



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص مناجنت الموارد البشرية

تحت عنوان:

تأثير سياسة الأجور على التحفيز والرفاه في العمل  
دراسة حالة: مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي ميناء الجزائر

من إعداد الطالبة: بوشموخة رميسة

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة	الصفة	اللقب والاسم
MCA	رئيس اللجنة	بلعدي علي
MCB	مشرف	مزعاش اليزيد
MCB	ممتحن	شدري معمر سارة

السنة الجامعية

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص

تطرقت هذه الدراسة إلى سياسة الأجور وتأثيرها على التحفيز والرفاه النفسي والإجتماعي في العمل، حيث هدفت هذه الدراسة الى محاولة معرفة مدى إهتمام المؤسسة بمسألة الأجور وعلاقتها بالتحفيز والرفاه في العمل داخل مؤسسة ميناء الجزائر، ولهذا الغرض تم تصميم إستبيان لجمع البيانات حيث تم توزيعه على عينة بحث مكونة من 41 فرداً، وتم إستخدام برنامج Excel في التحليل الإحصائي للبيانات وقد أظهرت نتائج التحليلات عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي لقيادة الأجور بميناء الجزائر في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز العامل، حيث تبين أن الأجر يساهم الى حد بعيد وبشكل رئيسي في تحفيز عنصر العمل في ميناء الجزائر، وكذلك تعتبر المكافآت عاملاً مشتركاً لتحسين جودة مناخ العمل وتحقيق الرفاه النفسي والإجتماعي، ومن أهم ما أوصت به الدراسة أنه من الأفضل للشركة دراسة إحتياجات العمال وأخذها بعين الإعتبار قبل تنفيذ أي سياسة للأجور.

حيث ينقسم عملنا إلى ثلاث فصول، أول فصلين يتمثلان في مراجعة الأدبيات تليها دراسة كمية لإستكشاف العلاقة بين سياسة الأجور والتحفيز.

**الكلمات المفتاحية:** الأجر، سياسة الأجور، الرفاه، التحفيز.

**Résumé :**

Cette étude traite de la politique salariale et de son impact sur la motivation et le bien-être psychologique et social au travail, Là où cette étude visait à tenter de connaître l'étendue de l'intérêt de la société pour la question des salaires et son rapport avec la motivation et le bien-être au travail au sein de la Société du Port d'Alger, À cette fin, un questionnaire a été conçu pour recueillir des données, qui a été distribué à un échantillon de recherche composé de 41 personnes, et le programme Excel a été utilisé dans l'analyse statistique des données, Les résultats des analyses ont montré plusieurs résultats, le plus important dont sont : L'existence d'un impact positif du leadership salarial au port d'Alger dans l'atteinte des objectifs de l'institution et la motivation du travailleur, car il s'est avéré que le salaire contribue dans une large mesure et principalement à la dynamisation de la composante travail au port d'Alger , ainsi que les récompenses sont un facteur commun pour améliorer la qualité de l'environnement de travail et atteindre le bien-être psychologique et social, et l'un des plus importants Ce que l'étude a recommandé, c'est qu'il est préférable pour l'entreprise d'étudier les besoins des travailleurs et les prendre en compte avant de mettre en œuvre toute politique salariale.

Notre travail est divisé en trois chapitres, les deux premiers étant une revue de la littérature suivie d'une étude quantitative pour explorer la relation entre la politique salariale et la motivation.

**Mots clés :** Rémunération, politique de rémunération, bien-être, motivation.

**abstract:**

This study deals with wage policy and its impact on motivation and psychological and social well-being at work, Where this study aimed to try to find out the extent of the corporation's interest in the issue of wages and its relationship to motivation and well-being at work within the Port of Algiers Corporation, For this purpose, a questionnaire was designed to collect data, which was distributed to a research sample consisting of 41 individuals, and the Excel program was used in the statistical analysis of the data. The results of the analyzes showed several results, the most important of which are: The existence of a positive impact of wage leadership in the port of Algiers in achieving the objectives of the institution and motivating the worker, as it was found that the wage contributes to a large extent and mainly in stimulating the work component in the port of Algiers, and the rewards are also a common factor to improve the quality of the work environment and achieve psychological and social well-being, and among the most important recommendations In the study, it is better for the company to study the needs of workers and take them into consideration before implementing any wage policy.

Our work is divided into three chapters, the first two being a literature review followed by a quantitative study to explore the relationship between wage policy and motivation.

**Keywords:** Remuneration, remuneration policy, well-being, motivation.

## الشكر

قبل كل شيء نشكر الله تعالى الذي أعطانا القوة والصبر لإنجاز هذا العمل

في ظروف جيدة أما بعد:

نود أن نشكر الدكتور "مزعاش يزيد مشرفي على هذه الأطروحة لموافقته على مساعدتنا والإشراف علينا، فقد كانت نصائحه على مدار العام لا تقدر بثمن وقدم مساهمة كبيرة في هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة التحكيم على قضاء الوقت

في تقييم ومراجعة عملنا.

أوجه شكري أيضا إلى جميع عمال مؤسسة ميناء الجزائر ويشكل

أكثر تحديدا السيد نور الدين على الترحيب بنا وتقديم المعلومات اللازمة لهذا البحث.

لا يمكننا إنهاء هذه الأسطر القليلة دون أن أشكر جميع أقاربي على مساندتهم وتشجيعهم، ولا سيما الوالدين، وأخي، وأختي، وأولئك الذين ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيقه ونأمل أن يكون دليلا لطلاب المستقبل.

## فهرس المحتويات

I.....	الملخص
IV.....	الشكر
V.....	فهرس المحتويات
VI.....	فهرس الأشكال
VIII.....	فهرس الجداول
1.....	مقدمة
4.....	الإشكالية
4.....	1. سياق الدراسة
6.....	2. اسئلة الدراسة
8.....	الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للدراسة
9.....	أولاً: الدراسات السابقة
15.....	ثانياً: الإطار المفاهيمي
15.....	المبحث الأول: مفهوم سياسة الأجور
19.....	المبحث الثاني: أدوات رسم سياسة الأجور
26.....	المبحث الثالث: سياسات الأجور المختلفة
34.....	الفصل الثاني: التحفيز والرفاه في العمل
36.....	المبحث الأول: أليات العمل
42.....	المبحث الثاني: الرفاه في العمل
50.....	المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والرفاه والأجر
55.....	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
57.....	المبحث الأول: تعريف ميدان الدراسة
66.....	المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية
70.....	المبحث الثالث: شرح وتحليل نتائج الدراسة
107.....	خاتمة عامة
110.....	قائمة المراجع
IX.....	قائمة الملاحق

## فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: أهداف سياسة الأجر ..... 18
- الشكل رقم 2: نظام الأجر ..... 20
- الشكل رقم 3: هرم التعويض ..... 29
- الشكل رقم 4: أنواع التحفيز المختلفة ..... 41
- الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر ..... 64
- الشكل رقم 6: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب موضوع الدراسة ..... 67
- الشكل رقم 7: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن ..... 71
- الشكل رقم 8: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 72
- الشكل رقم 9: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية ..... 73
- الشكل رقم 10: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 74
- الشكل رقم 11: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل في الشركة ..... 75
- الشكل رقم 12: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر ..... 76
- الشكل رقم 13: دائرة نسبية توضح نسبة عدد العمال الذين إعتبروا أن قيادة الأجر قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة ..... 77
- الشكل رقم 14: نسبة عدد العمال الذين إعتبروا أن قيادة الأجر لها تأثيراً حقيقياً في الحد من معدل الدوران ..... 78
- الشكل رقم 15: دائرة نسبية توضح نسبة عدد العمال الذين اعتقدوا أن قيادة الأجر هي عامل حقيقي تساعد في تحفيز ..... 79
- الشكل رقم 16: دائرة نسبية توضح نسبة عدد العمال الذين إعتبروا أن قيادة الأجر هي عامل حقيقي تساعد في الرضا ..... 80
- الشكل رقم 17: دائرة نسبية توضح نسبة رضا العامل عن المعايير المستخدمة لتحديد الأجر ..... 81
- الشكل رقم 18: دائرة نسبية توضح نسبة الإعتقاد أن الأجر هو العامل الأساسي في تحفيز العمال ..... 82
- الشكل رقم 19: دائرة نسبية توضح نسبة إعتقاد أفراد العينة أن هناك إنصاف (ذكر/انثى) في الأجر ..... 83
- الشكل رقم 20: دائرة نسبية توضح النسبة المئوية للطريقة التي يرغب العمال في العمل بها ..... 84
- الشكل رقم 21: دائرة نسبية توضح نسبة المكافآت التي تحتوي على الجزء المتغير في التعويض بالنسبة للعمال ..... 85
- الشكل رقم 22: دائرة نسبية توضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأهمية الواردة في الجزء المتغير من الأجر ..... 86
- الشكل رقم 23: مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة على أساسا الأجر المتغير هو الذي يشجع على المشاركة ببديل الجهد ..... 87
- الشكل رقم 24: دائرة نسبية توضح نسبة إعتقاد العمال أن التحفيز يؤثر على الأداء ..... 88
- الشكل رقم 25: دائرة نسبية توضح العناصر التي تحفز عنصر العمل أكثر على أداء التزاماته داخل الشركة ..... 89
- الشكل رقم 26: مدرج تكراري يوضح المعايير التي لها أكبر تأثيرا على تحفيز عنصر العمل ..... 90
- الشكل رقم 27: دائرة نسبية توضح نسبة إعتقاد العمال أن المكافآت المادية تعمل على تحسين جودة مناخ العمل ..... 91
- الشكل رقم 28: دائرة نسبية توضح نسبة توفير المؤسسة الظروف المالية لأداء المهام دون التعرض لحوادث العمل ..... 92
- الشكل رقم 29: دائرة نسبية توضح نسبة ربط الترقيات وزيادة الأجر في الشركة ببديل المزيد من الجهد وأن يكون مصلحة العامل والشركة ..... 93
- الشكل رقم 30: دائرة نسبية توضح نسبة توفير المؤسسة الحوافز المعنوية لتحسين جودة مناخ العمل ..... 94

- الشكل رقم 31: دائرة نسبية توضح نسبة التقدير المعنوي في مكان العمل على انه يشكل حافز لأداء مهام أكثر.....95
- الشكل رقم 32: دائرة نسبية توضح نسبة توفير المؤسسة لافئة شكر للعمال المميزين وإن يتم تجديدها بصفة دورية.....97
- الشكل رقم 33: دائرة نسبية توضح نسبة العمال الذين في مكان العمل لا يحتاجون الى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي كافيا.....98
- الشكل رقم 34: دائرة نسبية توضح نسبة عدد العمال الذين إعتمدوا على المكافآت لتحقيق الرفاه النفسي والإجتماعي.....99
- الشكل رقم 35: دائرة نسبية توضح نسبة توفير المؤسسات قاعات رياضية للترفيه على عمالها.....100
- الشكل رقم 36: دائرة نسبية توضح نسبة مدى تطبيق الشركة خاصية إمكانية السفر داخل أو خارج البلاد للحصول على الرفاه.....101
- الشكل رقم 37: دائرة نسبية توضح نسبة مدى إمكانية المؤسسة القيام بدورات كروية للترفيه على عمالها.....102

## فهرس الجداول

- الجدول رقم 1: بعض خصائص الجزء الثابت والجزء المتغير ..... 51
- الجدول رقم 2: يوضح توزيع الإستثمار ..... 67
- الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن ..... 70
- الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس ..... 71
- الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية ..... 72
- الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ..... 73
- الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل في الشركة ..... 74
- الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر ..... 75
- الجدول رقم 9: توضح عدد العمال الذين إعتبروا أن قيادة الأجر قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة ..... 76
- الجدول رقم 10: يوضح عدد العمال الذين إعتبروا أن قيادة الأجر لها تأثيراً حقيقياً في الحد من معدل الدوران ..... 77
- الجدول رقم 11: يوضح عدد العمال الذين إعتبروا أن قيادة الأجر هي عامل حقيقي تساعد في تحفيز العمال ..... 78
- الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إعتقادهم بأن قيادة الأجر هي عامل حقيقي تساعد على الرضا ..... 79
- الجدول رقم 13: يوضح مدى رضا العامل عن المعايير المستخدمة لتحديد الأجر ..... 80
- الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إعتقادهم بأن الأجر هو العامل الأساسي الذي يحفزهم ..... 81
- الجدول رقم 15: يوضح توزيع افراد العينة حسب إعتقادهم أن هناك إنصاف (نكر/انثى) في الأجر ..... 82
- الجدول رقم 16: يوضح الطريقة التي يفضل العمال العمل بها ..... 83
- الجدول رقم 17: يوضح المكافأة التي تتضمن جزء متغير من تعويض العمال ..... 84
- الجدول رقم 18: يوضح توزيع افراد العينة حسب الأهمية الواردة من الجزء المتغير في الأجر ..... 85
- الجدول رقم 19: يوضح توزيع افراد العينة على أساسا الأجر المتغير هو الذي يشجع على المشاركة ببدل الجهد ..... 86
- الجدول رقم 20: يوضح توزيع افراد العينة حسب إعتقادهم بأن التحفيز يؤثر على الأداء ..... 87
- الجدول رقم 21: يوضح المعايير التي تحفز العامل أكثر على أداء التزاماته داخل الشركة ..... 88
- الجدول رقم 22: يوضح المعايير الأكثر تأثيرا على تحفيز عنصر العمل ..... 89
- الجدول رقم 23: يوضح إعتقاد العمال أن المكافآت المادية تعمل على تحسين جودة مناخ العمل ..... 91
- الجدول رقم 24: يوضح مدى توفير المؤسسة الظروف المالية لأداء المهام دون التعرض لحوادث العمل ..... 92
- الجدول رقم 25: مدى ربط الترقيات وزيادة الأجر في الشركة ببدل المزيد من الجهد ليكون في مصلحة العامل والشركة ..... 93
- الجدول رقم 26: يوضح مدى توفير المؤسسة الحوافز المعنوية لتحسين جودة مناخ العمل ..... 94
- الجدول رقم 27: يوضح مدى أهمية التقدير المعنوي في مكان العمل لتشكيله حافز لأداء مهام أكثر من المفروضة ..... 95
- الجدول رقم 28: يوضح مدى توفير المؤسسة لافقة شكر للعمال المميزين في الشركة وأن يتم تجديدها بصفة دورية لتكون حافز معنوي مهما تلقائيا ..... 96
- الجدول رقم 29: يوضح عدد العامل في مكان العمل الذين لا يحتاجون الى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي ..... 97
- الجدول رقم 30: يوضح عدد العمال الذين إعتدوا على المكافآت كتحقق للرفاه النفسي والإجتماعي ..... 98
- الجدول رقم 31: يوضح مدى توفير المؤسسة قاعات رياضية للترفيه على عمالها ..... 99

- الجدول رقم 32: يوضح مدى تطبيق الشركة إمكانية السفر داخل أو خارج البلاد من أجل الحصول على الرفاه.....100
- الجدول رقم 33: يوضح مدى إمكانية المؤسسة القيام بدورات كروية للترفيه على عمالها .....102

# مقدمة

تولي العديد من الشركات الآن إهتماما خاصا بوظيفة الموارد البشرية، في الواقع يرتبط نجاحهم إرتباطا وثيقا بالعامل البشري لأن الإبتكار والإبداع والتنمية في الشركة تعتمد على مهارات وتحفيز الأفراد الذي يعينونهم، والتي يجب أن تكون قادرة على إجتذاب العمال والإحتفاظ بهم وتحفيزهم لأنهم مصدر قلق وتحدي كبير لقادة الأعمال التجارية، وتحفيز العمال أمر بالغ الأهمية لنجاح الشركة، وهذا هو السبب في أن هذه الأخيرة تمثل شاغلا رئيسيا في إدارة الشركات والمنظمات بشكل عام، في الواقع تبين أن الدافع والرفاه يؤثران بشدة على جودة العمل وكفاءته.

سيقود هذا المفهوم الجديد للعنصر البشري كرأس مال الشركات إلى الإهتمام بكل الجوانب المتعلقة به بما في ذلك علم النفس وعلم الإجتماع، ونعني هنا بالخصوص العمال، وتحديد أسباب تحريك دوافعهم وتشجيعهم لإطلاق العنان لإمكاناتهم الإبداعية المفيدة، وتحقيقا لهذه الغاية حاولوا شرح العوامل التي تحفز العمال، وخاصة تلك التي تربط التحفيز بالأجور، وتوفير الظروف المالية لخلق الرفاه للعمال مما يشير أنهم كائنات إقتصادية.

إذا أمعنا التفكير في شركة ما على أنها مزيج من عاملين متكاملين الأول العامل البشري والثاني العامل المادي، وهو سبب تسميتها بالنظام الإجتماعي التقني، وللجمع بين هذين العاملين، يجب أن تتبنى الشركة إدارة جيدة ذات كفاءة عالية لتسيير للموارد البشرية.

اليوم، تغير إتجاه العمل وأعيد تنظيمه فمن جانب التنظيم الإقتصادي، تتنافس الكفاءات والخبرات باستمرار لأن المنافسة أصبحت عالمية، وللحصول على مكانة في السوق، فمن الضروري إتباع إستراتيجية إقتصادية فعالة، لأنه في الوقت الحاضر، يعد تحفيز العمال أولوية على جميع مستويات وتدرجه الشركة في عدة عوامل تحفيزية من بينها المكافآت، الترقيات، الإعراف.

الأجر هو أحد العوامل التي تؤثر على دوافع العمال، ولهذه الغاية تركز الشركات على إنشاء سياسة أجزور تلبى توقعات العمال وتضمن نسبة جيدة بين تكاليف الأجزور والإنتاجية وبالتالي لا يمكن لأي مشروع للموارد البشرية الإستغناء عن سياسة الأجزور، لأن هذه الأخيرة هي التي تمنحه المصدقية في نضر العمال، ويجب أن تكون لسياسة الأجزور صفات تمكنها من الولاء، فظهرت أساليب لإدارة الأجزور لتعزيز العمال وتحفيزهم، والواقع أن الشركات تتجنب عموما الزيادات الجماعية وتفضل الزيادات الفردية في الأجزور، وبالتالي سيحصل العامل على أجر حسب أدائه الفردي مما سيعزز دوافعه في العمل.

إن التحفيز هو أحد عوامل القدرة التنافسية القادرة على تلبية إحتياجات القادة، في هذا الصدد، يعد

التحفيز في العمل أحد الموضوعات التي يصفها العلماء كهدف أساسي للدراسة، والمديرين كهدف يجب تحقيقه، ولتحقيق هذا الهدف يجب على المديرين أن يدركوا الخصوصية المزدوجة، فمن جهة مطلوب منهم معرفة كيفية تكييف أساليب وأدوات الإدارة المستخدمة من قبل المنظمة، ومن جهة أخرى معرفة كيفية مراعاة المورد البشري الذي يجب تعبئته، بالتدريب، أي يمكن أن يسمح التحفيز للشركة بتطوير ثقافتها التنظيمية، وبالتالي تعزيز القيم الثقافية التي تركز على المجموعة، والمعتقدات والأهداف.

كما أن الحوافز تختلف من منظمة لأخرى وتساهم في تحسين جودة مناخ العمل فالحوافز المادية والتي تمثل المكافآت المادية والهدايا والدرجات والعلوات التي تمنح للعامل نظير قيامه بعمل مميز، في حين الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات التقدير والثناء والشكر الموجهة للعاملين.

الرفاه هو مصدر السعادة والرضا، ولذلك فتحقيقها أصبح من بين المواضيع المهمة التي يجب البحث فيها وفي كيفية تحقيقها في الواقع المعاش كنمط جديد للحياة فإذا تحدثنا عن الفرد كعامل فإن الرفاه في محيط العمل ترتبط بمكافأتهم بتوفير لهم مزايا لاسيما أن قدرة المنظمة على التأثير على الفرد العامل ودفعه نحو تحقيق أهدافها بتربط بمدى قدرتها على جعله سعيدا وراض بوجوده في المؤسسة، لأن منظمة العمل الدولية تلفت الإنتباه إلى إرتفاع المخاطر النفسية والإجتماعية بسبب ضغط الوقت وعبء العمل وزيادة المتطلبات في العمل، ومن جانبهم فإن العمال ينفصلون بشكل متزايد عن عملهم، ويمكن أن يكون للعمل نتائج إيجابية على الصحة والرفاه عندما يكون جو العمل مناسباً، يمكن للعمل بعد ذلك أن يعطي الحياة معنى، ويوفر الدعم الإجتماعي وكذلك المكافأة المادية، تحفز العمال في العمل ومن هنا فهي الفكرة السائدة في إدارات الموارد البشرية التي يتعين عليها إدارة مجموعات من العمال الذين يخضعون لضغوط شديدة وغالباً ما يعانون من الإرهاق في العمل، يقومون بمضاعفة مبادرات الشركات التي تتعلق بنوعية الحياة في العمل الشعور بالرفاه في العمل والذي يشمل الجو، وظروف العمل، والشعور بالراحة في العمل والإعتراف والتقدير للعمل المنجز.

التحفيز وخلق الرفاه من خلال الأجر هو قيمة مضافة لكل من الفرد والمنظمة إنه رصيد إستراتيجي لضمان الكفاءة في العمل وقد قادنا ذلك الى التركيز على تأثير الأجر على تحفيز ورفاه العمال للقيام بذلك، إختارنا مؤسسة ميناء الجزائر كأرض للبحث، وكان إختيارنا مدفوع بالتطور المثير للإهتمام للشركة في السنوات الأخيرة بالإضافة الى ذلك فإن العدد الكبير من العمال هو أحد الأصول المهمة.

## 1- سياق الدراسة

للموارد البشرية أهمية قصوى وهي ذات أولوية في وقتنا الحاضر، ورغم قيمة العمال وتواجدهم لفترة طويلة إلا أننا نجدهم في الخلفية، كما هو الحال الآن في تحديد أهمية رأس المال البشري للشركة وهو الذي يحدد مكانتها في سوق مفتوح بشكل متزايد، تفرض التجارة الحرة منطقتها وتظل المنافسة شديدة لاسيما طريقة الإنتاج التي تكون فيها القوة مورداً مهماً.

تتطلع الشركات الآن إلى تجهيز نفسها بالملفات الشخصية المناسبة لوظائفها حتى يكون الأفراد متحمسون وملتزمون، أي حتى يكونوا مهيوون لمواجهة التحديات، الإجراءات والأدوات الأكثر تطوراً تتطلب تحفيز الجميع، حتى يتم تحقيق أهداف الشركة المعلنة من أجل ضمان إستدامتها، والعمال، من جانبهم، يطالبون بحالات من الرفاه في العمل تعود البشرية إلى وضعها الأصلي بصفقتها أساس التنمية فمن خلال التركيز على العمال وبيئة عملهم بدأ المدراء في إيلاء المزيد من الإهتمام لمناخ العمل ومن باب أولى لا يريدون أن يكونوا في حالة معاناة في العمل والعلاقة بين العمال وبيئة العمل، وأصبحوا مهتمين بسياسة الأجور وأنظمتها التي لها تأثير كبير عليهم.

بينما إدارة الموارد بعد أن تدرك أن العامل المتحمس من المرجح أن يظهر الولاء لمنظمتها، وأن يذهب إلى أبعد من ذلك ويبدل قصارى جهده في وظيفته وأيضاً يقوم بعمل جيد، ومن أجل فعل ذلك يجب أن يكون محفزاً لإنجاز المهمة وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة لخلق الرفاه في العمل ونقصد بها المتعة في العمل.

نحن نعلم أن الأجر هو أحد المحددات الرئيسية للتحفيز في العمل، والتحفيز هو هيكل يستخدم لوصف القوى الداخلية أو الخارجية التي تنتج بدء السلوك وتوجيهه وشدته وإستمراره، فيعتقد الشخص المتحمس أن مستوى أدائه مطلوب للتقييم الذاتي والمشاركة الفعالة في الإنجاز وأيضاً في علاقته وبيئة عمله لذلك يعطي الأولوية لعمله ويطابق إهتماماته الحياتية الأخرى مع عمل وأهداف المنظمة، وهذا هو السبب في أنه من المهم جداً معرفة العلاقة بين الفرد والمؤسسة وسيركز بحثنا على سياسة الأجور وفهم تأثيرها على تحفيز ورفاه العمال.

## 1.1 مبررات إختيار الموضوع:

لقد تم إختيار موضوع "تأثير سياسة الأجور على التحفيز والرفاه في العمل" من أجل فهم أثرها في التوفيق بين أهداف المنظمة ورغبات العمال وذلك من خلال دراسة سلوكهم بالطريقة التي تؤدي الى رضاهم وإشباع حاجاتهم والتعامل معها بالشكل الذي يضمن توجيه جهودهم وذلك عن طريق توفير مناخ عمل محفز وكل هذا لأجل خدمة أهداف المنظمة وفهم مدى توفير المؤسسة جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال إعداد أجور الحوافز مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية وبالتالي مضاعفة مجهوداتهم لتحقيق منفعة أكثر للمؤسسة وهي ما تعرف بالإستراتيجية الإنتاجية، ثم إدراك المعايير والإجراءات المستخدمة في تحديد أجور المؤسسة لإبراز العلاقة المتداخلة بين المكافئات المادية وتحسين جودة مناخ العمل داخل الشركة بالإضافة إلى محاولة معرفة ما إذا كان نظام الأجور الذي تستخدمه هذه الأخيرة يضمن المساواة بينهم ويعالج قلة البحوث التي تطرقت وعالجت الرفاه في العمل والميول الشخصي للموضوع بإعتباره يرتكز على الرفاه النفسي والإجتماعي وبالتالي سيتحسن فهمنا لهذا الموضوع، الذي ناقشناه في مدرستنا (المعروفة بإسم المدرسة العليا للمناجمنت) خلال العام الماضي وأيضاً مساعدتنا من أجل إكتساب معرفة جديدة وتكون لنا نظرة واقعية لهذا الموضوع، ويثري الفضول الفكري لأهمية الأجور في تحفيز ورفاه العاملين.

## 2.1 أهداف الدراسة:

لا يمكننا إجراء بحث علمي دون وجود أهداف مرغوبة ومحددة، وبهذا المعنى يمكننا تلخيص أهدافنا من هذه الدراسة في فقرة كآلاتي:

تم إختيار هذا الموضوع في إعداد المذكرة لقيمتها الكبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، وكذلك لأن دراستنا محتواها يتضمن محاولة فهم تأثير سياسة الأجور على التحفيز وواقع العلاقة بين العاملين، بالإضافة الى المعرفة النظرية المكتسبة خلال فترة الدراسة، نأمل بأن يكون لنا موجز عملي يكمل ما إكتسبناه، ونحاول من خلاله فهم مستوى إهتمام المؤسسة بموضوع الأجور، نظراً لأنها أكثر ما يؤثر على تحفيز العمال للعمل، وهذا يطرح لنا تساؤل ما إذا كان هناك عوامل أخرى الى جانب الأجر كالرفاه النفسي في العمل والذي يحد من المخاطر النفسية و الإجتماعية كالإرهاق والتوتر، وهنا تظهر العناصر الأساسية التي تحفزه أكثر على أداء إلتزاماته داخل الشركة بالإضافة الى ذلك لا بد من فهم الجزء المتغير ما إذا كان يشجعه على بدل المزيد من الجهد في العمل والأهم من ذلك هو إثراء المكتبة بالمعلومات العلمية مع العلم أنها تراعي التطورات العلمية الأخيرة في مجال الإختصاص.

### 3.1 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من إبراز أهمية مسألة الأجور وأثرها على تحفيز المورد البشري، وإتباع المبادئ المناسبة والقواعد الإنسانية والسلوكية الصحيحة، لتمكين أصحاب العمل من تحفيز العمال وكسب رضاهم في محيط عملهم، إختارنا الدراسة من أجل معرفة الرؤية الإستراتيجية التي تمكن العامل من الحصول على المكافئة وإمكانية السفر والترفيه خلال مساره المهني، ومن أجل فهم التأثير الكبير للأجور والمكافآت على نفسية العمال المادية وروحهم المعنوية لتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم أداء أكثر وكفاءة عالية مما ينعكس إيجابا على المؤسسة، ومعرفة الرفاه في العمل ما إذا كان يساعد على مكافحة المخاطر المتعلقة بالأمراض المهنية وتغييب العمال، وهذا هو المجال الذي نبرز فيه أهمية وضع معايير دقيقة لسياسة الأجور الأكثر تأثيرا على تحفيز العمال.

### 4.1 صعوبات الدراسة:

لا يوجد بحث علمي بدون صعوبة، وحتى يكون للبحث العلمي قيمة أكبر يجب أن تكون طريقة مواجهة مشكلاته بإستراتيجية هادفة تكون في حد ذاتها مرجع لحل الإشكاليات مستقبلا، كذلك نحن واجهتنا في دراستنا بعض الصعوبات في جمع المعلومات المتعلقة بالجزء النظري، بالإضافة إلى عدم وجود مراجع حديثة حول سياسة الأجور، وتحديداً باللغة العربية ولتجاوز هذه العقبة بحثنا في مواقع عدة وحاولنا التدقيق والتحصيص إستخلاص أفضل ما في هذه الدراسات رغم عوائق اللغة قد تم تجاوزها، وأما العوائق التي إرتأيناها داخل المؤسسة فيما يتعلق بالإستبيان في الدراسة الإستقصائية، فالبعض من العمال لم يفهموا طبيعة البحث وكانوا يخشون الإجابة على الأسئلة، وكان علينا تفهم سبب خوفهم وبذل جهود كبيرة لإقناعهم وشرح أهداف البحث لهم، والبعض الآخر لم يرغبوا بالإجابة والتعبير عن آرائهم أو تقديم إجابات في غير محلها وهذا الأمر أدى الى عدم الدقة الإحصائية، لذلك كان لابد من طلب المساعدة والإنتقال إلى مديرية أخرى لجمع المزيد من المعلومات عن الموضوع.

### 2. أسئلة الدراسة

#### 1.2 إشكالية الموضوع:

ليكون العامل في أحسن الظروف ويقدم أداء أفضل وحتى نتمكن من الإستفادة من كل طاقاته، يجب أن يكون متحمسا وأن يعمل بجد لتمكينه من أداء مهامه بفعالية، والأجور هي من أهم المحددات الأساسية للتحفيز، ستسمح لنا هذه الدراسة بإختبار هذه الفرضيات والإشارة الى عمال الجزائر وتحديدا

عمال مؤسسة ميناء الجزائر، مع العلم أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الأنشطة والعمل الذي تقوم به المؤسسة في مختلف مجالاتها، فهناك حوافز تعتمد على الأجر كقوة تحفيزية للموارد البشرية وحوافز تعتمد على الإعراف والتقدير وتحقيق الرفاه كمحفز لعنصر العمل، لذلك يمكن القول إن موضوع الأجر مهم جدا لما له من تأثير على التحفيز ورفاه العاملين في المؤسسات.

على ضوء ما سبق ذكره ركزت مشكلتنا على السؤال الرئيسي التالي:

## كيف تؤثر سياسة الأجر على التحفيز والرفاه (النفسي والاجتماعي) في العمل؟

### 2.2 الأسئلة الفرعية:

من أجل تحديد مجال دراستنا، قسمت إشكالتنا إلى ثلاثة أسئلة فرعية:

- ل هل قيادة الأجر في ميناء الجزائر لها تأثير إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز العامل؟
- ل هل الأجر يساهم بصفة أساسية والى حد بعيد في تحفيز عنصر العمل في ميناء الجزائر؟
- ل هل تعتبر المكافآت عاملاً مشتركاً في تحسين جودة مناخ العمل وتحقيق الرفاه النفسي والاجتماعي؟

### 3.2 الفرضيات:

الغرض من هذا البحث هو دراسة تأثير سياسة الأجر على التحفيز والرفاه في العمل، من خلال عينة تضم الموارد البشرية في مؤسسة ميناء الجزائر على مستوى قسم العتاد المركزي، ويهدف إختيار العينة إلى تحديد مساهمة الأجر في تحفيز العنصر البشري على العمل.

ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ل قيادة الأجر في ميناء الجزائر لها تأثير إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز العامل.
- ل الأجر يساهم الى حد بعيد وبصفة أساسية في تحفيز عنصر العمل في ميناء الجزائر.
- ل تعتبر المكافآت عاملاً مشتركاً في تحسين جودة مناخ العمل وتحقيق الرفاه النفسي والاجتماعي.

# الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للدراسة

الفصل الأول بعنوان الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي للدراسة، ينقسم الى جزئين الجزء الأول بعنوان الدراسات السابقة والجزء الثاني الإطار المفاهيمي لسياسة الأجور حيث تتضمن هذه الدراسة ثلاث مباحث وكل مبحث به ثلاث مطالب.

### أولاً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة من المصادر المهمة التي يرجع اليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي، وإثراء بحث، أي أننا إعتدنا في مرحلة جمع البيانات على البعض من هذه الدراسات، ومن حيث النتائج التي حققها الآخرون بشكل شامل، قمنا ببناء دراستنا، وقد ساعدتنا على فهم موضوعنا جيداً ومنه صياغة الإشكالية بدقة وأيضاً تزودنا بفرضيات، ووجهت طريقة تفكيرنا للمنهجية المتبعة، وبمعنى أوضح إستفدنا لأجل صياغة المنهج المناسب من أسلوب إختيار العينة والطرق الإحصائية الأخرى لهذه الدراسة، ومن خلالها نعلم بوضوح أن أسلوب التحليل الوصفي هو الأنسب.

ومن الواضح أن الأهمية تتوضح في تمكين الباحث من تجنب الإزدواجية في الدراسة بمعرفته الواسعة، يستطيع بذلك أن يتجنب التكرار في الدراسة، أي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة، بالإضافة الى تمكين الباحث من تحديد المتغيرات الأساسية في بحثه والتي لم يسبق لها أن درست، وكذا تجنب مختلف العراقيل التي وقع فيها الباحثون من قبله.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها الى الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة الى وجود إدارة الأفراد متخصصة تراعي شؤون العمال بالمنشأة، وتعد سياسات أفراد على أسس علمية بالإضافة الى تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية لتحقيق الرفاه النفسي والإجتماعي بما يحقق رضاهم عن العمل وزيادة الإنتاجية وسوف نوجز ذلك فيمايلي.

أثبت العديد من المؤلفين أن الموارد البشرية تشكل عنصر أساسي وضروري للتنافسية والأداء التنظيمي، هذه النتيجة تعطي قرارات، وتعد أنشطة إدارة الموارد البشرية بعدا إستراتيجيا في السلوك التنظيمي.

(Bayad & et al, 2004, p. 75)

نشير في المقام الأول الى الجو في العمل على أنه العوامل التي تؤثر على راحة البال وبالتالي على أداء العمال مثل العلاقات وظروف العمل، وتبين أنه عنصر حيوي مثل الاكسجين الموجود في الهواء،

ويلعب دورا أساسيا في تحفيز العمال، حيث ثبت أن الجو العام له تأثير كبير على الصحة والرفاه وإنتاجية العمال.

وفي هذا المعنى ظهرت الثورة الصناعية (1760, 1830)، وما كان يميزها هو ظهور الآلات والمصانع الكبيرة وإستغناؤها أحيانا عن العمال، وإحتياجها أحيانا أخرى الى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك الى سوء ظروف العمل، ساعات عمل طويلة، ضوضاء، الغبار والتهوية، وأظهرت هذه الفترة الإحتياج الى ضرورة تحسين بيئة العاملين. (Eva , 2009, p. 17)

حيث أن مساهمة إدارة الموارد البشرية حاليا ستكون ذات أهمية كبيرة للنجاح التنظيمي، في إظهار كيفية وجود عوامل معينة في بيئة العمل تساهم في إظهار فعالية الموارد البشرية ولهذه الغاية حددت لنفسها عوامل الخطر في بيئة العمل (النزاعات بين الأشخاص، التمييز) وإقامة صلة بين النوعية المتصورة لجو العمل والإنتاجية الحقيقية للعمال. (Njaya & Serno, 2019, pp. 73-93)

في الواقع، بعد معرفة عوامل الخطر، وجدت عاملين يؤديان الى بيئة عمل إيجابية وتمكنوا من خلق جو جيد في العمل أولهما الهيئات التمثيلية للعمال الذين يمكنهم المساعدة والثانية هي فترات الراحة المشتركة أي مكان لتشكيل مجموعة من الأعمال، في حين عدم الإستقرار في مجموعة العمل ناتج عن ظروف العمل المرهقة والخطيرة، المهام العاجلة التي يتعين القيام بها، مستوى تكوين الفرق ذوي تدريب مختلف إذا الأهداف مختلفة. (Gillaux, 2017, pp. 25-26)

وبعد الثورة الصناعية، ظهرت النظرية الكلاسيكية التي من أهم مؤسسيها (Frederick Winslow Taylor, 1911) المهندس الأمريكي أبو الإدارة العلمية ونظريته المعروفة بإسم مبادئ الإدارة العلمية اذ أنه إعتد على الأساليب العلمية لتهيئة الظروف المادية لكي يقوم العامل بإنجاز عمله بأعلى كفاءة، وقد أسس فلسفته على نفس الأسس إعتدها ماكس فيبر (1864-1920) عالم إجتماعي ألماني من حيث الرشد أو العقلانية في أداء الفرد أو الإهتمام بالجوانب المادية فقط. (Michaël A. , 2016), p. 67)

بناء على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتنظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى، وتجاهلها أيضا أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر، وإعتبار الأجر المادي المدفوع للعامل كلما كان أعلى حفز العامل أكثر على مضاعفة جهده في إنتاج الفعاليات الإنتاجية المعطاة له.

نتيجة للإهتمام تاييلور بالأجر فقط وُجد بعد ذلك أن الأجر والتحفيز في العمل والرضى الوظيفي لكل واحدة منهم أثار إيجابية كبيرة على أداء العاملين، ومتغير الرضا الوظيفي هو المتغير الأكثر تأثيراً يليه تحفيز في العمل والأجر. (Anggi & Singmin , (2019))

ولا يزال الإهتمام بتأثير الأجر حيث إتضح أن الأجر له أهمية كبيرة في تحفيز العاملين وأداء العمال، ومن بين النتائج أيضا أن أعلى معامل هو الأجر، ويجب أن تحافظ الإدارة على مكوناته. (Aldi, Musa, & Hari , (2016))

اليوم لا بد من التحقق من تأثير الأجر على تحفيز العمال، لأن عالم الأعمال أيضا له منافسة كبيرة، لذلك تضمن كل المنظمة أفضل العاملين للحصول على مركز تنافسي، فتقيم كيفية تأثير الأجر على تحفيز العمال، ومعايير تحديد الأجر الذي يؤثر على رغبة العمال، لأنه أكبر أداة لإرضاء العمال، ويشجع نظام الأجر القائم على الأداء على تحسين أدائهم للحصول على المزيد من المكافآت. (Sabrin & Nurul , (2019))

الحافز المالي هو مكافأة تُمنح للعمال نتيجة لتحفيزهم على العمل في الشركة، تظهر نتيجة البحث أن متغير الحوافز المالية لها تأثير إيجابي على تحفيز العامل. (Novianty, (2018))  
ومعرفة مستوى الحوافز التحفيزية (الأجر) وتحليل تأثيرها على أداء العمال تبين أنه على الرغم من تأثير الحوافز على أداء العمال لم يكن العمال مخلصين لمنظمتهم وكانوا على إستعداد لتغيير وظائفهم إذا ظهرت فرص أفضل في طريقهم، توصي الدراسة بأن الحوافز المالية فقط لم تكن كافية. (Mamdani, 2016)

نتيجة لإهمال الإدارة العلمية النواحي النفسية والاجتماعية عند العمال، أدى الى ظهور مدرسة جديدة هي مدرسة العلاقات الإنسانية، ورائدها إلتون مايو الذي هو عالم نفس وعالم إجتماع أسترالي، وعرف تجاربه بتجارب الهاوثورن.

شكك (Elton Mayo, 1922) في النهج التيلوري الذي يأخذ فقط الجانب المادي في الإعتبار مع إهمال العامل البشري، حيث أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت بالقرب من ورش الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترينك أن تحسين الإضاءة يزيد من الإنتاجية ولكن في نفس الوقت فإن عدم وجود هذه التحسينات لا يقلل من الإنتاجية، بعد ذلك التجارب الجديدة التي تتعلق بالتحول الواسع لظروف العمل،

كان سبب إكتشاف "تأثير هوثورن" الذي جاء نتيجة مراعاة العناصر النفسية والاجتماعية أثناء التجربة، من خلال هذه التجربة وجد أن إنتاجية العمال تزداد دون تحسين ظروف العمل.

أظهرت هذه الدراسة أن دافع العاملات يقوم على عوامل نفسية إجتماعية، حيث تعكس هذه التجربة الإهتمام الذي يجلبه لعماله بتقدير الذات والإعتراف والتماسك الذي كانوا عناصر أكثر تحفيزاً من التحسين المادي لظروف العمل.

ومن هنا يمكننا إستخلاص أنه وضح أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق بالتأثير التي تحدثه الظروف المادية للعمل وهو الجانب النفسي والاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج باعتبار أن المصنع يؤلف نظام إجتماعي تظهر خلاله علاقات جيدة ينشئهم الأفراد أنفسهم، وأن العمل الصناعي هو عمل جماعي، إضافة الى أن العوامل النفسية والاجتماعية لها دور كبير في زيادة الإنتاجية. (Michaël A. , (2016), p. 69)

وتبين بأن العنصر الأول الذي يحفز العمال هو الرفاه، ومنه يسعى العامل الي تحقيق التوازن بين الجهود والمكافئات، إلا أن التزام العامل الزائد للعمل يمكن إعتبره عامل خطر سياهم في العديد من الأمراض الجسدية والنفسية. (Hyvonen & et al, (2010), pp. 406-416)، أيضا متطلبات العمل المستمرة وعدم التحكم في الوقت لتفنيدها جميعا وبدل جهود كبيرة ومكافئات منخفضة، يتولد لديه مخاطر عالية من عدم الرضا والشكاوى النفسية الجسدية والاجتماعية وأعراض الإكتئاب. (Shanfa, 2008, pp. 155-162)

والعوامل النفسية والاجتماعية المرتبطة بالعمل مسؤولة جزئيا عن زيادة المشكلات الصحية مثل الضيق النفسي ومشاكل النوم مما يؤدي الى الميل للإنتحار. (Marko & et al, 2013, pp. 246-251)

ولابد أن نعلم أن الرفاه النفسي يمثل القدرة على الشعور بالرضا عن النفس والقدرة على العمل بفعالية، وتعتقد أن الشعور الجيد لا يعني بالضرورة وجود مشاعر إيجابية كالرضا والسعادة، ولكن أيضا وجود المودة والثقة والقدرة على العمل بفعالية، مثل شعور الفرد بالسيطرة على حياته والقدرة على إستغلاله لإمكاناته وإحساسه بالحياة الهادفة. (Suresh & et al, 2013, p. 121)

والمكافآت التي يُنظر إليها على أنها ذات معنى تساهم بشكل إيجابي في إحتياجاتهم النفسية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء (Thibault Landry, (2020)).

أما الرفاه الاجتماعي فهو حالة نهائية يتم فيها تلبية الإحتياجات الإنسانية الأساسية ويكون الناس قادرين على التعايش بسلام في المجتمعات، ويتعلق ببناء الروابط وعلاقات صحية مع أصدقاءك أو شركائك في العمل، والحفاظ على الروابط الاجتماعية القوية والمتوازنة لتساهم حقا في سعادتك ورفاهيتك. (Najib & Mustapha, (2021), pp. 187-188)

يبدو التعبير عن الإمتنان مهماً بشكل خاص من حيث زيادة الرفاه الاجتماع نظراً لأنه يعزز إنشاء علاقات إيجابية والحفاظ عليها، وبعبارة أخرى التعبير عن الإمتنان من شأنه أن يثبت صحة سلوك الآخرين باعتباره معترفاً به ومفيداً اجتماعياً، وبالتالي يؤكد إندماجهم في المجموعة. (Rébecca & Christophe, 2017, pp. 44-57)

حيث، يوضح (Abraham Maslow, 1980-1970) عالم النفس الأمريكي التسلسل الهرمي للإحتياجات، وصف نظريته عن التحفيز في كتابه (The Theory of Human Motivation, 1943)، في هذا العمل بنى تسلسلاً هرمياً للإحتياجات بناءً على الملاحظات التي تم إجراؤها في الأربعينيات، يقسم الإحتياجات إلى خمس فئات وهي:

1. الحاجة النفسية: في أسفل التسلسل الهرمي، على سبيل المثال الطعام والشراب والنوم.
2. الحاجة إلى الأمن: الحماية من الخطر والتهديد والأمن الوظيفي.
3. الحاجة إلى المودة والإنتماء: ترفع من البعد الاجتماعي والشعور بالإنتماء إلى جماعة.
4. الحاجة إلى التقدير: تقدير الذات، الإعتراف من قبل الآخرين.
5. الحاجة إلى تحقيق الذات: يتواجد في قمة هرم الحاجات وهو الحاجة إلى الإشباع الشخصي. (Etienne , (2009), p. 44)

يمكننا إستخلاص أن Maslow طور هرم الإحتياجات وفرضيته هي أن الإحتياجات البشرية هرمية وعليك إرضاء الأول ليكون الدافع الثاني هو التحفيز وهكذا دواليك، يضل الفرد متحمسا طالما لم يتم تلبية الحاجة، فإن عدم تلبية الحاجة هو الذي يطلق تشكّل تحفيز لأن الحاجات المتوفرة والتي حصل عليها الفرد لا يمكن أن تشكّل للتحفيز. (Alfred, Armand , & Pascal , (2011), p. 249)

بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية تم إدخال إدارة الموارد البشرية لتحل محل مصطلح إدارة شؤون العمال داخل المنظمات، وهذا التغيير في الإسم راجع الى التغيير الإقتصادي والإجتماعي للأنشطة عبر التاريخ، بينما تركزت إدارة شؤون العمال بشكل أساسي على الأنشطة الإدارية (التوظيف والأجور والتقييم

---

والترقية والتدريب وتعويض العمال)، ومن هنا تطورت إدارة الموارد البشرية لتركز على جانب الإدارة الاستراتيجية للأشخاص وذلك لتحقيق أهداف العمل. (Taslim, Bangabandhu, & Mujibur, (2017))

في الواقع، إدارة الموارد البشرية تتكون من عدة عناصر مهمة بما في ذلك الأجر الذي يعد أحد العوامل الثانية التي تؤثر على تحفيز العمال، لهذا تركز الشركات على إنشاء نظام أجور إستراتيجي يلبي توقعات الشركة ويضمن نسبة جيدة من تكلفة العمالة والإنتاجية ولايمكنها طبعاً الإستغناء عن سياسة الأجور التي تمنحه المصدقية والفعالية. (Tabet & Selhami Samia, pp. 18-27)

## ثانياً: الإطار المفاهيمي

يعتبر نظام الأجر في الوقت الحاضر مهماً جداً في الحياة المهنية والشخصية، بادئ ذي بدء نبدأ أولاً وقبل كل شيء بالمبحث الأول المسمى مفهوم سياسة الأجر والمفاهيم المرتبطة به والذي يتضمن ثلاثة مطالب، أولها نعرف سياسة الأجر، أما المطلب الثاني سنتناول فيه أهميتها، والمطلب الثالث سنركز على أهدافها بحيث يمكن القراء من فهم ماهية سياسة الأجر.

أما المبحث الثاني فيتناول الأدوات المستخدمة في رسم سياسة الأجر والتي تتضمن أيضاً ثلاثة مطالب، يتناول المطلب الأول تحديات سياسة الأجر، والمطلب الثاني يشرح مفاهيم الأجر وكتلة الأجر، أما المطلب الثالث هو التطور (التغير) في كتلة الأجر.

وأخيراً تم تخصيص المبحث الثالث لسياسات الأجر المختلفة وبدأنا بالمطلب الأول تحت عنوان الأجر من حيث الهياكل، يليه المطلب الثاني الأجر من حيث المستويات، ثم قدمنا المطلب الثالث تحت عنوان مكونات الأجر الكلي، ونختتم الفصل بملخص.

### المبحث الأول: مفهوم سياسة الأجر:

تعكس سياسة الأجر التوجهات الإستراتيجية ونظام إدارة الشركة حيث أنه إذا تم دمجها في سياسات الموارد البشرية فستساهم في خلق القيمة، وبالنسبة إلى الأهمية التي يعلقها العامل على الأجر الذي يتقاضاه والمقارنات التي يقوم بها والتوقعات التي تخصه، لذلك تأخذ بعين الاعتبار سياسة أجر الشركة هذه الإهتمامات وينتج عن ذلك تأثيراً كبيراً على تحفيز هؤلاء العمال، ومن هنا سنحاول في مضمون هذا المبحث تقديم مفهوم سياسة الأجر من خلال التطرق لتعريفها أولاً وبعد ذلك سنحدد أهميتها وأخيراً نوضح أهدافها.

### المطلب الأول: تعريف سياسة الأجر:

من أجل إدارة أجر العمال بشكل فعال، يجب أن تكون أي شركة قادرة على تنفيذ سياسة أجر حقيقية، تأخذ في الاعتبار جميع القيود التي قد تواجهها الشركة، وقبل الانتقال إلى شرح هذه التفاصيل يجب أن نحدد هذه السياسة بشكل موضوعي ونظري على النحو التالي:

" سياسة الأجر هي تلك التي تسمح للشركة بوضع مبادئ أو إستراتيجيات معينة، وتوحيد عمالها حول هذا النهج، من خلال دفع أجر عادل، أي أن سياسة الأجر ستعمل على تحديد نظاماً محدداً للأجر،

والذي قد يعتمد على الإمكانيات، إما على الأداء أو على الكفاءة أي اعتمادا على الأهداف المنشودة. (Annick , (2016), p. 283)

" تحديد سياسة الأجور داخل المنظمة هو إهتمام رئيسي في إدارة الموارد البشرية وفعاليتها، إنها مسألة التكلفة والسعي لتحقيق الأداء وتنمية رأس المال البشري، وفيها يتم تحويل الأجور إلى تكاليف العمالة، وهي التي تمثل الجزء الأكبر من التكاليف في معظم القطاعات، وبالتالي بيان الدخل، من وجهة نظر كمية ومالية، حيث تؤثر قواعد وممارسات الأجور بشكل مباشر على كيفية تحسين الموارد البشرية وإدارة الأداء". (Bernard R. , (2016), p. 1)

"سياسة الأجور تعرف بأنها إنشاء وتطبيق معايير معينة تتعلق بتحديد الأجور التي يتم من خلالها جلب جميع الأطراف المعنية وتقديمها لهم (أصحاب العمل، والعمال، والنقابات، وما إلى ذلك)". (Easyrh, (2009)) "سياسة الأجور تحدد المعايير والمبادئ التوجيهية لجميع العناصر من أجل حساب تكلفة العمالة، أي المبادئ التوجيهية الأساسية لتجنب الأخطار المتعلقة بالإنحراف والأخطاء، التي لا يمكن تجنبها عندما تتم بدون إستراتيجية وتوجيه".

كما يمكن تعريفها بأنها " تنظيم نقل المعلومات بين الشركة وعمالها، وهي أداة مهمة تستخدمها الإدارة لجذب وتفعيل القوى العاملة، وتتمثل هذه العملية بأنها الآلية التي تحدد الشركة من خلالها محتوى التبادل والتواصل ويسمح لها بالتطور". (Dominique , (2001))

"سياسة الأجور تعتبر جزء مهم من السياسة العامة للشركة ويجب تضمينها، لأنها تتضمن خيارات الإستهداف الثلاثة، أي أنك تقوم بإنجاز الركائز الثلاث (الرصيد المالي، العدالة الداخلية، العدالة الخارجية) لسياسة الأجور". (Tirchi O. , (2012), p. 53)

وخلاصة لذلك، نستنتج أن سياسة الأجور مرتبطة بإدارة نظام متطور ومتكامل، يراعي بشكل شرعي الأهداف والإستراتيجية التي تعتمد عليها الشركة، وبعد أن تمكنا من فهم وإستيعاب المقصود من سياسة الأجور سنتطرق الآن الى التعرف على أهميتها بالنسبة للفرد أولا وبعدها بالنسبة للمؤسسة وأخيرا المجتمع.

#### المطلب الثاني: أهمية سياسة الأجور:

للأجور أهمية قصوى في تحديد الأداء الفردي الذي بدوره يرتبط بها إرتباطا وثيقا، وبعدها يتم توجيه هذا الأخير من قبل المؤسسة، وهو مهم لأنه يساعد في تحقيق العديد من الأغراض نذكر منها ما يلي:

**1. بالنسبة للأفراد:**

يمثل الأجر الوضع الاجتماعي للفرد داخل المجتمع الذي يعيش فيه، وتلبية الإحتياجات المعيشية من خلاله، والذي يعد المصدر الرئيسي لدخل الأفراد وأسره، هذا يجعل الأجر المقياس الرئيسي لنوعية حياة الفرد، ويلعب دورا مهما في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للفرد، وكذلك في تقرير ما إذا كان يستمر في المؤسسة التي يعمل فيها حاليا أو يترك وظيفته، إنها بمثابة أداة للأفراد لتلبية الإحتياجات المختلفة، وهي طريقة مناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة وطريقة قياس تقديرها. (Chekhari & Zazoune, (2018), pp. 16-17)

**2. بالنسبة للمنظمة:**

تمثل الأجر غالبية تكاليف الإنتاج في المؤسسة، حيث تقتص أكثر من 80% من تكاليف إنتاج المؤسسة، في بعض الحالات تمكن المؤسسة من توظيف عمال جيدين من خلال دفع أجر مرتفعة، وفي حالات أخرى يجذب الأفراد إلى أعمال معينة مع ظروف صعبة، وهي واحدة من الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحفيز الأفراد على تحسين أداء عملهم وزيادة إنتاجيتهم، لذا فإن مقدار الأجر المدفوعة من قبل المنشأة للأفراد، قد يشير في بعض الأحيان إلى قدرة المؤسسة المالية وإمكانياتها، كذلك على مركزها المالي مقارنة بالمؤسسات المنافسة لأخرى (Soumia & Nedjia, 2015, p. 8).

**3. بالنسبة للمجتمع:**

أجر الأفراد تعتبر مهمة للغاية، لأنها تساعد على تحسين تدفق المبيعات والتبادل في الأسواق مما يحفز عمليات الإستهلاك والإنتاج، فعندما تكون الأجر مرتفعة، يكون الأفراد العاملين في حالة نفسية ممتازة تمكنهم من تقديم أحسن أداء وإخراج كل طاقاتهم ومن جهة أخرى يكونوا قادرين على التوفير والإستثمار، مما يؤثر إيجابيا على الإقتصاد الوطني.

كما ترتبط أهمية المكافأة بالأهداف خاصة المتعلقة بالجانب الإشعاري والتي تسعى إلى تحقيقها حتى تكون لها سمعة جيدة بين منافسيها. (سالم، 2021، صفحة 161)

**المطلب الثالث: أهداف سياسة الأجر:**

تسعى سياسات الأجر إلى تحقيق نفس الأهداف التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويعتبر الفرد عاملا هاما وحيويا، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم إستخدامها في الحصول على الأفراد، وتتمثل في: (Dr Hamza T. , (2014), p. 6)

N̄ إستقطاب وتوظيف المرشحين الذين يتناسبون مع إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة،  
 N̄ كسب ولاء العمال من خلال إظهار التقدير لهم وتزويدهم بأجور عادلة،  
 N̄ من المهم تبرير التباينات في الأجور بين أعضاء الشركة، لتجنب خطر الصراعات الإجتماعية  
 وتنشيط العمال، من المهم في سوق العمل التأكد من أن مستويات الأجور تنافسية، وإلا فلن تتمكن من  
 الإحتفاظ بعمالك أو تواجه صعوبات في العمل، (Marie-Josée , 2013, p. 51)  
 N̄ المحافظة على التوازن الإقتصادي للشركة،  
 N̄ جذب العمال والإحتفاظ بهم وتشجيعهم من خلال تقديم مكافآت تتكيف مع أعمالهم، لتتكيف الأجور  
 وفقا لإستراتيجية الشركة. (Amrane & Ghersbraham, (2019), p. 30)  
 N̄ الهدف النهائي لأي سياسة أجور هو خلق شعور بالإعتراف والإنصاف للعمال الحاليين والمستقبليين،  
 بالإضافة إلى ذلك، يجب أن توازن أي سياسة أجور بين تلبية طلبات العمال وقدرة المنظمة على  
 الدفع. (Amrane & Ghersbraham, (2019), p. 31)

الشكل رقم 1: أهداف سياسة الأجور



المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الكتاب (Guillot soulez c & cloet H, 2010, p. 120)

### المبحث الثاني: أدوات رسم سياسة الأجور:

عندما إعتمدت المؤسسة على أسس نظام الأجور الخاص بها لم تصل بذلك الى ما تهدف اليه من تحديات، لذا يجب عليها أن تقوم بإستعمال أدوات لرسم سياسة أجور مع الأخذ في الإعتبار جميع المكونات الرئيسية لها، ويجب أن تتكون هذه الأدوات قابلة للتلاؤم مع إحتياجات الشركة وسياقها. (Jean-Marie , 2013, p. 303)

الأجور لها بعد إقتصادي وإجتماعي، لأنها النظرة الإقتصادية للعمل والتي توضح مفاهيم السوق (القدرة التنافسية)، ومن ناحية أخرى لأن الأجر هو بمثابة مكافأة، في ضوء ذلك تغطي مشكلة الأجور أفكارا مثل الجدارة والإنصاف.

تقوم المؤسسة بوضع سياسة أجور تفي بالأهداف الأخرى غير التقييد الوحيد لمستويات الأجور، بذلك يمكن للشركة تحقيق هدفين آخرين على الأقل: الحصول على عمال مناسبين والإحتفاظ بالعمال الحاليين و بالإضافة الى ذلك قد لا تزال يرغب في تشجيع سلوكيات محددة وتحسنها مع مرونة تكلفة الأجر كثيرا ما تكون هذه الأهداف مصحوبة بمخاوف بشأن الحفاظ على العدالة والسيطرة على التكاليف، (Loïc Francis , Frédérique , & Jean , (2012), p. 274) وتختلف الأجور إختلافا كبيرا، لذلك يجب تنظيم هذه النماذج العديدة بحيث تكمل بعضها البعض بشكل متناغم، أي جمع هذه الأجزاء المختلفة معا بطريقة منطقية ومثالية من خلال سياسة الأجور، وتحديد وإستخدام المعايير المناسبة لوضع السياسات وحزم المكافآت التي تتوافق مع الشركة، وكذلك تحديد وتصنيف المكونات الرئيسية للأجور يجب إتخاذ التدابير التالية:

#### نظام قائم على التوازن الثلاثي:

عقلانية الميزانية والقدرة التنافسية الخارجية والعدالة الداخلية، نظام المكافآت المتوازن كلها عوامل حاسمة للركائز الثلاثة التي يقوم عليها نظام المكافآت:

#### ▪ التوازن المالي مستوى الأجور:

إنه أمر بالغ الأهمية لتحديد وضبط قيود الأرصدة المالية، حيث عادة ما يعتبر دفع الأجور أهم عنصر في الإلتزامات المالية للشركة، أما مستوى كتلة الأجور فإنه أيضا عنصر حاسم في السياسة المالية، قد تساعد الرؤية المستقبلية المتعلقة بزيادة فاتورة الأجور في تفسير الخيارات من حيث إجمالي الإنفاق المخصص للموارد البشرية.

### ■ التوازن الخارجي:

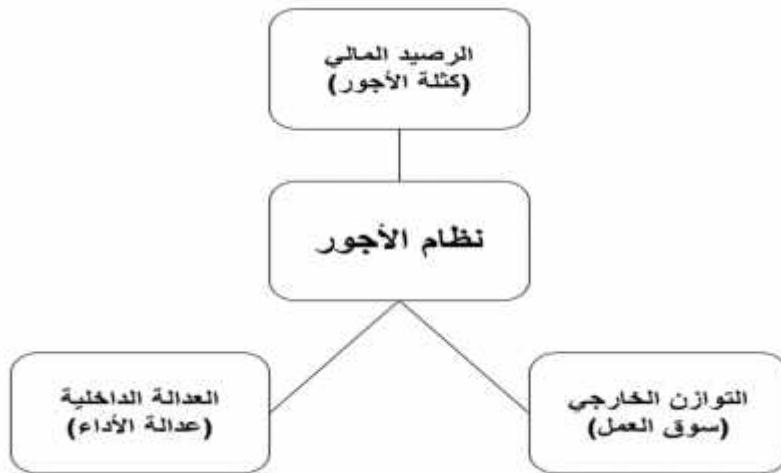
يجب أن تكون الأجور المدفوعة في الشركة مساوية على الأقل لتلك المدفوعة للمنافسين، أي لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الأجور التي تم تحديدها في سوق العمل من أجل إجتذاب المواهب، لذلك من الضروري أن يضل التوازن الخارجي جذابا عند التوظيف لانه في حال العكس ستعاني من خللين جديين: يصبح من الصعب التوظيف، ومن الصعب الإحتفاظ بعمالها في مناصبهم.

### ■ التوازن الداخلي:

الشعور بالإنصاف والإنصاف إتجاه العمال، والمشاركة في تطوير الحافز، يجب على المؤسسة أن تأخذ في الإعتبار ما يعاني منه العمال من شعور بالظلم لأنه من المحتمل أن يؤدي الى تثبيط الحماس أو الصراع.

الهدف من حوافز الأجور: يجب بالضرورة أن يشجع كل عامل على تحسين أداءه، أي أنه يجب أن يكون هناك نظام عام يشجع الجهود الفردي، أي إنشاء صلة بين أداء العامل وأجره، وبالتالي ربط مصالح صاحب العمل والعمال. (Bernard & Daniel, 2008, pp. 124-125)

الشكل رقم 2: نظام الأجور



المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على (Guillot soulez c c. , 2010, p. 211)

**المطلب الأول: تحديات سياسة الأجور:**

المؤسسة تعمل على رسم سياسة الأجور وتأخذ بعين الاعتبار التحديات مع محاولة الإستجابة لها، ومن أهم تلك التحديات:

**1. الإنصاف:**

يقوم كل عامل بتقييم بيئته وبناء على ملاحظاته، يحكم على ما إذا كان يعامل بإنصاف أم لا، نتيجة لذلك يقارن الفرد العامل نسبة "المكافئات/ المساهمة" بنسب الآخرين في شركته أو في قطاعه أو حتى على نطاق أوسع، عندما تختلف هذه النسب يزعم أن نفس العنصر قد تم تصنيفه بشكل غير عادل (إما لأن نسبته أعلى من النسب الأخرى، أو لأنها أقل)، وإعتقادا على هذه الظروف قد يشعر بالذنب أو عدم الإرتياح بشأن حصوله على أجر أكثر من الآخرين أو قد يكون منزعا من الحصول على أقل من الآخرين، مما يعني تقييم نتائج هذه المقارنة تستند إلى مبدأ التناسب، الذي يتطلب الإنصاف أن تكون مساهمات الجهات الفاعلة متناسبة مع أجرها، وبهذا المعنى يمكن أن يتطور الشعور بعدم المساواة من المقارنات داخل أو خارج الشركة.

**2. العدالة التنظيمية:**

الأجور لها تأثير على أداء العمال في العمل جزئيا، حدد (Sire and Tremblay, 2006) في قطاعات مختلفة، ومن أجل فهم أفضل للتأثير الذي قد تحدثه سياسات الأجور في السلوك الفردي والجماعي، تنقل العدالة التنظيمية مشاعر الشخص داخل المنظمة، ويعبر هذا الشعور عن:

إحساس بالعدالة التوزيعية: أي توزيع المهام بين العمال بالتساوي ويؤثر ذلك على كمية مخرجات العمل ويؤدي الى تحسين الأداء لجميع الافراد، أي أن الشخص يستشعر وجود العدالة عندما يجد أن نسب عوائده مقارنة بمدخلاته، ونسب الآخرين مقارنة بعوائدهم.

الشعور بالعدالة في الإجراءات: والذي يشير الى الإجراءات التي تقوم بها الإدارة إتجاههم تتم بطريقة عادلة، أي أن العمال المتساويين في الرتبة الوظيفية يتم منحهم الأجور ذاتها، ويحصل كل منهم على مكافأة مالية أو معنوية مقابل العمل الإضافي.

**3. التوقع:**

ذكرها فيكتور فروم في عام 1964 وهو أستاذ في كلية بيل للإدارة، تؤكد نظرية التوقع، أن العمال سيختارون تبني سلوكيات معينة التي من المرجح أن تحقق النتائج المرجوة، يقرر الفرد استثمار طاقته

في مهمة تسمح له بتحقيق النتيجة المتوقعة، ويميز ثلاثة أنواع من وجهات النظر التحفيزية القوية:  
 ✓ **التكافؤ:** هو القوة المفضلة للشخص لتحقيق نتيجة معينة، حيث أن المستوى العالي من التكافؤ يعزز دافع العامل لتحقيق نتيجة معينة، مما يجعل من المهم لأصحاب العمل إكتشاف ما يقدره العمال، فإذا كان العامل الخارجي مثل الإعتراف فيمكن إستخدام هذه الطريقة لتحفيز عمالهم.

✓ **الوسيلة:** تشير الى الشخص الذي يعتقد أن إنجاز مهمة معينة يترجم الى تحقيق مكافأة قيمة، تشير الى أهمية إيجاد هؤلاء العمال مسارا واضحا لتحقيق الأهداف والمكافأة.

✓ **التوقعات:** يشير الى الأمل والثقة التي يمكن أن يتمتع بها الافراد في أنفسهم لأداء بعض المهام أو الأوامر الشخصية بطريقة مرضية، إذا كان الفرد لا يعتبر نفسه مؤهلا للقيام بعمل معين، فلن يرى أنه من الممكن الحصول على المكافأة المرجوة.

وفقا لفيكتور فروم يمكن حساب دافع قوة الفرد لأداء مهمة معينة بإستخدام الصيغة التالية:

$$\text{التحفيز} = \text{التكافؤ} * \text{الاداء} * \text{التوقع}$$

يحتاج المديرون الى معرفة المكافئات التي يريدونها العمال والمكافئات التي يعتبرونها العمال مفيدة(التكافؤ)، ويجب عليهم إنشاء أداة ووسيطيه من خلالها يجب عليهم إقناع العمال بأن إنجازات بعض المهام تولد مكافئات يقدرها العمال، ولا بد لهم من التأكد ان العمال لديهم القدرات اللازمة لأداء المهمة المعنية بحيث يتوقع العمال أن يكونوا قادرين على الأداء وبالتالي سيتم مكافاتهم (التوقع). (Faycel & Géraldine , (2015), p. 105)

**المطلب الثاني: مفاهيم الأجر وكتلة الأجر:**

إن مسألة الأجر هي صميم العلاقة بين صاحب العمل والعامل، فهي تشكل الجزء الأكثر صراحة والأكثر وضوح في عقد العمل أي يتلقى العامل أجرا مقابل أداء عمله.

الأهمية التي يعلقها العامل على الأجر إنه يدرك أن المقارنات التي يجريها وتوقعاته تعطي سياسة الأجر للشركات تأثير كبيرا على إنتاجيتها وعلى المناخ الاجتماعي في الشركة.

وبالتالي، لكي تكون المنظمة قادرة على المنافسة والمرونة، من الضروري ضمان نسبة متوازنة بين تكاليف العمالة والإنتاجية مع إدراكنا أن هدفها الأساسي هو الربح، لذا يجب علينا أن نفهم ما نعنيه

بالأجر فتعددت التعاريف والمفاهيم حول الأجر، ومن بين هذه التعاريف نجد:

## 1. الأجر:

الأجر "هو المكافأة النقدية للخدمات التي تقدمها القوى العاملة في المؤسسة، والمصدر الأساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال، فضلا عن كونه المكون الأساسي لتكاليف الإنتاج." (El Fazazi, (2021)) الأجر هي إحدى الآليات التي يجب على الشركة إستخدامها لتحفيز العمال الجدد والإحتفاظ بهم وإجتذاب المؤهلات من أجل الحصول على ميزة تنافسية، وأداة ضرورية لتحقيق أهداف الشركة.

حسب (SEKIOU, BLONDIN, PERETTI) تنص على أن الأجر من ناحية أخرى، عبارة عن مكافئات تتناسب بشكل مباشر مع العمل المنجز، هذا هو الأجر المباشر. من ناحية أخرى، فإن المزايا الإجتماعية التي يحصل عليها نتيجة عضويته في منظمة أو شركة، هي أجزء غير مباشرة، يعرف هذا الأخير على أنه "مكافأة تضاف مباشرة للأجر في شكل علاوات والبدلات". (Ayad, (2015), p. 326).

تعتبر الأجر من أهم أجزاء إتفاقية عقد العمل، إنها القيمة النقدية للخدمة المقدمة، أي أن الغالبية العظمى من العمال هو مصدر دخلهم الوحيد، وبالنسبة لقسم كبير من الشركات فهم يمثلون المكون الأساسي لنفقات الإنتاج الخاصة بهم. (Taiebi, (2017), p. 124)

يؤثر الأجر الذي نحصل عليه مقابل عملنا على مواقفنا في الحياة بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الشعور بالأمن والأستقلال والمكانة وتحقيق الذات والإنجاز والكفاءة والتقدير والدافع في حياة المرء، هنا تصبح الأجر مصدرا للحافز أثناء العمل. (Tabet & Selhami , (2014), pp. 18-19)

الأجر يجب إدارتها بشكل فعال لأنها تؤثر على أداء الشركات، وأيضا المواقف والإجراءات، بمعنى فإن إحدى الآليات التي يجب على الشركة بموجبها الحفاظ على أكبر كفاءتها من العمال مع جذب مرشحين جدد مؤهلين للإلتزام إليها. (Dr Hamza T. , (2014), p. 27)

الأجر هي نفقات الشركة التي غالبا ما تمثل الجزء الأكبر من تكاليفها وإيراداتها من نشاط أعمالها. (Kichou, (2015), p. 87)

كل هذه المفاهيم تقودنا للإستنتاج التالي:

يمكن أن يشير مصطلح الأجر الى مبلغ المال المدفوع للفرد (شخص طبيعي أو إعتباري)، وهو مشابه لدفع مقابل الخدمات أو العمل المنجز والمبلغ المتفق عليه في إتفاقية جماعية، ومن أسس نظام الأجر

التي تراعي القدرات المالية للشركة، وهذه الأجور هي ناتجة عن سياسة أو عقد بين العامل والشركة أو قائمة، من ركائز نظام الأجور ومراعاة القدرات المالية للشركة.

لا نكتفي بفهم الأجور فقط لابد أن نتعمق أكثر لفهم أيضا الأجر الأساسي وأبرز تحدياته.

## 2. التعريف والتحديات الأجر الأساسي:

الأجر الأساسي هو الأجر الثابت الذي يدفعه صاحب العمل للعامل مقابل عمله، بعدين:

▪ **البعد القانوني:** وهو يستند للإلتزامات قانونية تعاقدية يجب الوفاء بها، وشمل هذه الإلتزامات الحد الوطني المضمون للأجور، المساوات في الأجر بين الرجل والمرأة والإلتزام بالتفاوض على مستوى الشركات،

▪ **البعد الإجتماعي:** يسمح الأجر للعامل بتأمين لقمة العيش ومن أجل الإدارة الفعالة لإدارة الموارد

البشرية هناك حاجة الى نظام عادل للأجور للجميع. (Chloé, (2017), p. 124)

الأجر الأساسي وهو المكون الأساسي للأجور، يعمل بشكل رئيسي لحساب الفوائد الإضافية، وهي محددة مسبقا، على الأقل في نوعها وحسابها، ويتم إحتساب تعويض العمل الإضافي، ما لم ينص على

خلاف ذلك في الإتفاقية المعمول بها. (Kichou, (2015), p. 93)

"الاجر الأساسي هو مبلغ محدد من قبل شبكة التصنيف. (Taibi, (2014), p. 4)

## 3. كتلة الأجور:

كتلة الأجور هي مجموع الأجور الإجمالية المدفوعة لعمال المؤسسة، ولكنها تستبعد مساهمات التي تقع على عاتق صاحب العمل (دفع التعويض عن حوادث العمل، التقاعد)، والأجر العيني كالسيارة أو سكن الشركة،" (Bernard & Daniel , 2016, p. 153) وهي بيانات عددية تجعل من الممكن تحديد نفقات الشركة من حيث الأجر. (Bernard & Daniel, 2008, p. 148)

## 4. أنواع كتلة الأجور:

✓ إجمالي كتلة الأجور أو كتلة الأجور المحاسبية:

في قطاع المحاسبة تشمل جميع الأجور المباشرة بالإضافة الى مساهمات الضمان الإجتماعي لصاحب العمل المتعلقة بهذا الأجر، هي نفقات متنوعة للغاية مثل الضمان الإجتماعي، المعاشات التكميلية، التأمين ضد البطالة، ضريبة التلمذة الصناعية، مشاركة أرباب العمل في التدريب المهني المستمر، وفي

تعريف إجمالي الأجر نستبعد المزايا العينية، لكننا نستثني أيضا الملحقات الأخرى من المكافآت والرسوم مثل مكافئة نهاية الخدمة.

#### ✓ كتلة أجزور الضرائب:

على مستوى الضرائب، يتوافق مع إعلان الأجزور السنوي، ويتضمن جميع الأجزور والعلاوات والعمولات والمزايا العينية

#### ✓ كتلة أجزور المدفوعة للعمال:

هي كتلة الأجزور الضريبية بالإضافة الى البدلات غير الخاضعة للضريبة المدرجة في إيصال الدفع، المزايا العينية، وكتلة الأجزور الضريبية مماثلة لكتلة الأجزور الاجمالية.

#### المطلب الثالث: التغيير في كتلة الأجزور:

إن الحديث عن تطور كتلة الأجزور هو تسليط الضوء على العوامل المختلفة المتعلقة بهذا التطور، ثم يتعلق الأمر بتحديد العوامل الإستراتيجية والقانونية وعوامل التطور.

فالعوامل الإستراتيجية والقانونية هي العوامل المؤثرة في تطوير فاتورة الأجزور، التي تنشأ عن مبادرة المؤسسة غالبا بمبادرة العامل أيضا، أو عن القيود القانونية التي يركز عليها الإتفاق الجماعي للمؤسسة أو الحق في العمل، ومن ثم فإن إثر القرارات الإستراتيجية (على سبيل المثال، الزيادة العامة في مستوى الأجزور الأساسية بغية تحفيز العمال وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وتأثير قرارات السلطات العامة وفريق العمل).

بالإضافة الى ذلك، يمكن أن تتطور الأجزور أيضا تحت تأثير عوامل فردية، ومثال ذلك الأقدمية، والقدرة على التفاوض، التغييرات في المهارات المكتسبة، الترقيّة الداخلية، والأداء المتحصل عليه، ويرتبط تطورها أيضا بالعوامل الجماعية، عمل السلطات العامة مثل إعادة تقييم الحد الأدنى للأجزور ومراقبة الإنفاق العام في حال إحتواء الميزانية على عجز، العمل النقابي أي المفاوضة الجماعية والحالة الإقتصادية الاجتماعية منها التوترات في سوق العمل، الأزمة الاقتصادية، زيادة المنافسة، وتراجع بعض الأنشطة. (Jean-Marie, (2015), pp. 314-315)

ونقصد ب عوامل الزيادة هي التغييرات في فاتورة الأجزور بسبب الأنواع المختلفة من الزيادات (زيادة المستوى وزيادة الكتلة) وأثار التغييرات في فاتورة الأجزور (تأثير التأجيل، تأثير نوريا، نثير القوى العاملة)، وينتج تطور كتلة الأجزور عن القرارات المتخذة خلال السنة وعن الآثار الناجمة عن ذلك.

**1. الزيادة في المستوى:**

هي الزيادة المتتالية في الأجر لشخص او لمجموعة من الأشخاص على مدى 12 شهر، أي يقيس تطور الأجر الاسمي للعمال على مدار فترة.

**2. الزيادة في الكتلة:**

وهي التغير في الأجور السنوية لمجموعة من الأشخاص من سنة لأخرى، أي التطور كتلة الأجور المتوقعة للسنة التالية ن+1 مقارنة بكتلة الأجور للسنة ن أي السنة الحالية.

**3. التأثير المؤجل:**

يتمثل الأثر المرحل في قياس أثر قرارات زيادة الأجور المتخذة خلال السنة في السنة المالية التالية، يتم استخدامه كجزء من سياسة أجور الشركة، يستخدم لقياس التغير في كتلة الأجور على مدار عام، مع مراعاة الزيادات في الأجور المنسوبة الى العمال في العام السابق.

**4. تأثير نوريا:**

يعني في ميدان إدارة الموارد البشرية مقياس المدخرات التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة إستبدال العمال الأكبر سننا بعمال أقل سننا في نفس الوظائف، يتقاضى هؤلاء أقل بكثير لأن لديهم خبرة أقل، مما يسمح للشركة بخفض تكاليفها.

**5. التأثير الفعلي:**

هو تطور كتلة الأجور المتعلقة بالتغيير (الزيادة أو النقصان) في عدد عمال الشركة، إذا زادت القوى العاملة في الشركة، فستزداد الأجور والعكس صحيح، وهذا ما يفسر سبب إستخدام بعض الشركات لتخفيضات الوظائف لتقليل أجورها (Loïc , Francis , Frédérique , & Jean , (2012), p.

274)

**المبحث الثالث: سياسات الأجور المختلفة:**

سياسة الأجور هي إستراتيجية وخطة تتضمن مجموعة من القواعد لتحديد فئة كل عامل، هذه هي المكونات المختلفة لأجمالي الأجر، وقد تختلف هذه السياسة من شركة إلى أخرى، مما يستلزم الحاجة إلى تقديم أنواع مختلفة من المكافآت التي تختلف من حيث الهياكل والمستويات المختلفة.

**المطلب الأول: الأجر من حيث الهياكل:**

الأجر المقدم من حيث الهياكل هذه هي الأنظمة التي يرتبط فيها الأجر بزيادة الأداء، أي يتم تحديد هذا النوع من الأجر من خلال الزيادات العامة التي تنطبق على جميع العمال، وهم بشكل عام نتيجة المفاوضات بين الشركاء الاجتماعيين، لكن قد تؤدي الصعوبات الاقتصادية إلى تخفيض عدد العمال، إذا تعذر خفض الأجر، لذلك قد يكون دافع العمال متوسطا، يمكننا أن نبين أن الأجر هي مسألة تسلسل هرمي لأن التسلسل الهرمي للأجر يسمح لنا من الممكن دراسة الفجوة بين فئات العمال المختلفة، يسمح لنا بتقييم المساواة في الأجر داخل الشركة، تتوفر عدة أدوات لتحديد أولويات الأجر، هذه الأدوات: (Tirchi O. , (2012), p. 61)

1. شبكة تأهيل: فرز الوظائف حسب مستوى تعقيدها ومسئوليتها.
2. شبكة أجر المؤهلات: مما يتيح دفع أجر عن مستوى مؤهلاته ومسؤولية كل عامل، شاغل لوظيفة مصنفة في الشبكة القياسية لتصنيف الوظائف.
3. شبكة الدفع مقابل الأداء: مما يجعل من الممكن التحقق مما إذا كان الأجر يصنف تصنيفا جيدا في فئة الأجر التي تتوافق مع مستوى نشاطه، الذي لوحظ مع مرور الوقت، إنه أجر للطريقة التي يتم بها شغل الوظيفة.
4. مقابلة التقييم: يتم تحديد أهداف العمال لفترة زمنية محددة وتقييمهم، بناء على جميع الأولويات والمعرفة والسلوكيات والمهارات والأهم الخبرة المهنية.

**المطلب الثاني الأجر من حيث المستويات:**

وهي نظم دفع الحوافز (الأجر المتغير)، المخصصة للمساهمات في تنمية الشركة من خلال خفض التكاليف أو الربحية، والغرض من هذه الأنظمة بوجه خاص إلى ضمان المرونة في تكاليف الأجر في حالة انخفاض معدل الدوران.

يمكننا أن نرى أيضا أن الأجر هي مسألة مستوى لأنه يعتبر مستوى الأجر وتطوره كعامل من عوامل القدرة التنافسية لشركة معينة، والوضع المتوقع هو يجب أن يكون للأجر تأثير على الإنتاجية، ثم يمكننا القول إن ارتفاع الأجر يمكن أن يكون له انعكاسات إيجابية على إنتاجية العمل، ومستوى الأجر هو عامل حاسم في توقع الفرد لأجره، ثم نتحدث عن مستويين من الأجر، المستوى المتوقع والمستوى

الفعلي لن يكون العمال راضين إلا إذا تطابق المستوى المتوقع للأجر مع المستوى الفعلي، هذه الأجر تمكن أصحاب العمل من الممكن توظيف عمال بكفاءة أفضل.

وأكثر تحفيزاً وإستقراراً، من جانب مستواه المعيشي، حيث تعتبر الأجر قوة شرائية للعمال وتكلفة تؤثر على القدرة التنافسية للشركة، وإن التطورات الإقتصادية تعمل باستمرار على تغيير العلاقة بين العرض والطلب على العمل، مما يؤدي إلى تقلبات في مستوى الأجر وزيادة القوة الشرائية، نتيجة لذلك، يوجد نظام مرجعي للأجر يربط جزئياً بين آليات العرض والطلب على العمل، والتي يجب على الشركة إستخدامها لتحديد مستوى أجرها. (Bruneteaux , (2005))

### المطلب الثالث: مكونات الاجر الكلي:

هناك العديد من التصنيفات لعناصر التعويض الكلي، إقترح المهندس للفنون والحرف (Gérard Donnadieu) دكتور في العلوم الفزيائية مجموعة من الأجر الأساسية والمحيطية في هرم الأجر، من خلال هرم الأجر هذا نجد أن نظام الأجر يتكون من أربعة عناوين، أولاً الأجر المباشرة التي تمثل أجر مؤهل أو أجر أساسي، وأجر أداء على أساس الجدارة المرتبطة بأداء الشخص (التفرد) ومختلف الأفراد، أو المكافآت الجماعية المتعلقة بالوظيفة وتنظيم العمل ثم، الأجر الغير المباشرة التي تمثل الملحقات القانونية المتعلقة بتقاسم الأرباح والمشاركة وخطة إيدار الشركة وخيارات الأسهم ثم، ملحقات إنتقائية تشبه المزايا العينية أخيراً، ملحقات التماثل المقابلة للمنافع الإجتماعية. (Mekkioui, (2013), p. 120)، لقد إختارنا تمييز (Donnadieu, 1993)، لأن هذا النهج يجعل من الممكن التصنيف جميع العناصر المكونة للأجر الكلي والفوائد التي تقدمها الشركة. (Jean-Marie , (2009), p. 276)

الشكل رقم 3: هرم التعويض



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على (Donnadieu, 05/08/2022)

### 1. الأجر المباشر:

يظهر في الجزء العلوي من الهرم ويتوافق مع العناصر العديدة المدرجة في قسيمة الأجر، (Hamza, (2014), p. 27)

تشتمل الأجر المباشرة عادة على:

- جزء ثابت يتوافق مع الأجر المؤهل،
- جزء المتغير يتوافق مع أجر الأداء،

يجب على الشركات التي ترغب في ضمان الإتساق العام لسياسة الأجر الخاصة بها تحديد الدور الذي تنوي منحه لكل عنصر من عناصر الأجر التي يستفيد منها عمالها.

(Imane, (2014), p. 16)

#### 1.1 الأجر المؤهل:

ويشمل الأجر المنصوص عليه في عقد العمل، وقيمه ودفعه مضمونة ومصادره (إتفاقية جماعية)، إنه المقابل المباشر للعمل الذي يقدمه العامل، ويعتبر أجر مؤهل عندما يشمل دفع عمل إضافي متعلق بطبيعة العمل (أقساط الخطر، غير الصحية، والضارة بالصحة)، ومكافآت النتائج تعتمد بشكل

مباشر على عمل العامل (مكافئة الأداء الفردي، ومكافئة فريق العمل)

### ل الأقساط

وهذا تكملة شخصية يرتبط طابعها الى حد ما بظروف عمل العامل وإنتاجه، يمكننا أن نقتبس:

ن̄ علاوة العمل الإضافي: هذه ساعات عمل تزيد عن ساعات العمل القانونية، يجب ان تكون معدلاتها 25% على الأقل من الأجر لساعات العمل الإضافية الأولى، و50% لساعات العمل الإضافية اللاحقة.

ن̄ مكافئة الأقدمية: ويقصد به ذكر الأقدمية ومكافئة الولاء المهني، ويتمكن العامل بعد عدد معين من السنين من الحصول على درجة الماجستير في مكان العمل والتطوير الذي يجب مكافئته.

ن̄ علاوة السلة: إنها علاوة يدفعها صاحب العمل للعمال الذين يجبرون على تناول الطعام في مكان عملهم.

ن̄ علاوة الإزعاج: وتمنح للعامل الذي يشغل منصبا مهمه، وظروف عمله بها مساوى من الشدة أو التراب أو الخطر.

ن̄ قسط نفقات المهمة: يستفيد العامل بأجر في مهمة من بدل تعويضي عن النفقات المتكبدة في حالة طلب التعهد منه الحصول على خدمة خارج مكان إقامته المعتاد.

### 2.1 أجر الأداء أو الجدارة:

وهو أجر لمراعات الطريقة التي يمارس بها الشخص نشاطه، يمكن قياسه من حيث تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، من حيث المساهمة في نتيجة الفريق أو الشركة بأكملها. (Roman, (2010), p. 49) ويميل العديد من الشركات الى تعزيز الجزء المتغير من إجمالي الأجر على الرغم من الاختلافات ترتبط في أغلب الأحيان بالسياق الإقتصادي، غالبا ما تستند مبررات هذا الإتجاه الى عدم اليقين الإقتصادي الذي يؤدي الى تقلب الأرباح المرتبطة بأداء أرباح الشركة، هذه الطريقة بسيطة للحد من التكاليف وعلى نطاق أوسع لجعل الأجر أكثر مرونة بناء على النتائج، وينضر الى إمكانية عكس الأجر المتغير على أنه نظير الأجر الناتج، لأنه ليس مضمونا أبدا من سنه الى أخرى. (Ahmed, (2003), p. 39)

تستخدم الشركة أجر الأداء لتحفيز عمالها ويأخذ بعضها في الحسبان النتائج الفردية، بينما يراعي البعض الاخر نتائج فريق العمل:

ل الجزء الفردي: في إطار تحديد الأهداف الفردية، أو العلاوات المتغيرة في جميع قطاعات النشاط،

تعتمد هذه المكافآت على تحقيق الأهداف المحددة سابق، يعتمد نجاحهم الى حد كبير على المفاوضات التي أدت الى وضع اهداف،

الجزء الجماعي: يهدف الى إفادة جميع العمال ماليا من العمل الجيد ونتائج وحدثهم. (MORENO, 2008, p. 46)

## 2. الاجر غير المباشر:

يرتبط الأجر غير المباشر بمركز العامل وبعصويته في الشركة ويتعلق بجميع العناصر والملحقات التي تضاف الى الأجر المباشر يمكن تقسيم هذه الملحقات غير المباشرة الى ما يلي (Hamza, (2014), p. 27)

### 1.2 الملحقات القانونية:

وهي تتوافق مع المستوى الثاني من هرم المكافآت، ويتم توزيعها من الناحية النقدية، وغالبا تكون ذات طبيعة جماعية، تستفيد من نظام ضريبي خاص، من بين هذه الملحقات القانونية، نجد: تقاسم الأرباح، والمشاركة، وخطط إدخار العمال، وملكية أسهم العمال وخطط خيارات الأسهم. (Soumia L. M., 2012/2013, p. 123)

#### 1.1.2 تقاسم الأرباح:

وهو مكافئة جماعية عشوائية وتستند الى نتائج الشركة وأدائها، وتحدد طرائق حسابها وتقسيمها عموما في إتفاقيات جماعية وتحدد وفقا لصيغة يحددها إتفاق تقاسم الأرباح مثلا النتائج، رقم الأعمال، تحقيق من الرضا، معدل شكوى العمال (L, F, & et all, 2012, p. 279)

#### 2.1.2 المشاركة:

إنه إلزامي في الشركات التي لديها أكثر من 50 عاملا، إنه قسط تدفعه الشركة عندما تحقق أرباحا، يجعل من الممكن ربط العمال بنتائج شركتهم، ويشكل جزء من الأرباح المتراكمة للعمال إحتياطي خاصا يكون مقدرا لأن الحد الأدنى لمبلغ الإشتراك يحدده القانون، وفي نهاية الفترة لن تتوافر لأن المبالغ مجمدة لخمس سنوات على الأقل مالم تكن هناك أسباب استثنائية.

#### 3.1.2 خطة الإدخار المؤسسية: تسمح للعمال بإنشاء مدخرات بمساعدة شركتهم.

#### 4.1.2 خطة مدخرات التقاعد الجماعية: تسمح للعمال بالادخاري للتقاعد.

**5.1.2 ملكية أسهم العمال:** عرض على العمال شراء الأسهم بتكلفة أكثر فائدة من تكلفة المنحة أو الشروط التفضيلية للإستعداد للزيادة في رأس المال.

**6.1.2 خطة خيار الأسهم:** فهي تسمح لأصحاب هذا الحق بشراء أسهم بأسعار محدد في نهاية فترة ما، الغرض من خيارات الأسهم هو اثارة اهتمام أولئك الذين يستفيدون منها في أداء أعمالهم.

### 3. الملحقات الانتقائية:

تتوافق مع المستوى الثالث من التسلسل الهرمي للأجور، المعروف غالباً باسم المزايا العينية، وهي مخصصة لجزء من العمال، إنها عناصر إرضاء يمكن أن تكون متغيرة، يصعب تحديدها مالياً من بين هذه المزايا، الإسكان الوظيفي، حواسيب صغيرة محمولة تكلف السفر أو الترفيه، وكذلك مكافآت عينية كالسفر والهدايا وهي الأكثر أهمية.

### 4. ملحقات التماثل:

إنها تشكل المستوى الرابع من الهرم، تتوافق هذه الملحقات مع الفوائد الإجتماعية، ولها طابع توزيعي وتنظيمي من نوع الميزة المكتسبة وهي تشمل عناصر مختلفة تتمثل في الخصومات على منتجات الشركة، المعاشات التقاعدية، الضمان إجتماعي، هذه المزايا جماعية ومتغيرة للغاية من شركة الى أخرى، يجب إعتبارها عناصر حقيقية للأجور لأنها تؤدي دور في إجتذاب العمال والإحتفاظ بهم. (Imane, (2014), pp. 25-26)

**خلاصة:**

الأجور ذات أهمية نسبية كوظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، يمكن تعريفها على أنها مقابل العمل المقدم، وتشكل أحد أهم عناصر العلاقة بين الشركة والعمال، ويجب على صاحب العمل التأكد من تطبيق قواعد الأجور في الشركة، سواء كانت محددة بموجب القانون أو الإتفاقية الجماعية، أو عقد العمل لكل عامل.

يتعين على كل شركة تطوير سياسة الأجور الخاصة بها، مع مراعاة الوضع الإقتصادي وكذلك مواردها الخاصة، تجد نفسها في مواجهة معضلة، تتمثل في إرضاء عمالها مع تقليل تكاليفها، ومن هنا فإن الشركة الجيدة هي شركة مستعدة لتقديم أجور عادلة وتنافسية لجميع عمالها مع تحمل الحد الأدنى من النفقات وبالتالي، فإن توزيع الأجور ليس بالمهمة البسيطة الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية، ولكنه نتيجة لعملية طويلة إستراتيجية الأجور.

# الفصل الثاني: التحفيز والرفاه في

## العمل

## : التحفيز

المسائل المتعلقة بتحفيز العمال هي مصدر قلق في إدارة الموارد البشرية، لأنها تتمثل المشكلة المتكررة في كيفية الحفاظ على تحفيز العمال أو زيادتهم، يبدو أن التحفيز هو أحد عوامل التنافسية الأساسية القادرة على تلبية إحتياجات المديرين، وبالتالي تحديد سياسة الأجور التي تسمح بتحريك الدافع وأحد الإهتمامات الرئيسية للشركات، والذي سيشرح من خلال الفصل الثاني والمعنون "التحفيز في العمل، وهو ينقسم بدوره الى ثلاث مباحث رئيسية، وكل مبحث يحتوي على مطالب.

تطرقنا في المبحث الأول الى أليات العمل، حيث يتكون من ثلاث مطالب، المطلب الأول تحت عنوان تعريف التحفيز في العمل، أما المطلب الثاني تطرقنا فيه الى مصادر التحفيز، بينما المطلب الثالث خصص لأنواع التحفيز.

ثم المبحث الثاني تم تخصيصه للرفاه في العمل به ثلاثة مطالب، حيث أن المطلب الأول يتناول مفاهيم حول الرفاه، وفي المطلب الثاني الإرتباط بين الرفاه والعمل، والمطلب الثالث يتضمن صعوبة قياس الرفاه.

بينما المبحث الثالث يتناول العلاقة بين التحفيز والرفاه والأجر، المطلب الأول يحتوي على التحفيز من خلال الأساليب الإدارية، أما المطلب الثاني تكلمنا عن التحفيز بشروط العمل، وفي المطلب الثالث سنتطرق المكافئة من خلال الرفاه في العمل وخالصة الفصل.

### المبحث الأول: أليات العمل:

تدفع المؤسسة أجوراً وتوفر مزايا مختلفة لعمالها لتحفيزهم ودفعهم للقيام بأداء أفضل، وقبل أن تتمكن جهودهم من تحقيق نتائج ملموسة، يجب أن تحدد بالضبط ما الذي يجعلهم يقومون بالإستجابة، لذا فإن التحفيز هو عامل رئيسي في نجاح الأعمال، من أجل فهم الجوانب المختلفة للتحفيز بشكل أفضل، يبدو من الضروري محاولة تعريفها في إطار مناهج مختلفة ومحاولة فهم الرفاه في العمل بشكل أفضل للتمكن من التوصل الى العلاقة بين الأجر والتحفيز والرفاه لفهم هذا الجزء، سنتناول تعريفات مختلفة للتحفيز والتعرف على مصادر وأنواع التحفيز.

### المطلب الأول: تعريف التحفيز على العمل:

التحفيز مفهوم يستخدم بشكل متكرر، ومع ذلك سنكون مهتمين فقط بتحفيز العامل البشري المرتبط بالعمل، وبصورة أدق تحفيز الشركة له، ومن أجل التعرف على مفهوم التحفيز بشكل أفضل، نجد أنه من المفيد تقديم مفهوم شامل يشمل جميع جوانب التحفيز، وقبل ذلك لا بد من أن نقدم بعض التعريفات لبعض الباحثين:

تعريف التحفيز وفقاً ل (Lévy-Leboyer, 1984) "إنها عملية تتضمن الرغبة في أداء مهمة أو تحقيق هدف، وبالتالي قرار ثلاثي الأبعاد لبذل جهد، ودعم ذلك الجهد حتى الوصول إلى الهدف، وتخصيص الطاقة المطلوبة له". (Salvatore, (2013), p. 12)

يشق التحفيز من الكلمات اللاتينية (motivus, motif) "يشير إلى التحفيز الذي يدفع الفرد على التصرف، و "الحركة" (moverce, mouvoir)، وتشير إلى بداية الحركة"، ويتم تعريفه على أنه "القوة الداخلية التي تحافظ على إستمرارية الفرد في الحركة وتحفزه على العمل". (Keller, (2018), p. 11) وفقاً ل Jean-Marie Peretti، يمكن تعريف التحفيز بأنه "قوة تدفع الفرد لإعطاء معنى لرغباته وإحتياجاته ودوافعه، التي تحكم السلوكيات المصممة لتقليل التوتر، وبالتالي إستعادة التوازن، وبمعنى آخر هو مؤثر خارجي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للفرد للحصول على سلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطمح إليه المنظمة" (Jean-, (2009), p. 400) يشير التحفيز إلى "القوة العقلية للشخص، والتي تؤثر على إتجاه السلوك وشدته وتماسكه". (Craig C., 2008)

حسب (vallerandet Thill, 1993) إنه " مفهوم يستخدم لوصف القوى الداخلية والخارجية التي تعزز الشدة وإستمرار السلوك". ((Claude L. , (2015))

## : التحفيز

وفقاً (Stephen & Timothy , 2014) يعرف "التحفيز بأنه العملية التي من خلالها يساهم الفرد في كثافة العمل والتوجيه والمثابرة لتحقيق هدف معين".

وفقاً لـ (Mangkunegara,2014) "يجب على القادة الإنتباه إلى الأهمية والهدف من عمل العمال، بحيث يهتم العمال بأداء العمل، إذا كان مهتماً، فإن الرغبة المتعلقة بأداء العمل لتحقيق الأهداف المرجوة تكون قوية، ونتيجة لذلك فإن العمال سوف يكون لديهم دوافع عالية، وأن يكون لديهم الدافع والرضا عن نتائج العمل". (Kuras, (2021), p. 178)

"التحفيز الجوهري الداخلي يتحقق من خلال التنمية الشخصية أو المتعة، ويتضمن أداء الأنشطة للحصول على الرضا الجوهري من الأنشطة، "التحفيز الخارجي هو فعل شيء ما لأنه يحصل على مكافأة أو جائزة". (Idah & Jacob M, (2014), p. 177)

وفقاً لـ Rouse التحفيز في العمل "إنها عملية تنشيط وتوجيه وتحفيز والحفاظ على السلوكيات الفردية لتحقيق الأهداف المرجوة". (Jacques, Patrice , & Christian , 2009)، بناءً على ما سبق، سنحاول إعطاء تعريف شامل للتحفيز على النحو التالي:

إنها عملية استخدام مجموعة من العوامل والوسائل للتأثير على السلوك الوظيفي والبشري للعمال وتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق دافع العمل بإستمرار بناءً على رضا العاملين عن تحقيق أهداف محددة، وتذكر الإدارات الناجحة إحتياجات الإنسان.

### المطلب الثاني: مصادر التحفيز:

تختلف حوافز العمال من شركة إلى أخرى، ومن عامل إلى آخر، كما هو موضح أدناه:

#### 1. الإعتراف:

يعتبر الإعتراف في العمل دافعاً رئيسياً، في الواقع إذا شعر العامل بتقدير الشركة فإنه سيتحمس في عمله، وأيضاً الإعتراف له تأثير إيجابي في زيادة الإنتاجية وإنخفاض معدل الدوران، ناهيك عن أهميته لنجاح وإستدامة المؤسسة بفضلته وبفضل تقدير العمال، ستحقق الشركة مستوى عالٍ من الأداء بسبب تحفيز العمال، هناك أربع مجالات رئيسية للإعتراف:

## : التحفيز

### 1.1 الإعراف الوجودي (الشخص):

ويؤكد أن الإنسان فرد متميز بذكائه ومشاعره وخبراته، ويتجلى ذلك في الإيماءات الصغيرة التي يتم إجراؤها يوميا أثناء التواصل بين الأشخاص من خلال الإعراف الوجودي، ويعترف للفرد بالحق في الكلام والتأثير على القرارات.

### 2.1 الإعراف بممارسة العمل:

يتعلق هذا النوع من الإعراف، بعملية العمل، والطريقة التي يؤدي بها العامل مهامه في مكان العمل أي كل ما يتعلق السلوك والصفات المهنية والمهارات، يشمل هذا الإعراف الإبداع والإبتكار والتحسين المستمر في أساليب العمل والعلاقات مع العملاء والعمل الجماعي وغير ذلك.

### 3.1 الإعراف بالإستثمار في العمل:

في بعض الأحيان، على الرغم من كل المعرفة مثل خبرة الفرد والطاقة المتمثلة في عمل الفرد، فإن النتائج لا تتناسب مع الجهد المبذول، لذلك لا يمكن مكافأة تحقيق الأهداف (الإعراف بالنتائج)، ولكن يمكن الإعراف بالإستثمار في العمل على النحو المناسب، هذا يقر بأهمية الجهود التي ساهم بها العامل في عملية العمل، ويمكن التعبير عن هذا النوع من الإعراف بعدة طرق، بما في ذلك الشكر اللفظي، ورسالة شخصية لإبراز الشجاعة والمثابرة في الظروف الصعبة.

### 4.1 الإعراف بنتائج العمل:

يرتبط هذا النوع من الإعراف بمنتج عمل العامل ومساهمته في أهداف الشركة، "بمجرد الإنتهاء من العمل، يصبح حكماً وشهادة تقدير لكفاءة وفائدة العمل الذي يقوم به فرد ومجموعة من الزملاء، بمجرد إنجاز المهمة.

يتم الإعراف بالنتائج بعدة طرق، غالباً بشكل رسمي مثل إجتماعات لتقييم إنجازات العمل، والإحتفال بنجاح معين، والمكافآت التحفيزية المدفوعة عند تحقيق هدف ما، الأهداف والتهنئة العفوية من الرؤساء الى العمال الذين واجهوا تحديات كبيرة.(htt10)

2. المحافظة على روح الفريق: يعد الحفاظ على روح الفريق أيضاً مصدراً للتحفيز وأساسياً لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وأيضاً يعتبر الحفاظ على روح الفريق في جميع الإدارات وكذلك الإتصال بالمديرين أمر مهما من أجل خلق الشغف والرغبة في القيام بذلك وبنفس الطريقة، لفهم ما سنقوم بتدريب الفرق من أجله.

## : التحفيز

### 3. الجانب المالي (المكافأة):

بالإضافة إلى الراحة والجوانب المريحة والمحيطه بالعمل، مثل وجود مكاتب مناسبة، حيث يمكن للمرء العمل بهدوء واستقبال العميل وعقد الاجتماعات، ولا يمكن إنكار أن العمال قلقون للغاية بشأن مستوى أجورهم وآليات التعويض، غالباً ما يكون مستوى الأجر المقدم في مكان آخر سبباً لتغيير الشركة، وكذلك التصور بأنه يعامل معاملة غير عادلة فيشكل عامل محبط، ونتيجة لذلك تعتبر الأجور رافعة مهمة من حيث التحفيز، والتي يجب أن تضعها المنظمة بشكل جيد.

### 4. التطوير المهني:

قد يأتي حافز العامل أيضاً من فرص التطوير المهني المثير للإهتمام الذي تقدمه الشركة، فيتيح التنقل الداخلي وهي طريقة تسمح للعمال بعدم الركود في حياتهم المهنية، ولكن لإكتشاف المهن الأخرى من أجل تطوير قابلية توظيف الأشخاص طوال دورة عملهم.

### المطلب الثالث: أنواع التحفيز:

أظهرت الأبحاث المكثفة حول مفهوم التحفيز أهمية التمييز بين أنواع التحفيز، بالتالي نظرية تقرير المصير (DECI et RAYAN ,1985,1981) يعد هذان الأستاذان في علم النفس بجامعة روتشستر لقد شاركوا في تأسيس هذه النظرية، التي تفترض أن التحفيزات المختلفة التي يمكن ملاحظتها في عالم العمل، يمكن تمييزها بدرجة تقرير المصير التي يقوم عليها سلوك العمل، وفقاً لهذه النظرية، كلما إختار العامل طوعية القيام بعمله، كلما حدد تحفيزه بنفسه أكثر، العكس من ذلك، كلما شعر العامل بأنه مضطر القيام بعمله، كلما كان حافزه غير محدد أكثر ويتراوح من أعلى مستوى لتقرير المصير الى أدنى مستوى ويمكن تجميع الحوافز ثلاث فئات رئيسية: داخلية وخارجية وتحفيزية. (Daniel, 2000, p. 141)

### 1. التحفيز الجوهري:

لدى العامل حافز جوهري عندما يعمل من أجل الرضا والسرور اللذين يحصلان عليهما أو بعبارة أخرى، لأنه يقوم بعمله طواعية لمصلحته، وهناك ثلاثة أشكال من التحفيز الذاتي:

1.1 التحفيز الجوهري للمعرفة: يقوم العامل بعمله من أجل الإستماع بتعلم تقنيات جديدة.

2.1 التحفيز الجوهري للإنجاز: يقوم العامل بعمله من أجل متعة التفوق.

3.1 الدافع الجوهري للتحفيز: يقوم العامل بعمله من أجل متعة الشعور بالتحفيز القوي في العمل.

## : التحفيز

### 2. التحفيز الخارجي:

يشير الحافز الخارجي إلى مجموعة من السلوكيات المرتبطة بأسباب مفيدة، عندما يكون العامل متحمساً بشكل خارجي فإنه لا يقوم بالنشاط على حقيقته، ولكن بدلاً من ذلك الحصول على شيئاً لطيفاً منه، أو لتجنب شيئاً غير سار بعد ذلك، وهناك ثلاثة أشكال من الحوافز الخارجية التي يمكن وضعها في سلسلة متصلة من تقرير المصير من الأدنى إلى الأعلى.

### 1.2 التنظيم الخارجي:

إنه الحافز الخارجي الأقل تحديداً ذاتياً من بين الثلاثة أشكال، يحفز مصدر السيطرة خارج الفرد إلى التصرف، على سبيل المثال يذهب العامل بدافع التنظيم الخارجي إلى العمل لأنه يريد الحصول على أجرًا.

### 2.2 الإنطواء:

هذا هو المستوى الثاني من تقرير المصير، يستدعي هذا النوع من التحفيز مصادر داخلية للسيطرة يفرضها العامل على نفسه، على سبيل المثال يذهب العامل المتحمس بهذه الطريقة إلى العمل لأنه يشعر بالذنب لعدم الذهاب.

### 3.2 التحديد:

في المستوى الثالث لتقرير المصير في هذا يتم إصدار السلوك التحفيزي عن طريق الاختيار، ويعتبر السلوك المعني مهماً من قبل الفرد، الذي قدره حتى لو لم يكن النشاط نفسه غير ممتع، قد يقرر العمال المتحمسون بهذه الطريقة الذهاب إلى أخذ دروس مسائية، في هذه الحالة قام بالنشاط ليس من أجل المتعة، ولكن للحصول على شيء إيجابي منه.

### 3. ضعف القيمة:

وجود مفهوماً تحفيزياً آخر يمكن تعريف الضعف على أنه نقص في التحفيز الداخلي أو الخارجي، لا يعرف الفرد في حالة التحفيز العلاقة بين أفعاله والنتائج التي تم الحصول عليها، عندما يأتي العامل إلى العمل، لم يعد يتلقى المتعة أو المكافآت، غالباً ما يرى الشخص المتحمس على أنه غير مؤهل تماماً وليس لديه أي قرار بشأن نفسه.

## : التحفيز

لذلك، غالباً ما يتم توفير التحفيز عندما يكون العمال مثقلين بالأعباء، وليس بعيداً عن التعرض للإرهاق العاطفي. (Daniel, 2000, p. 141)

الشكل رقم 4: أنواع التحفيز المختلفة



المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على (htt1)

### المبحث الثاني: الرفاه في العمل:

الرفاه هو من المواضيع التي تقع في صميم الأحداث الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، كان من المهم وضع مفهوم العمل، مما يتيح لنا فهم السياق الحالي وتطلعات الأفراد بشكل أفضل، سنبدأ بدراسة مفهوم الرفاه بالمعنى العام للمصطلح، أي تعريفه، ثم نركز على إرتباطه بالعمل، سننهي هذا الجزء بمحاولة تفسير الطريقة التي يحاول بها المنظرون قياسه.

#### المطلب الاول: مفاهيم حول الرفاه:

كيف تعرف الرفاه؟ الإجابة ليست بسيطة على الإطلاق، لأن هناك عدة أنواع من الرفاه، مثلا النفسي والاجتماعي وما إلى ذلك، يمكننا تحديد أصول مفهوم الرفاه لليونان القديمة (Waterman, 1993)، وقد أجريت دراسات نظرية، بناءً على فرضية أن الناس يشعرون بالسعادة، إذا شعروا بالنمو الشخصي والشعور أن يكون له أهداف وحياة ذات مغزى، منذ ذلك الحين، شهد هذا المفهوم العديد من التطورات في الإقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس. (Franck & Jordane, (2013), pp. 23-41)

يوجد الكثير من تعريفات الرفاه، فهو مفهوم يصعب تحديده لأنه يمكن أن يكون مختلفاً وإعتماداً على تصور الأفراد، بشكل تخطيطي للغاية، يمكننا أن نعتبر الرفاه أنه إحساس، ومن خلال قراءتنا الأكاديمية، فإن التعريف الذي لا يزال بمثابة مرجع اليوم هو تعريف منظمة الصحة العالمية في عام 1946 الذي يرتبط بالصحة بشكل مباشر، يعرف الصحة بأنها «حالة كاملة من الرفاه الجسدي والعقلي والاجتماعي» لا تستند فقط إلى غياب المرض أو العجز، وبالتالي فإن البعد الاجتماعي والنفسي يؤخذ في الاعتبار الكامل. (Olivier , (2017), pp. 169-179).

وبصفة عامة، تُعرّف الرفاه الآن بأنه حالة نفسية إيجابية (Diener, 1994)، سيعتبر الفرد نفسه في حالة رفاه عندما تسود المظاهر الإيجابية على المظاهر السلبية، ويمكن ترجمته إلى رضا عام في الحياة، أو المزاج، أو الصحة النفسية، يمكن تعريفه أيضاً على أنه حالة نفسية ناتجة عن علاقة إيجابية مع الآخرين، الذات، الوقت، وبيئة العمل المادية.

يمكن أن يشير مفهوم الرفاه إلى مفاهيم أخرى ذات صلة مثل جودة الحياة (bowling, 1991)، الرضا (Kiziah, 2003)، التأثيري (Watson, & al., 1988)، الصحة العقلية (Al., Massé, & al., 1998)، أو الصحة النفسية في العمل (achille, 2003).

## : التحفي

لاحظنا أن الرفاه والسعادة هما مفهومين متطابقان تقريباً، بصرف النظر عن تلك السعادة هي شخصية تماماً، في حين أن الرفاه يسعى إلى تقييمه من قبل علماء النفس وعلماء الاجتماع.

يختلف تعريف "السعادة" بشكل كبير وفقاً للمعايير الفردية، والاجتماعية، والثقافية، والتاريخية. (Nadia (2017))، من خلال قراءتنا المختلفة، يصفها منظرو السعادة بأنها:

✓ المتعة (المتعة)، المقدمة على أنها مؤقتة،

✓ الرضا في مجالات الحياة (السعادة يمكن أن تكون الرضا المهني)، ويقدم على أنه دائم،

✓ إرضاء الحياة المعيشية ككل، والذي يرتبط بمفهوم للسعادة الدائمة.

تلقي هذه المستويات المختلفة الضوء على الاختلافات بين المفاهيم المتعلقة بالسعادة، والتي نتحدث أحياناً عن السعادة الدائمة، وأحياناً السعادة العابرة (المؤقتة). (Marie-Pierre , 2014, pp. 167-168)

لن تعتمد السعادة على قدرتنا على الإستمتاع فحسب، بل تعتمد أيضاً على قدرتنا على الإنخراط في إثراء التجارب وإعطاء معنى لوجودنا. (Marie-Pierre , 2014, pp. 164-182)

### المطلب الثاني: الارتباط بين الرفاه والعمل:

إقترحت العديد من المفاهيم الفلسفية القديمة، عدم التوافق بين السعادة ومجال العمل، لكن بدأت فكرة السعادة في الارتباط بالعمل منذ القرن الثامن عشر (Chritian & Michel , 2002, p. 348)، وكما رأينا في القسم السابق، يمكن إستخلاص الرفاه الخاص بالفرد من أنشطة مختلفة في حياته الشخصية، مثل العائلة والأصدقاء وبالتالي، فإن الرفاه في العمل ليس سوى مصدر واحد للرفاه العام من بين مصادر أخرى.

وفقاً لمنظمة الصحة العالمية، فإن الرفاه في العمل هي «حالة ذهنية تتميز بانسجام مرضٍ بين مهارات واحتياجات وتطلعات العامل والقيود والفرص في مكان العمل».

الرفاه في العمل، مصطلحات أخرى تقترب مثل «السعادة في العمل» أو «جودة الحياة في العمل» أو «الالتزام» أو «التطوير المهني». (Nadia , (2017))

الرفاه في العمل لها بعد جماعي وعلائقي بارز يجعل المفهوم أكثر تعقيداً، (Nadia , (2017)) بالنسبة إلى (Thévenet, (2010), pp. 27-36)، من الواضح أن الرفاه في العمل ظاهرة جماعية لأنه يتعلق بجميع المؤسسات، في غضون سنوات قليلة، أصبح عنصراً من عناصر المسؤولية الاجتماعية، وأصبحوا هدفاً «ولكنه ينبهنا أيضاً» تماماً كما نحن بالضرورة أن نكون ضد العمل الشاق، ولا يسعنا إلا

## : التحفيز

أن ندافع عن الرفاه، يذكرنا أن الرفاه في العمل هو شعور يأتي من تجربة العلاقة الفردية في العمل والعواطف التي تولدها (ماذا أفعل، وكيف أفعل ذلك، ولماذا ولمن). (Olivier , (2017), pp. 169-179).

يبدو أنه في المجتمع الفرنسي، لا يمكن أن تتعايش «السعادة والعمل»، يشير مصطلح «العمل» إلى هذا الواقع لأنه مستمد من المصطلح اللاتيني، وهو أداة للتعذيب، مما يدفع الناس إلى البحث عن السعادة خارج المجال الإقتصادي.

(Feuvrier, 2014, pp. 164-182) تم إستحضار مفاهيم الرفاه في العمل ونوعية الحياة في العمل في فرنسا لأول مرة في عام 1970، إن الوعي برفاه العمال حديث العهد فهو متعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل في السبعينات، قبل ذلك كما رأينا في الجزء الأول، كنا في فرنسا توجد منظمة حول الصناعة، تتخللها تايلور/فورد بأعمال متسلسلة وخاصة الظروف المادية، وبدءاً من الثمانينيات، سننظر في جودة الحياة في العمل في المنظمات وتحديد ساعات العمل، "شهدت التسعينيات البحث عن الرفاه والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.

بعد أن قاموا بتحليل العلاقة بين الرفاه والعمل أكثر تم تحديد أربعة أعمدة من السعادة في العمل على وجه الخصوص: "وجود إتصالات، خدمة ومساعدة، الفعل والإبتكار، السفر وتقدير الذات" (Chritian & Michel , 2002, p. 348) وأن "العمل لا يجلب أي متعة، والتي لم يتمكنوا الحصول عليه في أي مكان آخر (Chritian & Michel , 2002, p. 348) هذا هو السبب في أن العديد من العلماء أو علماء النفس أو علماء الإجتماع يفضلون التحدث عن الرفاه في العمل بدلا من الرفاه، إن الرفاه ذاتي للغاية، وشخصي للغاية ومتنوع من شخص إلى آخر، والصحة أي الرفاه في العمل سيؤكد الرغبة على تحسين الظروف المعيشية للعمال في بيئة جيدة، في الشركة.

هذا العقد الأول من القرن الحادي والعشرين ظهور مخاطر نفسية إجتماعية ومضايقات أخلاقية في مكان العمل، ظاهرة بارزة للغاية، خاصة مسألة ما إذا كانت الإدارة العليا مسؤولة في موجة الإنتحار في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، لقد كانت حقبة ركزنا فيها على التحدث عن المعاناة في العمل أكثر من متعة العمل، اليوم أصبحت فكرة الرفاه في العمل أكثر شيوعاً وسنركز على فكرة المتعة. تطورت إدارة الرفاه في العمل بشكل كبير في السنوات الأخيرة (Olivier , (2017), pp. 169-179) وعلى مدى السنوات 20 الماضية، شهدنا زيادة في البحث عن السعادة.

يذكرنا Poilpot-Rocaboy, 2017 أن الرفاه في العمل هو شعور يأتي من التجربة والعلاقة الفردية بالعمل والعواطف التي تولدها (ما أفعله، وكيف أفعله، ولماذا ولصالح من)، ولكن في حين أن الحاضر بعد زمني أساسي لبناء الرفاه في العمل، فإن الماضي والمستقبل مهمان أيضاً، بالنسبة له يعتمد الماضي على (تاريخ المنظمة وإستخداماتها والعادات) والفرد (تآكل الأجساد والعقول)، وكذلك الحنين إلى الحالات السابقة من حيث محتوى العمل (كان ذلك أفضل من قبل!)، العلاقة بالمستقبل حاسمة أيضاً لأن معايير الإحتياجات الذاتية التي يخبرنا بها علماء النفس (ما محتوى الوظيفة؟ كيف ستبدو بيئة عملي غداً؟ ما هو التطوير المهني؟)، يختلف مفهوم الرفاه في العمل باختلاف الأفراد، ووضعهم، وسنهم، وجنسهم، وعملهم، ومن الممكن تحديد عدد من المتغيرات أو العوامل الرئيسية التي يبدو أنها محددات لنوعية الحياة في العمل، ولذلك يمكن إعتبار ظهور رؤية مشتركة للسعادة داخل الشركة ثمرة رؤى شخصية، بناءً على التجارب التي تجعلهم ويتفاعلون مع بعضهم البعض. (Nadia , (2017))

ومن ناحية أخرى، من المهم التمييز بين رفاه الشخص في العمل ورفاه العامل في العمل:

➤ **رفاه الشخص في العمل:** يشير إلى الصحة والسلامة، وإلى العناصر التي تهدف ببساطة إلى جعل بيئة العمل أكثر متعة.

➤ **رفاه العامل في العمل:** أكثر تركيزاً على ثلاثة عناصر أساسية: يجب أن يكون العامل قادراً على أداء مهام خاصة به، ويجب أن تكون لديه الوسائل والشروط اللازمة للقيام به، وأخيراً، يجب ألا تتعارض مهامه مع «المعنى» الذي يعطيه لعمله.

#### المطلب الثالث: صعوبة قياس الرفاه:

على عكس الصحة، وهي بيانات يمكن تجسيدها، فإن الرفاه ذاتي، يتم الشعور بالرفاه أو الضيق وربما يتم سردها، ولكن لا يتم تقييمها، ولا يتم قياسها، يمكن لقياس الرفاه أن يسمح بإلقاء نظرة تكميلية على الحسابات التقليدية للكفاءة لتحديد نسبة تتعلق بالنتيجة الإقتصادية بمستوى رفاه العمال، (Franck & (Jordane, (2013), pp. 23-41) ولكن هذا ليس الشاغل الرئيسي للشركات في الوقت الحالي تحاول بعض العلوم تقديم معايير التقييم المتعلقة بالرفاه بأقصى ما يمكن، لكن كما رأينا في القسم السابق، من المعقد للغاية التقييم لأن الرفاه في العمل جزء لا يتجزأ من الرفاه العام وبالتالي تعتمد على تلك الحالة، ولد علم النفس الإيجابي، المعروف أيضاً باسم «علم السعادة»، في عام 1998، وهو يدرس

## : التحفيز

علميا الظروف والعمليات التي تساهم في تطوير الأشخاص والمؤسسات أو أدائهم لأعمالهم على النحو الأمثل (Seligman, 2002).

سيسعى علم النفس الإيجابي المطبق في مجال العمل إلى تنمية الرفاه والتطوير الشخصي، والسماح لمختلف العمال (العمال والمديرين، إلخ) بالإعتماد على مواردهم من أجل التغلب على حالات معينة قد تكون محدودة أو مزعجة للإستقرار، سيبحث علم العافية هذا عن المشاعر الإيجابية لدى الفرد ويحاول زيادة الرفاه لديه، لذلك يستند أساس هذا العلم إلى دراسات صارمة (Boniwell & Chabanne, 2017, pp. 33-36) ولكن يجب تكييفه حسب الحالة، حجم الشركة، الأقدمية، إلخ.

عند البحث عن معلومات حول الرفاه والسعادة، تعيد العديد من الدراسات توجيهنا إلى فكرة التدفق، الخاصة بكل فرد، يسمح مفهوم التدفق الذي أبرزه الحصول على شعور جميل أن تكون في المكان المناسب في الوقت المناسب.

من أجل إنشاء مقياس لقياس الرفاه في مكان العمل، فإن الأبعاد الرئيسية الثمانية المذكورة هي: «المشاعر» و «العلاقات مع الزملاء» و «بيئة العمل المادية» و «الإدارة» و «إدارة الوقت» و «التعويض» و «القيم» و «المنظمة». (Franck & Jordane, 2013), pp. 23-41) أما بالنسبة إلى (Nadia , 2017)، فقد بحث في (كبير مسؤولي السعادة)، المسؤول عن السعادة لمعرفة طرق ومؤشرات القياس المستخدمة لقياس السعادة في العمل.

نلاحظ أن التواصل والعلاقات هما أهم عامل عن مقياس السعادة، ومع ذلك، نلاحظ أن كل هذه المؤشرات «غامضة» تماماً وتختلف من مؤلف إلى آخر، مما يدل على أنه لا توجد وصفة معجزة أو علم دقيق لقياس الرفاه، وهو رقم مهم ليس لديه مؤشر لقياس السعادة، في حين أن دورهم الرئيسي هو تحسين الرفاه في الشركة، هذه الدراسة مثيرة للإهتمام، ولكن لم يتم تضمين بعض المعايير، بينما يتفق مؤلفون آخرون على أنها قلب الرفاه، خذ مثال معنى العمل حيث تبين العديد من الدراسات أنه مركز تطور العمال يمكن تعريف معنى بالعمل بطرق مختلفة: أهمية العمل (قيمة العمل)، وتوجه العمل (ما نبحت عنه في العمل) وتأثير الإتساق (بين العمل الذي تم إنجازه وتوقعات فرد) (Morin, Donner du sens au travail ., (2006))

## : التحفيز

هناك علاقة سبب ونتيجة بين عمل العمل والرفاه: كلما وجد الفرد معنى في مهامه، كلما شعر بالرفاه والراحة والمتعة في العمل (Morin, Donner du sens au travail ., (2006)) وفقاً لعالم النفس، فإن السبب الرئيسي لكون الإنسان يكمن في توازن بين الأهداف والقيم الشخصية، والخبرات، والتجارب، "إذا كان هناك تطابق بين معتقداتنا وقيمنا وما نعيشه، فيمكننا تحقيق توازن مناسب للصحة العقلية، الإتساق هو عامل هيكلة للمعنى في العمل"، لذلك فإن البحث عن المعنى ضروري، لكل فرد أن يكون لديه أهداف وغايات، بحيث يشعر بأنه موجود في عمله، ولكن أيضاً من الحياة بشكل عام. (Frankl, (2006))

في الختام، العمل المجدي هو العمل الذي يلبي الإحتياجات الذاتية، مثل إحترام الذات، والعلاقات الصحية مع الآخرين وإحتياجات العمال، مثل الأمن والكرامة. (Ayers, (2008), pp. 257-275) كما أنه يعمل بطريقة أخرى، إذا لم يجد الفرد أي معنى لما يفعله، فيمكن أن يكون مولداً للمرض والضيق (Morin, (2008, p. 62))، يمكن أن يرجع فقدان الإحساس بالعمل إلى وجود منظمة بيروقراطية صارمة للغاية، ولديها رؤية للنتائج تركز فقط على الأهداف المالية. (Olivier , (2017), pp. 169-179).

إن النقيض للرفاه هو الضيق، الذي يصعب تحديده بنفس القدر، ولكن يمكن العيش بطريقة مؤلمة للغاية، خاصة إذا كان هذا الانزعاج دائماً، مما يدفع البعض إلى حد الإنتحار، وسببها أن الوقاية الصحية قليلة نسبياً في الأجل القصير، (Olivier , (2017), pp. 169-179)، الأثر الإقتصادي المتمثل في الإفتقار إلى السلامة والصحة في العمل كبير. (بكالوريوس، 2017)

أصبح الآن تقييم وقياس الضيق في العمل أسهل بكثير من تقييم الرفاه، والعديد من الدراسات قادرة على تقدير تكاليف الضيق، والوقاية من التضايق موجود بشكل متزايد في حياتنا، تواجه الشركات نمواً قوياً في الأمراض المهنية، اليوم، تركز جهود المنظمات بشكل أساسي على الوقاية من المخاطر النفسية والإجتماعية.

سنتحدث عن المخاطر النفسية والإجتماعية التي يمكن تلخيصها بطريقة بسيطة عن طريق "الإجهاد" ولكن هذا الخطر هو في الواقع مجرد مظهر من المظاهر، تغطي في الواقع المخاطر المهنية من مختلف الأصول والطبيعة، والتي تنطوي على الصحة البدنية والصحة العقلية للعمال وبالتالي لها تأثير

## : التحفيز

على حسن سير الأعمال، يطلق عليهم "نفسية إجتماعية" لأنهم الواجهة للفرد (النفسية) ووضعه في العمل.

لعوامل التي تسبب المخاطر النفسية والإجتماعية هي:

- الطلب المتزايد على العمل وتنظيمه: الذي يعتمد على عبء العمل، ودرجة الطلب من حيث الوقت والنوعية،
- الإدارة وعلاقات العمل: التي تعتمد على عدد التفاعلات، وطبيعة ونوعية العلاقات مع الزملاء،
- مراعاة توقعات وقيم كل شخص: تنمية المهارات، وتوفير التدريب،
- التوازن بين العمل والحياة،
- انعدام الأمن الوظيفي،
- التكنولوجيات الجديدة،

يعتبر الإرهاق مشكلة يصعب معالجتها لأنها لا تعتمد فقط على الصحة الجسدية للعامل، ولكن أيضاً على حالتهم العقلية والإجتماعية، يمكن أن تكون كل هذه العوامل خاصة بالفرد، ويمكن أن تكون مصدراً للضرر بالإضافة الى الرفاه إذا تم إتخاذها في الإتجاه الصحيح، يمكن للآخرين على سبيل المثال الحالة مرهقة يمكن أن تسبب بعض الضرر، يبحث عنها الآخرون بدافع التحدي وبالتالي توليد شكل من أشكال الرفاه في العمل، إنه يفترض مواجهة التحديات الأساسية، والشعور بالعيش الكامل، وكونك شخصاً، وأن تكون جزءاً من نشاط المرء ذلك من الصعب للغاية توحيد ذلك لأنه كما قيل من قبل خاص بكل فرد.

يمكن أن يكون لسوء الإدارة تأثير مباشر على الصحة، يمكن أن يؤدي سوء المعاملة إلى تسبب آثار من الإجهاد النفسي، وزيادة ضغط الدم، والإكتئاب، والقلق، العواقب على الشركة، ستؤدي إلى إرتفاع معدل التغيب، ودوران العمال، وإنخفاض الإنتاجية، وحوادث العمل، وتدهور المناخ الإجتماعي، وإلحاق الضرر بصورة الشركة، وغني عن القول إن هذا مؤثر للغاية بالنسبة لهم، من وجهة نظر الكفاءة، من وجهة نظر الصورة، سيتضمن المرض الكثير من التكاليف التي سيكون لها تأثير مباشر على أدائه مثل التغيب عن العمل أو دوران العمال.

أصبح القادة على دراية بتكلفة المعاناة، والعجز الناجم عن التغيب وإغلاق الأعمال لذلك من الضروري فهم نشاط العمل كمورد حقيقي وليس كعنصر من عناصر المعاناة.

## : التحفي

عندما تكون الشركة في ورطة، حاول علاج الأسباب، كما يقول هذا الاقتباس الشائع جداً، «الوقاية أفضل من العلاج»، وبالتالي، فإن الشركة السليمة لا يقاس فقط بعدم وجود عوامل خطر نفسية، إجتماعية أو أمراض أو حوادث مهنية، بل أيضاً جودة ممارسات الإدارة وظروف العمل.

لم تعد بعض الشركات تعارض السعي لتحقيق الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية مع البحث عن رفاه لعمالها، وبالتالي سيكون من المنطقي الاعتقاد بأن الشركة لديها كل ما تكسبه من مراعاة رفاه عمالها، لكن يركز المديرون بشكل أساسي على النتائج ويضعون قضية الرفاه في الخلفية للعمل، والذي يرتبط مع ذلك بكفاءة الشركة. (Olivier , (2017), pp. 169-179)، و المكاسب هي غير فورية ولا يمكن قياسها كما رأينا، السعي وراء أن تكون أفضل لشركة أو في فريق هو حقاً علاقة الفوز للجميع، بالنسبة للشركة سيسمح ذلك لها بأداء أفضل وبالنسبة للعامل سيسمح له ذلك بالإزدهار في عمله.

### المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والرفاه والأجر:

في المبحثين السابقين تطرقنا الى معرفة التحفيز والرفاه في العمل، أما هذا المبحث سنخصص في هذا المبحث إظهار الرابط الحالي بين تحفيز العمال والرفاه والأجور

#### المطلب الأول: التحفيز من خلال أساليب الإدارة:

أنجح الشركات هي تلك التي لديها عمال أكثر تحفيزاً، يتمتع العمال المتحمسون بإنتاجية عالية وعمل أفضل وشعور قوي بالإلحاح، مما يسمح لهم بالتعامل مع المواقف العصبية والإنخراط بشكل أكثر في العمل، تعتمد إستراتيجيات التحفيز وأساليب الإدارة لجميع العمال على أهمية الإعتراف من جهة والإتصال الداخلي من جهة أخرى (Sophie & Laurence , 2014, p. 11)

#### 1. الإعتراف:

يعد الإعتراف في العمل مكوناً مهماً للغاية لتحفيز العمال، في الواقع كلما زاد عدد العمال الذين يعترفون بهم في الشركة التي يعملون بها، زاد حماسهم لأنهم سيشعرون بأنهم فريدون وجزء منها، لذلك ومن خلال الإعتراف بالعمال ستمكن الشركة من تحقيق مستوى عال من الأداء بفضل تحفيز العمال. (Sylvie & Roland , 2014, p. 337)

#### 2. إتصال داخلي واضح وشفاف:

تعين شخص موثوق به داخلياً ليكون نقطة الإتصال بالنسبة للعمال في حالة المشاكل المتعلقة بالمخاطر النفسية والإجتماعية في العمل (بما في ذلك المضايقات والتوتر والصراع...)، يمكن لشخص الثقة الداخلية أن يبدأ الحوار في حالة وجود نزاعات بين العمال أو بين عامل ومدير فمثلاً يؤثر السلوك غير المرغوب فيه كالعقاب على العمال في العمل على صحتهم الجسدية والنفسية. (Sylvie & Roland , 2014, p. 71)

#### المطلب الثاني: التحفيز بشروط الأجور:

تؤثر شروط المكافأة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة على تحفيز العمال، ونتيجة لذلك تنتج تأثيراً على أداء المنظمة. (Laurence & Sophie , 2014, p. 14)

#### 1. شروط الأجر المباشر:

لتشجيع تحفيز العمال يمكن للشركات استخدام شروط الأجر المباشر، حيث يتكون هذا الأخير بشكل أساسي من جزء ثابت وهو الأجر الأساسي، ومن ناحية أخرى يشمل الأجر المتغير، أو الأجر القائم

## : التحفيز

على الأداء المرتبط بجدارة الفردي أو الجماعي، ولتحفيز العمال يجب أن تقدم الشركات أجوراً ذات كفاءة، وتوضح من هنا أن الشركات لديها مصلحة في تقديم أجر أعلى من ذلك المعروف في سوق العمل، وذلك بهدف جذب قوة عاملة جيدة للاحتفاظ بها، ولكن أيضاً لتشجيع العمال على بذل جهد، بعبارة أخرى يمكن للشركة أيضاً تحفيز عمالها من خلال شروط الأجر المتغير المباشرة أو الأداء، ولا سيما من خلال منح المكافآت، في هذه الحالة يكون دافع العمال مدفوعاً أساساً بجوانب مالية.

### 2. شروط الأجر غير المباشر:

يمكن لأي مؤسسة أن تقدم لعمالها ترتب هذه الأجر بالمزايا العينية والفوائد والملحقات القانونية وتشمل هذه المشاركة ومشاركة الأرباح، وخطط الإيداع، وخيارات الأسهم، والمزيد، وكل هذه الأساليب تعزز الحوافز بشكل كبير أثناء خلق أدوات رفع الأداء للشركة، لذلك لبناء هذا الحافز يمكن للشركات أن تقدم للعاملين مكافآت مالية بناءً على النتائج والأداء المحققين، كما يمكنها تزويد العمال بخطة إيداع أو خطة إيداع للتقاعد، ستسمح هذه الترتيبات لهذه المنظمات بالاحتفاظ بعمالها، وبالتالي تنمية الشعور بالانتماء إلى المنظمة، لذلك، سيشعر العامل المدمج جيداً بحماس أكثر في عمله من العامل الذي غير معترف به في المنظمة أخيراً، يمكن للمنظمات الكبيرة أن تسمح للعمال بالحصول على أسهم، حيث تتيح الأخيرة للعمال فرصة شراء الأسهم بسعر أفضل من سعر سوق الأوراق المالية، سيسمح لهم النظام بتنمية الشعور بالانتماء إلى المنظمة قيمها، وبالتالي وتشجع الدافع لتحقيق مستويات عالية من الأداء.

الجدول رقم 1: بعض خصائص الجزء الثابت والجزء المتغير

الجزء الثابت	الجزء المتغير
الجزء الثابت منظم وخاضع لقانون العمل يجب أن تكون جذابة للتوظيف. عندما يكون كافياً، فإنه يجعل من الممكن الاحتفاظ بالعمال. لأنه منظم، فهو يوفر الأمان.	الجزء المتغير هو دائماً محفز. يجب تخصيصها بطريقة تمييزية، مع تجنب "التشتت" ويجب ألا تكون عالية جداً. يجب أن يظل المتغير الفردي هو المسيطر حتى لا يثبط عزم الأفضل.

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على (Tirchi O. , 2012, p. 64)

الجزء المتغير هو رافعة التحفيز، المتغير يكافئ النتائج والأداء الذي حصل عليه العامل في إطار مهمته بينما يكافئ الثابت مستوى المسؤولية أو السيطرة أو نضج العامل فيما يتعلق بالمنصب.

## : التحفيز

المطلب الثالث: المكافئة من خلال الرفاه في العمل:

### 1. الجو الجيد في العمل:

التفاهم الجيد بين العمال مهم جداً لبيئة عمل صحية وهادئة، لا تتردد في تنظيم فعاليات بناء الفريق التي من شأنها توحيد الفرق وتحقيق التماسك، يمكن أن يكون هذا مثل وورش العمل الإبداعية والأنشطة الرياضية أو بتوفير الصالات الرياضية، وطاولة كرة القدم، أو حتى الأمور الصغيرة مثل أسبوع الرفاه في العمل، كلما كانت العلاقة بين الزملاء أفضل، كان الجو العام أكثر إيجابية وودية، يسعد العمال بالذهاب إلى العمل. (htt14)

### 2. التقدم والترقي المهني:

يعتبر المسار المهني من أكثر الأمور التي تشغل بال العمال، كونه يجهز للمنظمة مجموعة من التوقعات التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها والتي تمكنه من تحقيق ذاته، وبالتالي ففقدرة المنظمة على تحقيق طموحات الفرد العامل في مكان العمل تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها، كونها تحتاج إلى التعرف على أهداف العامل الشخصية وعلى توقعاته وما ينتظره من المنظمة من مزايا ومكافئات على ما قدمه، حيث يسعى إلى الترقي إلى مناصب عليا، والتدريب لتطوير إمكاناته وبالتالي الوصول إلى مستوى تحقيق الذات الذي سيبحث عليه كل عامل.

### 3. كفاية الأجر وعدالته:

إن تحقيق العدالة من أصعب ما تواجهه المنظمة كون إرضاء جميع العمال من الأمور الشبه مستحيلة، بذلك تعمل المنظمة على إحداث توازن بين المجهودات المبذولة، والمقابل المادي الذي يحصل عليه العامل ولك من خلال تحليل الوظائف والتعرف على المهام من حيث كميتها ونوعيتها والطاقة المستهلكة مقابل القيام بها مما يساعد القائمين بوضع أجور على إعطاء كل ذي حق حقه حيث أن شعور الفرد بتحقيق العدالة يدفعه أداء المهام دون تقصير.

### 4. صحة وسلامة العمال:

تعتبر الرعاية الصحية حقا من حقوق العامل وذلك من خلال توفير طاقم طبي سيعمل على متابعة صحة العمال بشكل دوري ومستمر، حيث تشمل الرعاية الصحية كل من الصحة النفسية، الجسدية، والعقلية، ذلك أن الحفاظ على صحة العمال من أكبر التحديات التي تسعى إليها المنظمة خاصة

**: التحفي**

---

العمال الذين يمتلكون الخبرة والإمكانيات الضرورية، وبالتالي فالحفاظ على العامل يستثني المنظمة من البحث عن عمال آخرين بنفس الكفاءة، كما يستثنيها من تكاليف التدريب.

**5. ظروف العمل المادية:**

من أهم الأمور التي يجب التركيز عليها، توفير له ظروف تتناسب مع فيزيولوجية من حيث مستوى الإضاءة والضوضاء ودرجة الحرارة وغيرها، بالإضافة الى توفير فضاء عمل نظيف ومنظم ويحتوي على كل الوسائل الوقائية خاصة بالنسبة للأعمال، التي يكون فيها الإنسان أكثر عرضة لحوادث العمل والأمراض المهنية، إضافة الى توفير كراسي تتناسب مع الصحة الجسمية لدى الفرد، والذي ينعكس على الصحة النفسية للفرد العامل وعلى دافعيته، وطاقته.

### خلاصة الفصل

نظراً لأهمية التحفيز لدى العمال، تسعى الشركة إلى تحسين عوامل التحفيز في العمل (الأجر والتدريب، والمناخ، وتواصل الأهداف، وما إلى ذلك) للأحتفاظ بالقوى العاملة لديها وجذب العمال الأكفاء، لتحقيق أهدافها وضمان بقائها لذلك يمكننا أن نستنتج أنه إذا كانت هذه العوامل مرضية فيما يتعلق بالعمال، فإن هذا يؤدي إلى تحسين أداء هذه الشركة، وحاولنا زيادة الوعي بمسألة الرفاه في مكان العمل، لقد رأينا أن مفهوم العمل تطور بشكل هائل في السنوات الأخيرة، ولقد تغير المكان الذي يأخذه في حياتنا وتوقعات العمال تماماً، وفي الوقت نفسه فإن مفهوم الرفاه مفهوم مطلوب بشكل متزايد ويمكن أن يمر بالعمل جنباً بجنب، فالיום معظم الشركات الكبيرة مثل قوقل وفايسبوك للذان يضعان جودة الحياة في العمل كرافعة إستراتيجية في حد ذاتها، لذا أصبحت الروابط بين الرفاه وإنخفاض التغيب وإنخفاض معدل الدوران والإبداع واضحة الآن، من أجل تطوير النهج الصحي للمؤسسة من الضروري أن تكون لديك رؤية طويلة الأجل، وعلمنا أن الرفاه في العمل يختلف من شركة لأخرى.

وسنحاول في الفصل الموالي وضع قراءة في الإستبيانات المستلمة من العمال أفراد العينة المدروسة، ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليه

# الفصل الثالث: الإطار التطبيقي لِلدراسة

بعد محاولاتنا في الفصلين السابقين تحديد أهم الأبعاد المفاهيمية والنظرية ذات الصلة بموضوع البحث، سنستكمل معالجة الإشكالية المطروحة المتعلقة بتوضيح تأثير سياسة الأجور على التحفيز والرفاه النفسي والإجتماعي في العمل، وكان الإختيار على المؤسسات الوطنية وبالتحديد مؤسسة ميناء الجزائر "E.P.A.L" التي تتضمن مديرية العتاد المركزي، وهذا الإختيار لم يكن نتيجة الصدفة، بل لأننا ندرك المكانة المهمة التي تحتلها المؤسسة في مجال نشاطها من خلال إرتباطها المباشر بالمجتمع، لذا من خلال هذا الفصل سنحاول فهم حقيقة واقع موضوعنا في المؤسسة محل الدراسة، ومن أجل تحقيق ذلك نقوم بالتقسيم الآتي:

يتكون الفصل الثالث الذي عنوانه "الإطار التطبيقي للدراسة" من مبحثين رئيسيين، كل منها مقسم إلى مطلبين مطالب.

المبحث الأول يشمل تعريف شركة ميناء الجزائر وبدوره يتضمن مطلبين، المطلب الأول هو تقديم مؤسسة ميناء الجزائر، والمطلب الثاني يتعلق بهيكلها التنظيمي.

المبحث الثاني بعنوان الخطوات المنهجية للبحث الميداني، يحتوي على ثلاثة مطالب، حيث اننا في المطلب الأول نتعامل مع طرق أي منهج الدراسة، والمطلب الثاني نتناول المجتمع والعينات التي نتعامل معها في بحثنا، والمطلب الثالث الأدوات المنهجية معناها الأدوات المهمة لجمع المعلومات للتحقق أو إنكار الفرضيات التي بدأنا بها في بحثنا،

المبحث الثالث والأخير بعنوان تفسير وتحليل نتائج الدراسة، حيث نقرأ الإستبيانات الواردة من أفراد عينة الدراسة العاملين، يتضمن المطلب الأول تفسير وتحليل نتائج الدراسة عن طريق إختبار فرضيات الدراسة، والمطلب الثاني هو النتائج العامة للدراسة، وأخيراً خلاصة الفصل.

**المبحث الأول: تعريف ميدان الدراسة:**

نعرض في هذا المبحث تقديم عام للمؤسسة، كما نتناول لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة وتأسيسها، بالإضافة إلى أهم المراحل التاريخية التي مرت بها، وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى سرد تعريفها، وأهم أهدافها، وأيضاً أنشطتها، وبالإضافة إلى مهامها، وهذه المعلومات قدمتها المؤسسة بالإعتماد على المرجع (زكرياء طالي، 2017-2018، صفحة 2)

**المطلب الأول: تقديم مؤسسة ميناء الجزائر:**

يعتبر ميناء العاصمة من أهم موانئ الجزائر، من حيث التفاعلات التجارية التي تتم عبر البحر، والتي تسيطر عليها هذه المؤسسة، ويمكن تعريفها على أنها مؤسسة إقتصادية وتعتبر شكلاً من أشكال التنظيم الإقتصادي، ومستقلة مالياً ضمن إطار قانوني وإجتماعي محدد، هدفها المزج بين عوامل الإنتاج المختلفة من أجل إنتاج أو تبادل السلع والخدمات في إطار الظروف الإقتصادية التي تختلف بمرور الوقت، أو هي وسيلة لمجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية المستخدمة لإنجاز مهام معينة.

**الفرع الأول: النشأة والتأسيس:**

أُطلق على ميناء الجزائر أسماء مختلفة في أوقات مختلفة، من القرن الثاني قبل الميلاد إلى العصر الحالي إيكسيوم، إيكوسيم الجزائر، يقال إن إيكوسيم تعني جزيرة النورس، ويعود تأسيس المدينة إلى الفينيقيين في منتصف القرن الثاني قبل الميلاد ومع ذلك، فإنه في مكان التبادل والتجارة تضاعل دورها من القرن الخامس، وأطلق الرومان إسمها على شكل لاتيني، فأصبحت إيكوزيوم وعلى أنقاض مبنى مدينة قديمة عام 935 م، تم إنشاء مدينة الجزائر، وتميزت تلك الفترة بالإزدهار النسبي، وبدأت السفن الإسبانية في القدوم إلى المدينة، حيث أنها طالبت السكان الجزائريين بملكية كبيرة، والتي فرضوها عليهم بعد ذلك، يقول المؤرخون للسكان المحليين أن القائد سليم التومي كلف بطلب المساعدة من الأخوين عروج وبابروس اللذين إستقرا في جيجل، وكانا يتميزان بالشجاعة وذوي خبرة، لذلك حارب الأخوان بلا رحمة مع الإسبان العدوانيين.

في عام 1529، طرد عروج الإسبان من حصن بنوه على إحدى الجزر المقابل للمدينة هناك، بعد ذلك قرر ربط الجزيرة بالساحل وذلك بالإعتماد على الكثير من الصخور الطبيعية، وقد قام بهذا العمل 30 ألف شخص في ثلاث سنوات، وبفضله كان من الممكن ربط الجزيرة بالساحل لإنشاء حوض الإمارة

المعروف بالميناء الصغير، حيث حاول الأتراك بناء حاجز حجري في الجنوب، بمساحة تقدر بـ 1830 متراً، 3 هكتارات وممر عرضه 130 متراً في الجهة الجنوبية، ثم سارت أعمال البناء على النحو التالي: بناء حوض الميناء القديم بين عامي 1830 و 1860 (في زمن الاحتلال الفرنسي)،

بناء المخازن المقوسة السقف لمدينة الجزائر من 1860 إلى 1865،

بناء حوض الأغا بين عامي 1870 و 1914،

بناء حاجز سكيكدة الكاسر للأمواج بين عامي 1961 و 1963.

**الفرع الثاني: تعريف مؤسسة ميناء الجزائر:**

شركة ميناء الجزائر هي شركة عمومية ذات طبيعة إقتصادية تأسست عام 1982 عن طريق دمج الوكالة الوطنية للموانئ والشركة الوطنية للمناولة، وبعد ذلك إنضم الفرع القطري الذي كان تابع سابقاً للشركة الوطنية الجزائرية للملاحة في أغسطس، 1982 تم إنشاء شركة ميناء الجزائر، والتي أصبحت مستقلة مالياً في 23 سبتمبر، كما أن لديها شكل شركة المساهمة (SPA)، برأس مال يقارب 42.000.000.000 دينار جزائري في مارس 2008، مملوكة بالكامل الدولة الجزائرية، لها نفس الصلاحيات التي تتمتع بها السلطة السيادية وتكون تحت سلطتها، ولها السلطة لإدارة المؤسسة، ثم تليها صلاحيات الشركة القابضة التابعة لوزارة خدمات وزارة النقل.

وبالتالي، فإن شركة ميناء الجزائر هي مؤسسة قابضة ولها خدمات عامة، يتم تنفيذها في إطار التنمية الإقتصادية، ولها القدرة على إدارة وتطوير هياكل المرافق العامة ومراقبة الأنشطة التجارية، ويمتد ميناء الجزائر العاصمة من رأس كاكسين غرباً ورأس تمنفوست شرقاً ويبلغ عرضه 18 كيلومتراً بما في ذلك ميناء إدريس في حين تقدر مساحة الميناء المائية بـ 184 هكتار وخط رصيف 7317 متر.

**الفرع الثالث: نشاط مؤسسة ميناء الجزائر:**

شركة ميناء الجزائر هي مؤسسة تجارية لها علاقات بالآخرين، تحكمها القوانين المنظمة لها، وتخضع للقواعد المنصوص عليها في المرسوم رقم 82-286 المؤرخ 14 أوت 1982 بشأن إنشائها في إقتصاد البلاد ومجتمعها أو المتعلقة بالتخطيط التنموي، بهدف المشاركة في تعزيز التبادلات الخارجية، لا سيما في الظروف الإقتصادية المثلى التي تعتمد عليها الإدارة التنموية، وتسهيل عبور الأشخاص والبضائع، وبالنظر إلى الحجم الكبير للعمليات المرتبطة بالمبادلات الخارجية على مستوى الميناء، تتعهد إدارة تدفقات الموانئ بالمسؤوليات الرئيسية، مثل ضمان الأداء السليم لحركة المرور البحرية وإدارة المعدات

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

وتطوير الموانئ، وهذا يتطلب قفزات إدارية وجهود استثمارية كبيرة، حيث وصل نشاط الميناء إلى مستواه الحالي، حيث يتداول ميناء الجزائر حالياً أكثر من 9 ملايين طن من البضائع. بحلول 2010-2015، من المتوقع أن يشهد ميناء الجزائر 750.000 حاوية 20 قدماً بحجم شحن يقدر بـ 14 إلى 17 مليون طن، والتي تحتