافق" مما يدل على استجابة افراد العينة كانت متوسطة، وهذا ما يعكس مدى موافقة النسبية لافراد العينة على نظام الاجور المقدم للعمال مؤسسة سونلغاز تندوف .

بالنسبة للعبارة (4): نظام الأجور الذي تمنحه المؤسسة يناسبك

حيث توجد في المرتبة الاولى من ناحية الترتيب لان متوسطها الحسابي كان في درجة اعلى اعلى وقدر ب(3.15) وبانحراف معياري (1.253)، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد العينة البحث ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه العبارة تشير الى "غير موافق"، وهذا ما يفسر ان اغلبية عمال مؤسسة سونلغاز يرون ان نظام الاجور الذي تمنحه المؤسسة لا يناسبهم .

بالنسبة لعبارة (2): يحقق أجرك احتياجاتكم

حيث احتلت المرتبة الثانية من ناحية الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.09) بانحراف معياري (1.284)، وبدرجة تباين متوسطة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الدراسة تشير الى "موافق"، وهذا ما يفسر ان الاجر يحقق احتياجات عمال مؤسسة سونلغاز

بالنسبة لعبارة (6): ترى آن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها

حيث توجد في المرتبة الثالثة من ناحية الترتيب بلغ متوسطها الحسابي (2.85) بانحراف معياري (1.064)، وبدرجة تباين متوسطة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الدراسة تشير الى "موافق" وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة سونلغاز يرون ان آجرهم يتناسب مع لشهادتهم العلمية التي يحملونها .

بالنسبة للعبارة (1): الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول

حيث توجد في المرتبة الرابعة من ناحية الترتيب بلغ متوسطها الحسابي (2.73) بانحراف معياري (1.069)، وبدرجة تباين متوسطة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الدراسة تشير الى "موافق" وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة سونلغاز يرون ان الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه .

بالنسبة للعبارة (3): تتبع المؤسسة نظام أجور واحد

حيث توجد في المرتبة الخامسة من ناحية الترتيب بلغ متوسطها الحسابي (2.70) بانحراف معياري (1.357)، وبدرجة تباين متوسطة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الدراسة تشير الى "محايد" وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة سونلغاز تتجه نحو قبول متوسط حسب نتائج اتجاهات والاراء وانها تعتمد على نظام اجور واحد بنسبة متوسطة .

بالنسبة لعبارة (7): يعتمد نجاح هذه المؤسسة على مستوى الأجور بها

حيث توجد في المرتبة السادسة من ناحية الترتيب بلغ متوسطها الحسابي (2.67) بانحراف معياري (1.051)، وبدرجة تباين متوسطة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الدراسة تشير الى "محايد" وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة سونلغاز تتجه نحو قبول متوسط حسب نتائج اتجاهات والاراء وانه يعتمد نجاح هذه المؤسسة على مستوى الأجور بها

بالنسبة لعبارة (5): استفدت من زيادة في آجرك

كما توجد في المرتبة السابعة من ناحية الترتيب بلغ متوسطها الحسابي (2.36) بانحراف معياري (0.895)، وبدرجة تباين متوسطة، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذه الدراسة تشير الى "موافق" وهذا ما يفسر ان مؤسسة سونلغاز تمنح عاملها زيادة في الاجور

بالنسبة للعبارة (8): تعمل ساعات إضافية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

توجد في المرتبة الثامنة من ناحية الترتيب بلغ متوسطها الحسابي (2.21) بانحراف معياري (0.960)، وبدرجة تبني منخفضة، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذه الدراسة تشير إلى "موافق" وهذا ما يفسر أن معظم عمال مؤسسة سونغاز يعملون لساعات إضافية .

الجدول (3-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة البحث عن الولاء التنظيمي للعامل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب	اتجاهات الاراء
9	انا راضي عن عملي	2.03	0.883	منخفضة	9	موافق
10	اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذه المؤسسة	2.09	0.765	منخفضة	7	موافق
11	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	3.64	1.454	متوسطة	1	غير موافق تماماً
12	اهتم بمستقبل هذه المؤسسة	2.06	0.933	منخفضة	8	موافق
13	لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى	2.85	1.460	متوسطة	2	موافق تماماً
14	رغم وجود بعض النقص إلا أنني أفضل أن استمر	2.36	1.141	منخفضة	6	موافق
15	ليس لي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة	2.64	1.245	متوسطة	4	موافق
16	ستدافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد	2.42	1.062	منخفضة	5	موافق
17	توافق بان الأجر هو مسئول لمدى ولاءك للمؤسسة	2.67	1.315	متوسطة	3	موافق تماماً
	الولاء التنظيمي للعاملين بشكل عام	2.528	0.68	منخفضة		موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام لاجابات المحور الثاني (2.52) وبانحراف معياري (0.68) وبدرجة تبني منخفضة ووفقاً لمقياس الدراسة للولاء التنظيمي يشير في اتجاهات الاراء الى "موافق" مما يدل على استجابة افراد العينة كانت متوسطة وهذا ما يعكس مستوى ولاء افراد العينة في هذه المؤسسة.

بالنسبة لعبارة (11): مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن

حيث توجد في المرتبة الاولى من ناحية الترتيب لان متوسطها الحسابي كان في درجة اعلى اعلى وقدر ب(3.64) وبانحراف معياري (1.454) وبدرجة تبينمتوسطة ، كما نلاحظ ان متوسط اجابات افراد العينةالبحث ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه العبارة تشير الى "غير موافق تماما"،وهذا ما يفسر ان اغلبية عمال مؤسسة سونلغاز يرون ان مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن .

بالنسبة لعبارة (13): لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى

حيث احتلت المرتبة الثانية من ناحية الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.85) بانحراف معياري (1.460) ،وبدرجة تبني متوسطة ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الدراسة تشير الى "موافق تماما "،وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة سونلغاز لهم ولاء لمؤسستهم .

بالنسبة لعبارة (17): توافق بان الأجر هو مسئول مدى ولاءك للمؤسسة

حيث احتلت المرتبة الثالثة من ناحية الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.67) بانحراف معياري (1.315) ،وبدرجة تبني متوسطة ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الدراسة تشير الى "موافق تماما "،وهذا ما يفسر ان الاجر هو مسئول مدى ولاء عمال مؤسسة سونلغاز تندوف .

بالنسبة لعبارة (15): ليس لي استعداد مستقبلي لتترك هذه المؤسسة

حيث احتلت المرتبة الرابعة من ناحية الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.64) بانحراف معياري (1.245) ،وبدرجة تبني متوسطة ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الدراسة تشير الى "موافق "،وهذا ما يفسر عمال مؤسسة سونلغاز تندوف متمسكون بها .

بالنسبة لعبارة (16): ستدافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد

حيث احتلت المرتبة الخامسة من ناحية الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي(2.42) بانحراف معياري (1.062) ،وبدرجة تبني منخفضة ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الدراسة تشير الى "موافق "،وهذا ما يفسران عمال مؤسسة سونلغاز يدافعون عنها حتى لو انتقلو منها ما يعكس مدى ولائهم لها .

بالنسبة لعبارة (14): رغم وجود بعض النقائص إلا أي أفضل أن استمر

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

حيث احتلت المرتبة السادسة من ناحية الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.36) بانحراف معياري (1.141)، وبدرجة تبني منخفضة ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الدراسة تشير الى "موافق"، وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة سونلغاز يسعون لتقديم الافضل لمؤسستهم واستمرار فيها.

بالنسبة لعبارة (10): اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذه المؤسسة

حيث احتلت المرتبة السابعة من ناحية الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.09) بانحراف معياري (0.765)، وبدرجة تبني منخفضة ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الدراسة تشير الى "موافق"، وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة سونلغاز يشعرون بالانتماء والفخر بمؤسستهم مما يعزز ولائهم لها

بالنسبة لعبارة (12): اهتم بمستقبل هذه المؤسسة

حيث احتلت المرتبة الثامنة من ناحية الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.06) بانحراف معياري (0.933)، وبدرجة تبني منخفضة ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الدراسة تشير الى "موافق"، وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة سونلغاز يهتمون بمستقبل مؤسستهم .

بالنسبة لعبارة (9): انا راضي عن عملي

حيث احتلت المرتبة التاسعة من ناحية الترتيب حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.03) بانحراف معياري (0.883)، وبدرجة تبني منخفضة ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذه الدراسة تشير الى "موافق"، وهذا ما يفسر ان عمال مؤسسة سونلغاز يشعرون بالرضا عن أعمالهم بمؤسستهم مما يعزز ولائهم لها .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (3-10) يوضح معامل الارتباط بين المحور الاول للولاء التنظيمي للعامل وعباراته

مستوى الدلالة Sig	ارتباط ليرسون للمحور الاول	المحور الاول
	1	
0.000	** 0.804	العبرة رقم (1)
0.000	**0.786	العبرة رقم (2)
0.000	**0.687	العبرة رقم (3)
0.000	**0.867	العبرة رقم (4)
0.001	**0.543	العبرة رقم (5)
0.000	**0.747	العبرة رقم (6)
0.000	0.324	العبرة رقم (7)
0.000	0.332	العبرة رقم (8)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.v21

النظر للنتائج المحصل عليها في الجدول اعلاه رقم 3-10) الذي يوضح معامل ارتباط بين محور الدراسة الاول (نظام الاجور) وعبارات هذا المحور، نجد ان معظم العبارات لها ارتباط قوي مع هذا المحور ، كما نلاحظ ان اقوى ارتباط كان بين العبرة الرابعة مع المحور الاول بمعامل ارتباط بيرسون قدره 0.747^{**} ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من $\alpha=0.05$ وهذا يدل على ان هنالك علاقة ذات دلالة احصائية قوية طردية ايجابية أي ان نظام الاجور يناسب معظم العاملين .

الجدول رقم (3-11) يوضح معامل الارتباط بين المحور الثاني للولاء التنظيمي للعامل وعباراته

مستوى الدلالة Sig	ارتباط لبيرسون للمحور الثاني	
	1	المحور الثاني
0.002	0.520**	العبرة رقم (9)
0.000	0.637**	العبرة رقم (10)
0.133	0.267	العبرة رقم (11)
0.000	0.575**	العبرة رقم (12)
0.000	0.775**	العبرة رقم (13)
0.000	0.790**	العبرة رقم (14)
0.000	0.676**	العبرة رقم (15)
0.000	0.751**	العبرة رقم (16)
0.003	0.503**	العبرة رقم (17)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

بالنظر للنتائج المحصل عليها في الجدول اعلاه رقم 3-10) الذي يوضح معامل ارتباط بين محور الدراسة الثاني (الولاء التنظيمي للعامل) وعبارات هذا المحور، نجد ان معظم العبارات لها ارتباط قوي مع هذا المحور ، كما نلاحظ ان اقوى ارتباط كان بين العبرة الرابعة عشر مع المحور الثاني بمعامل ارتباط بيرسون قدره **0.790**** ومستوى دلالة 0.000 وهي اقل من $\alpha = 0.05$ وهذا يدل على ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية طردية ايجابية أي ان كلما كان العمال مستميرين في العمل وتقديم الأفضل كلما زاد الولاء التنظيمي للعامل .

المطلب الرابع: اختبار صحة الفرضيات

اختبار الفرضيات :توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توجد علاقة بين نظام الاجور وولاء العامل في مؤسسة سونلغاز تندوف

H0: لا يوجد اثر دات دلالة احصائية بين نظام الاجور والولاء التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بمستوى دلالة $\alpha = 0.05$

H1 : يوجد اثر دات دلالة احصائية بين نظام الاجور والولاء التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بمستوى دلالة $\alpha = 0.05$

جدول (3- 12) : يبين معامل الارتباط بين نظام الأجور والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي		نظام الاجور		
معامل الارتباط Corrélation dePerson	القيمة الاحتمالية Sig	معامل الارتباط Corrélation dePerson	القيمة الاحتمالية Sig	
0.353	0.04	1		نظام الاجور
1		0.353	0.04	الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.v21

من خلال الجدول اعلاه يتضح بأنه هناك ارتباط قوي بين كل محاور الدراسة، أي بين محور نظام الاجور والولاء التنظيمي، بمعامل ارتباط بيرسون (0.353)، أي بنسبة % 35.3. و هذا يدل على وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند درجة الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يدل على ارتباط طردي بين نظام الاجور والولاء التنظيمي لعينة اتجاه الدراسة .

خلاصة الفصل :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والاطار المنهجي لها في كيفية انجاز الاستبانة والتي تم توزيعها على عاملين مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ،والتي تحتوي على محورين نظام الاجور وولاء التنظيمي للعامل ،وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة كالمتوسط الحسابي ،الانحراف المعياري ،اختبار الفا كرومباخ ،تحليل الارتباط .

ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ،وتوصلنا في النهاية الى صحة وقبول الفرضيات .

الخاتمة

الخاتمة

ان المورد البشري هو اغلي مورد من موارد المنظمة باعتباره من اهم العوامل التي تحقق كيفية تكيف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة اعمالها ومن ثم قدرتها على تحقيق اهدافها المحددة ، وأصبحت هذه المنظمات تواجه تحدي كبير ألا وهو مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري الذي تعتبره مصدر لنجاح والتفوق وحلا للعديد من المشاكل التي تتعرض لها وباعتباره الركيزة الاساسية لاستمرارها اهتم العديد من الباحثين بدراسته والبحث في ما يجعله في ذروة عطائه وتقديمه اقصى جهد لديه مقابل الاجر المادي الذي يتقاضاه فهذا الاخير له اهمية بالغة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي للعامل حيث تسعى المنظمات الى وضع نظام اجور مناسب باعتباره انه هو المحفز والمحرك الاول والأساسي للعامل فكلما كان هذا المقابل المادي يتناسب وقدرات العامل كلما كانت له قابلية اكثر للعمل .

وبالرجوع الى الدراسة النظرية ونتائج الدراسة الميدانية ، توصلنا الى ان نظام الاجور له تاثير كبير على العامل ، فكلما كان الاجر مرضي وكافي للعامل كلما زاد مجهوده ، فهو يولي اهمية كبيرة للأجر باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق رفاهيته ، فكلما اهتمت المنظمة بالتعديل في هيكل الاجور والزيادة في الاجر القاعدي للعامل كلما تولدت روح للانتماء لمؤسسته ، فالعلاقة بين الاجر والولاء التنظيمي للعامل علاقة طردية فإذا كان الاجر المتقاضى يتماشى مع الواقع ويلبي احتياجات العامل فيزيد ولاء العامل حتما لمؤسسته .

اولا :النتائج

ومن خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لنظام الأجور والولاء التنظيمي للعامل وتطبيقا في الميدان العملي توصلنا إلى ما يلي :

- أن المؤسسة لا تتوفر على نظام أجور مرضي للعمال كونه لا يناسبهم ولا يتماشى مع مستوى المعيشة.
- كل زيادة في الأجور يزيد معها حتما جهد العامل وهذا ما يزيد من ولائه لمؤسسته لأنه كل ما منحت المؤسسة زيادة في الأجر كلما زدت ثقة العامل بها وبالتالي يزيد مجهوده.
- وجود ارتباط بين نظام الأجور والولاء التنظيمي بقيمة(0.353).
- اغلب العاملين في المؤسسة لديهم ولاء لها.
- كل زيادة في الاجور يزيد معها حتما جهد العامل وهذا مايزيد من انتمائه لمؤسسته لانه كلما منحت المؤسسة الزيادة في الاجر كلما زادت ثقة العامل بها وبالتالي يزيد مجهوده
- العمال يولون اهمية كبيرة للاجور ويعتبرونها المحفز الأساسي الاول
- اتباع المبادئ والاسس العلمية هي الطريقة المثلى لبناء ياة اجرية عادلة دون الوقوع في اخطاء تنعك سلبا على الموظفين وادائهم
- للولاء التنظيمي اثار ايجابية على اداء الافراد يتجلى في رفع إنتاجيتهم والتقليل من الغيابات والمشاكل المهنية .

ثانيا:الاقتراحات

- على الإدارة أن تهتم ، و تعيد النظر في نظام الأجور الذي يتناسب والأعباء الوظيفية من جهة، والوضع الاقتصادي(مستوي المعيشة)من جهة أخرى.
- إن إحساس العمال بالولاء والانتماء للمؤسسة لا يمكن أن يكون إلا من خلال اهتمام المؤسسة بهم، وذلك عن طريق تلبية حاجياتهم المختلفة سواء كانت مادية(أجور، مكافئات، أرباح)، وذلك لما للجانب المادي من أهمية في تلبية الحاجات القاعدية المتنامية للعمال .
- كما على المؤسسة توفير وسائل اللازمة وقضاء على نواقص التي تمنع الاستمرار وتقدم نحو الأفضل.
- توفير بيئة تنظيمية مريحة لتقليل من حالة الاستياء والتذمر
- إحساس العامل بمدى أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة
- تصميم نظام أجور على المؤسسة تحديد احتياجات العاملين وما يؤثر على رضاهم
- ضرورة الابتعاد عن فكرة الأجور المتدنية لان ذلك يؤدي الى تدني مستوى الولاء التنظيمي للعامل
- وضع سلم أجور عادلة ومناسبة للمجهودات المبذولة حتى لا يشعر الموظف بالا مساواة في وضع الأجور .

رابعا:آفاق الدراسة

من خلال دراستنا ، تم اقتراح بعض المواضيع التي لها علاقة بموضوع البحث والتي يمكن التطرق إليها في المستقبل:

- دور نظام الأجور في تحسين أداء العاملين
- علاقة نظام الأجور برفع الكفاءة والفعالة
- دور نظام الأجور في إدارة الموارد البشرية
- علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي للعاملين .

المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
2. احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار النشر و التوزيع، الأردن، ط 1، 2006،
3. أحمد السيد كردي ، إدارة السلوك التنظيمي ، دار سندرات عربية ، السعودية ، 2011.
4. احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ط 7، 2000.
5. السواط والشريف طلال، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط 2، 2002.
6. احمد الشياب، عنان أبو حمود، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011،
7. النوزي موسى، التطور التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 1999.
8. جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
9. خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
10. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي " مفاهيم معاصرة"، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009 .
11. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
12. زاهر عبد الرحيم عاطف ، هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2009.
13. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، طبعة 2 ، الأردن، دار وائل، 2005
14. سامح عبد المطلب عامر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط 2000، 1.
15. سعاد نائف برنو طي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، 2001 .
16. صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2001،
17. صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1991.
18. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، طبع ، نشر ، توزيع ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص 184 .

19. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. طارق السويدان ، محمد العدلوني : خماسية الولاء ، كيف تحفز وتبني ولاء العاملين ، دار ابن حزم للطباعة والنشر ، بيروت ط 1 ، 2003.
21. عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث ، 2006
22. عطا الله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود نسحق، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
23. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية(في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي)، دار، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008
24. عادل حسين ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر 2004
25. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2004
26. كمال كاظم الفتاوي، حسين لطيف كاظم الزبيدي، مبادئ علم الاقتصاد، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013.
27. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط 2 ، 1994
28. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
29. مجيد ضياء، النظرية الاقتصادية - التحليل الاقتصادي الجزئي -، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007
30. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، مصر، 2007 .
31. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006 .
32. محمد الصيرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
33. مدحت محمد أبو النصر ، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، دار ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 2005.

34. محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المداري، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2011.
35. ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2003.
36. ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003 .
37. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع ، الجزائر ، 2011.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

1. حسبية جبلي، تقييم الوظائف كأساس لبناء هيكل الأجور، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2006/2007 .
2. عمر شرقاوي، سياسة الاجور في قطاع التربية والتعليم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2002 .
3. حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر دراسة حالة الديوان الوطني للسقي وصرف المياه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع التحليل الاقتصادي، كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2007/ 2006.
4. سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري- علاقة العمل الفردية- ، الجزء الثاني، الطبعة السادسة، ديوان (3) المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012
5. عيساوي سعيدة ، لعبادلة هناء ، دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة قلمة ، 2015 .
6. روان عفاف ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، بعنوان اثر الولاء التنظيمي على تحسين اداء العاملين ، 2014-2015.
7. ساحلي جنات ، طبيعة الاجور وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2013/2014.
8. ناصر بن مراد نمر أبو جاسر، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، دراسة تطبيقية على فردي وزارات السلطنة الفلسطينية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2010.

9. روان عفاف، اثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية ، الزهراوي المسيلة ، 2015/2014 .
10. فاضل سمية ، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة ام البواقي ، 2016/2015.
11. سعد بن عميقان ، سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2015

ثالثا: المجالات

1. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول ، 2011.
2. العتيبي سعود، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مجلة الإداري، المجلد التاسع عشر، العدد سبعون، الأردن، 1997 .
3. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة دمشق الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، العدد الأول، 2011،
4. طلال بن عابد الأحمد ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة و المهنة ، المجلة العربية للإدارة ، الرياض ، السعودية ، العدد الأول ، 2004.

رابعا: المراسيم والقوانين

1. المرسوم التنفيذي 70-170 المتضمن توحيد مناطق الاجور ، الجريدة الرسمية ، العدد 64 ، المؤرخة في 1970/07/20.
2. قانون 90/11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية رقم 17 .
3. المادة 71 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، 2011 .
4. المواد 1-6 من المرسوم التنفيذي رقم 298/96 ، المؤرخ في 1996/09/08 ، يتضمن رفع مبلغ المنح العائلية، الجريدة الرسمية (5) للجمهورية الجزائرية/العدد 52 ، .
5. لمادة 6 من القانون رقم 11/83 ، المؤرخ في 1983/ 06/02 ، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
6. المادة الأولى من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، 2011 .

خامسا : المواقع الالكترونية

1. http://www.sonelgaz.dz/Ar/article.php3?id_article=16 معلومات متاحة على الموقع الالكتروني للمؤسسة .



شهادة إدارية

يشهد مدير معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير أن الطلبة
المشار لهم أدناه بصدد إعداد مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية
للموسم الجامعي 2023/2022.

الإسم واللقب	رقم التسجيل
..... ابو حبيب حوالة	 181837063486
..... عل هو ب فاطمة زهراد	 181837063660
عنوان المذكرة	 دور نظام الأمور في تعزيز ولاء العاملين في المؤسسة السونلغاز بتندوف

تندوف في : 7/3/2023

مدير المعهد

أ.د. بن عبد مختار
مدير المعهد
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مدير التوزيع



بوخاتم العربي



المركز الجامعي علي كافي تندوف
العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استمارة استبيان بعنوان:

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم اقتصادية تخصص إدارة الموارد البشرية نضع بين يديك هذه الاستبانة و التي هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل في مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز
و نظرا لأهمية مساهمتكم في إثراء هذه الدراسة، نأمل منكم التفضل علينا ب الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم؛و نحيطكم علما بأننا سنضمن لكم سرية المعلومات و الملاحظات ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
شاكرين لكم حسن تعاونكم .

تحت إشراف الأستاذة:

د/عياط اسماء

من إعداد الطالبتين :

- عرقوب فاطمة الزهراء

- بومليط خولة

استمارة استبان

ملاحظة : يكفي الإجابة عن الأسئلة بالتأشير في الخانة أو الخانات المناسبة فقط

أولا : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2. العمر :

من 26 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ أكثر من 46 سنة ☐

3. المستوى التعليمي :

المستوى ثانوي فاقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4. الخبرة في المنصب :

من 1 إلى 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فما فوق ☐

5. الدخل : ضعيف ☐ متوسط ☐ جيد ☐

الرقم	العبارة	الاستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
اولا : نظام الأجور							
1	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول						
2	هل يحقق أجرك احتياجاتكم						
3	هل تتبع المؤسسة نظام أجور واحد						

					هل نظام الأجور الذي تمنحه المؤسسة يناسبك	4
					هل استفدت من زيادة في أجرك	5
					ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها	6
					يعتمد نجاح هذه المؤسسة على مستوى الأجور بها	7
					تعمل ساعات إضافية	8

ثالثا: ولاء التنظيمي للعامل

					انا راضي عن عملي	1
					اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذه المؤسسة	2
					مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	3
					اهتم بمستقبل هذه المؤسسة	4
					لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى	5
					رغم وجود بعض النقص إلا أنني أفضل أن استمر	6
					ليس لي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة	7
					ستدافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد	8
					توافق بان الأجر هو مسئول لمدى ولاءك للمؤسسة	9

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	86,8
	Exclue ^a	5	13,2
	Total	38	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	17

RELIABILITY

```
/VARIABLES=1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	33	86,8
	Exclue ^a	5	13,2
	Total	38	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,803	8

RELIABILITY

/VARIABLES=1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	33	86,8
Exclue ^a	5	13,2
Total	38	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	9

FREQUENCIES VARIABLES=الدخل الخبرة في_المنصب المستوى_التعليمي الجنس
/PIECHART PERCENT
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

	الدخل	الخبرة في المنصب	المستوى التعليمي	الجنس
N Valide	33	33	33	33
Manquant	5	5	5	5

الملاحق

Table de fréquences

الجنس		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	55,3	63,6	63,6
	انثى	12	31,6	36,4	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

المستوى التعليمي		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	المستوى ثانوي فاقل	8	21,1	24,2	24,2
	جامعي	23	60,5	69,7	93,9
	دراسات العليا	2	5,3	6,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

الخبرة في المنصب		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 5 سنوات	3	7,9	9,1	9,1
	من 5 إلى 10 سنوات	10	26,3	30,3	39,4
	من 10 سنوات فما فوق	20	52,6	60,6	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

الدخل		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	19	50,0	57,6	57,6
	جيد	14	36,8	42,4	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

الملاحق

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques					
		هل استفدت من زيادة في أجرك	ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها	يعتمد نجاح هذه المؤسسة على مستوى الأجور بها	تعمل ساعات إضافية
N	Valide	33	33	33	33
	Manquant	5	5	5	5
	Moyenne	2,36	2,85	2,67	2,21
	Ecart type	,895	1,064	1,051	,960

Table de fréquences

الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	3	7,9	9,1	9,1
	موافق	14	36,8	42,4	51,5
	محايد	6	15,8	18,2	69,7
	غير موافق	9	23,7	27,3	97,0
	غير موافق تماما	1	2,6	3,0	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

هل يحقق أجرك احتياجاتكم					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	3	7,9	9,1	9,1
	موافق	11	28,9	33,3	42,4
	محايد	4	10,5	12,1	54,5
	غير موافق	10	26,3	30,3	84,8
	غير موافق تماما	5	13,2	15,2	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

الملاحق

هل تتبع المؤسسة نظام أجور واحد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	8	21,1	24,2	24,2
	موافق	9	23,7	27,3	51,5
	محايد	4	10,5	12,1	63,6
	غير موافق	9	23,7	27,3	90,9
	غير موافق تماما	3	7,9	9,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

هل نظام الأجور الذي تمنحه المؤسسة يناسبك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	4	10,5	12,1	12,1
	موافق	7	18,4	21,2	33,3
	محايد	6	15,8	18,2	51,5
	غير موافق	12	31,6	36,4	87,9
	غير موافق تماما	4	10,5	12,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

هل استفدت من زيادة في أجرك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	3	7,9	9,1	9,1
	موافق	20	52,6	60,6	69,7
	محايد	6	15,8	18,2	87,9
	غير موافق	3	7,9	9,1	97,0
	غير موافق تماما	1	2,6	3,0	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

الملاحق

تري أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	2	5,3	6,1	6,1
	موافق	13	34,2	39,4	45,5
	محايد	8	21,1	24,2	69,7
	غير موافق	8	21,1	24,2	93,9
	غير موافق تماما	2	5,3	6,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

يعتمد نجاح هذه المؤسسة على مستوى الأجور بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	5	13,2	15,2	15,2
	موافق	8	21,1	24,2	39,4
	محايد	15	39,5	45,5	84,8
	غير موافق	3	7,9	9,1	93,9
	غير موافق تماما	2	5,3	6,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

تعمل ساعات إضافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	18,4	21,2	21,2
	موافق	17	44,7	51,5	72,7
	محايد	4	10,5	12,1	84,8
	غير موافق	5	13,2	15,2	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

الملاحق

FREQUENCIES VARIABLES=1ع 2ع 3ع 4ع 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع
/STATISTICS=STDDEV MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذه المؤسسة	مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	اهتم بمستقبل هذه المؤسسة
N	Valide	33	33	33
	Manquant	5	5	5
Moyenne		2,03	2,09	2,06
Ecart type		,883	,765	,933

Statistiques

		لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى	رغم وجود بعض النقصان إلا أنني أفضل أن استمر	ليس لي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة	ستدافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد
N	Valide	33	33	33	33
	Manquant	5	5	5	5
Moyenne		2,85	2,36	2,64	2,42
Ecart type		1,460	1,141	1,245	1,062

Statistiques

		توافق بان الأجر هو مسئول لمدى ولاءك للمؤسسة
N	Valide	33
	Manquant	5
Moyenne		2,67
Ecart type		1,315

الملاحق

Table de fréquences

انا راضي عن عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	9	23,7	27,3	27,3
	موافق	16	42,1	48,5	75,8
	محايد	7	18,4	21,2	97,0
	غير موافق تماما	1	2,6	3,0	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمى لهذه المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	18,4	21,2	21,2
	موافق	17	44,7	51,5	72,7
	محايد	8	21,1	24,2	97,0
	غير موافق	1	2,6	3,0	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	5	13,2	15,2	15,2
	موافق	3	7,9	9,1	24,2
	محايد	3	7,9	9,1	33,3
	غير موافق	10	26,3	30,3	63,6
	غير موافق تماما	12	31,6	36,4	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

الملاحق

اهتم بمستقبل هذه المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	10	26,3	30,3	30,3
	موافق	14	36,8	42,4	72,7
	محايد	6	15,8	18,2	90,9
	غير موافق	3	7,9	9,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	9	23,7	27,3	27,3
	موافق	4	10,5	12,1	39,4
	محايد	9	23,7	27,3	66,7
	غير موافق	5	13,2	15,2	81,8
	غير موافق بشدة	6	15,8	18,2	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

غم وجود بعض النقائص إلا أنني أفضل أن استمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	9	23,7	27,3	27,3
	موافق	10	26,3	30,3	57,6
	محايد	8	21,1	24,2	81,8
	غير موافق	5	13,2	15,2	97,0
	غير موافق تماما	1	2,6	3,0	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

الملاحق

ليس لي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	18,4	21,2	21,2
	موافق	9	23,7	27,3	48,5
	محايد	9	23,7	27,3	75,8
	غير موافق	5	13,2	15,2	90,9
	غير موافق تماما	3	7,9	9,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

ستدافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	7	18,4	21,2	21,2
	موافق	11	28,9	33,3	54,5
	محايد	10	26,3	30,3	84,8
	غير موافق	4	10,5	12,1	97,0
	غير موافق تماما	1	2,6	3,0	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

توافق بان الأجر هو مسئول لمدى ولاءك للمؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق تماما	8	21,1	24,2	24,2
	موافق	8	21,1	24,2	48,5
	محايد	7	18,4	21,2	69,7
	غير موافق	7	18,4	21,2	90,9
	غير موافق بشدة	3	7,9	9,1	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

Régression

[Jeu_de_données1] G:\ استبيان \تفريغ\مذكرة تخرج.sav

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
y	2,5286	,68944	33
x	2,7197	,73090	33

Corrélations

		x	y
x	Corrélation de Pearson	1	,353*
	Sig. (bilatérale)		,044
	N	33	33
y	Corrélation de Pearson	,353*	1
	Sig. (bilatérale)	,044	
	N	33	33

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

Variables introduites/éliminées^a

/VARIABLES=x 1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 س 7 س 8 س
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		x	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	هل يحقق أجرك احتياجاتكم
المحور الاول	Corrélation de Pearson	1	,804**	,786**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	33	33	33
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	Corrélation de Pearson	,804**	1	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	33	33	33
هل يحقق أجرك احتياجاتكم	Corrélation de Pearson	,786**	,588**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	33	33	33
هل تتبع المؤسسة نظام أجور واحد	Corrélation de Pearson	,687**	,394*	,518**
	Sig. (bilatérale)	,000	,023	,002
	N	33	33	33
هل نظام الأجور الذي تمنحه المؤسسة يناسبك	Corrélation de Pearson	,867**	,732**	,652**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	33	33	33
ل استفدت من زيادة في أجرك	Corrélation de Pearson	,543**	,205	,351*
	Sig. (bilatérale)	,001	,253	,045
	N	33	33	33
ترى أن راتبك يتناسب مع الشهادة العلمية التي تحملها	Corrélation de Pearson	,747**	,814**	,514**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002
	N	33	33	33
يعتمد نجاح هذه المؤسسة على مستوى الأجور بها	Corrélation de Pearson	,342	,167	,209
	Sig. (bilatérale)	,051	,353	,244
	N	33	33	33
تعمل ساعات إضافية	Corrélation de Pearson	,332	,210	,085
	Sig. (bilatérale)	,000	,240	,637
	N	33	33	33

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=y 1 ع 2 ع 3 ع 4 ع 5 ع 6 ع 7 ع 8 ع 9 ع
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		المحور الثاني	انا راضي عن عملي	اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذه المؤسسة
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1	,520**	,637**
	Sig. (bilatérale)		,002	,000
	N	33	33	33
انا راضي عن عملي	Corrélation de Pearson	,520**	1	,412*
	Sig. (bilatérale)	,002		,017
	N	33	33	33
اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,637**	,412*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,017	
	N	33	33	33
مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	Corrélation de Pearson	,267	,106	-,054
	Sig. (bilatérale)	,133	,556	,767
	N	33	33	33
اهتم بمستقبل هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,575**	,377*	,430*
	Sig. (bilatérale)	,000	,031	,013
	N	33	33	33
لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى	Corrélation de Pearson	,775**	,343	,432*
	Sig. (bilatérale)	,000	,051	,012
	N	33	33	33
رغم وجود بعض النقائص إلا أنني أفضل أن استمر	Corrélation de Pearson	,790**	,392*	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,001
	N	33	33	33
ليس لي استعداد مستقبلي لتترك هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,676**	,152	,364*
	Sig. (bilatérale)	,000	,397	,037
	N	33	33	33
ستدافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد	Corrélation de Pearson	,751**	,419*	,567**
	Sig. (bilatérale)	,000	,015	,001
	N	33	33	33
توافق بان الأجر هو مسئول لمدى ولاءك للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,503**	-,045	,155
	Sig. (bilatérale)	,003	,804	,388

الملاحق

N	33	33	33
---	----	----	----

Corrélations

		مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	اهتم بمستقبل هذه المؤسسة	لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,267	,575**	,775**
	Sig. (bilatérale)	,133	,000	,000
	N	33	33	33
انا راضي عن عملي	Corrélation de Pearson	,106	,377*	,343
	Sig. (bilatérale)	,556	,031	,051
	N	33	33	33
اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	-,054	,430*	,432*
	Sig. (bilatérale)	,767	,013	,012
	N	33	33	33
مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	Corrélation de Pearson	1	-,121	,179
	Sig. (bilatérale)		,501	,318
	N	33	33	33
اهتم بمستقبل هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	-,121	1	,443**
	Sig. (bilatérale)	,501		,010
	N	33	33	33
لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى	Corrélation de Pearson	,179	,443**	1
	Sig. (bilatérale)	,318	,010	
	N	33	33	33
رغم وجود بعض النقص إلا أنني أفضل أن استمر	Corrélation de Pearson	-,087	,331	,503**
	Sig. (bilatérale)	,629	,060	,003
	N	33	33	33
ليس لي استعداد مستقبلي لتترك هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	-,110	,423*	,656**
	Sig. (bilatérale)	,543	,014	,000
	N	33	33	33
ستدافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد	Corrélation de Pearson	,002	,415*	,426*
	Sig. (bilatérale)	,992	,016	,013
	N	33	33	33
توافق بان الأجر هو مسئول لمدى ولاءك للمؤسسة	Corrélation de Pearson	,180	,119	,152
	Sig. (bilatérale)	,317	,510	,399
	N	33	33	33

الملاحق

Corrélations

سندافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد	ليس لي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة	رغم وجود بعض النقصان إلا أنني أفضل أن استمر	
المحور الثاني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,790** ,000 33	,751** ,000 33
انا راضي عن عملي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,392* ,024 33	,419* ,015 33
اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذه المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,534** ,001 33	,567** ,001 33
مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,087 ,629 33	,002 ,992 33
اهتم بمستقبل هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,331 ,060 33	,415* ,016 33
لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,503** ,003 33	,426* ,013 33
رغم وجود بعض النقصان إلا أنني أفضل أن استمر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,558** 33	,669** ,000 33
ليس لي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,558** ,001 33	,475** ,005 33
سندافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,669** ,000 33	1 ,005 33
توافق بان الأجر هو مسئول لمدى ولاءك للمؤسسة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,521** ,002 33	,328 ,062 33

الملاحق

Corrélations		
		توافق بان الأجر هو مسئول لمدى ولاءك للمؤسسة
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,503**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	33
انا راضي عن عملي	Corrélation de Pearson	-,045
	Sig. (bilatérale)	,804
	N	33
اشعر بالفخر عند إخبار الآخرين أنني انتمي لهذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,155
	Sig. (bilatérale)	,388
	N	33
مكان العمل الذي تعمل فيه يتميز بأنه مريح وآمن	Corrélation de Pearson	,180
	Sig. (bilatérale)	,317
	N	33
اهتم بمستقبل هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,119
	Sig. (bilatérale)	,510
	N	33
لن أغير المؤسسة حتى لو كان الأجر أعلى	Corrélation de Pearson	,152
	Sig. (bilatérale)	,399
	N	33
رغم وجود بعض النقائص إلا أنني أفضل أن استمر	Corrélation de Pearson	,521**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	33
ليس لي استعداد مستقبلي لترك هذه المؤسسة	Corrélation de Pearson	,153
	Sig. (bilatérale)	,396
	N	33
ستدافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد	Corrélation de Pearson	,328
	Sig. (bilatérale)	,062
	N	33
توافق بان الأجر هو مسئول لمدى ولاءك للمؤسسة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	33

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



035272 01 2023

Bulletin de Paie

Unité - Service - Localité DD TINDOUF SERVICE TECHNIQUES ELECTRICITÉ			Nom Prenoms KEINA Adel		Matricule 035272	
BG WF	Code Service WF05	No Adherent 3742603157	Situation Familiale CELIBATAIRE	Nbre Enfants 0	Quotient Familial 100	
Statut PERMANENT	Code H501	Poste de Travail CHEF EQ DISTRIBUTION ELEC NIVI			Classement 11-R	
No S.Soc 80-0263-0085-45		Salaire de JANVIER 2023		CCP 001226596432		
Code	Elément de rémunération Libellé		Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE						
061 1	SALAIRE DE BASE					
529 1	REMB LOYERS CHG LOCA.					
576 1	IND FORF TRANSPORT					
432 1	IND CONGE ANNUEL 2020		104,00			
510 1	IND DE NUISANCE		12,00			
518 1	IND EXPERIENCE PROF		104,00			
535 1	PRIME RENDEM INDIVIDU		104,00			
546 1	INDEMNITE DE PANIER		8,00			
557 1	IND ZONE (C1,C2,C3,C4		12,00			
430 2	HRS ABSENCE CONGE ANN 2020		104,00			
971 2	COTISATIONS CNAS					
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI					
			Sous Total 1			
			Net payé par la Société		88 767,59	
RETENUES POUR COMPTE						
903 2	PRET SPEC LOGEMENT					
970 2	RET RETRAITE COMPL			3,00		
952 2	COT MUT SEC VIE DECES					
981 2	RET COTISE MUTUELLE 2			2,00		
			Sous Total 2		0,00	
			Retenues pour compte			
ASS. I.R.G A. SECU SO ASS. MUTEG			Net A Payer			



Bulletin de Paie

100

Classement
08-R

CCP 002051352908

Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE					
061	1	SALAIRE DE BASE			
510	1	IND DE NUISANCE	26,00		
535	1	PRIME RENDEM INDIVIDU			
546	1	INDEMNITE DE PANIER	21,00		
557	1	IND ZONE (C1,C2,C3,C4	26,00		
971	2	COTISATIONS CNAS			
943	2	RETENUE I.R.G EXERCI			
Sous Total 1					
Net payé par la Société				64 238,69	
970	2	RET RETRAITE COMPL	3,00		
952	2	COT MUT SEC VIE DECES			
981	2	RET COTISE MUTUELLE 2	2,00		
Sous Total 2				0,00	
Retenues pour compte					

Net A Payer



01 2023

Bulletin de Paie

Unité - Service - Localité			Nom Prenoms	Matricu	
DD TINDOUF SERVICE TECHNIQUES ELECTRICITÉ					
BG	Code Service	No Adherent	Situation Familiale	Nbre Enfants	Quotient Familial
WF	WF05	3742603157	MARIE	4	300

Statut	Code	Poste de Travail	Classement
PERMANENT	A662	INGENIEUR D'ETUDES NIV2	17-1

No S.Soc	72-0676-0059-38	Salaire de	JANVIER	2023	CCP
----------	-----------------	------------	---------	------	-----

Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE					
061	1	SALAIRE DE BASE			
576	1	IND FORF TRANSPORT			
518	1	IND EXPERIENCE PROF			
535	1	PRIME RENDEM INDIVIDU			
546	1	INDEMNITE DE PANIER	21,00		
557	1	IND ZONE (C1,C2,C3,C4	26,00		
141	1	IND SALAIRE UNIQUE			
971	2	COTISATIONS CNAS			
943	2	RETENUE I.R.G EXERCI			
Sous Total 1					
Net payé par la Société				137 662,17	
RETENUES POUR COMPTE					
970	2	RET RETRAITE COMPL	3,00		
952	2	COT MUT SEC VIE DECES			
981	2	RET COTISE MUTUELLE 2	2,00		
Sous Total 2					
Retenues pour compte				7 504,48	

ASS. I.R.G

A. SECU SO

ASS. MUTEG

Net A Payer



شهادة الموافقة الإدارية على إيداع مذكرة تخرج

تندوف في: 2023 / 9 / 20

إن مدير معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، يشهد بأن:

الأستاذ(ة): **أستاذة عياط**

الرتبة العلمية: **أستاذة محاضرة**

قد أشرف خلال الموسم الجامعي 2023/2022، على العمل المقدم من طرف الطلبة:

الإسم واللقب: **بو مليل خولة**

الاسم واللقب: **عوشو ب فاطمة زهراء**

والمتمثل في مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تخصص: تسيير الموارد البشرية / شعبة علوم التسيير.

والموسومة ب: **دور تنظيم الأجور فيما تميز و ط.س. العاطلية**

دراسة حالة يوم ستة سوتلغاز

وقد صرح بما يلي:

- المذكرة استوفت كل الشروط المطلوبة من الناحية الشكلية والحد الأدنى من المحتوى المطلوب.
- قام الطالب بإجراء التصحيحات اللازمة ورفع التحفظات المقدمة من طرف لجنة المناقشة.
- وبناء عليه، نوافق على إيداعها (شكلا ومضمونا) في نسختها النهائية لدى مكتبة المركز الجامعي علي كافي تندوف.

اسم ولقب وإمضاء الأستاذ المشرف	مدير المعهد
أستاذة عياط	أ.د. بن عابد مختار مدير معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير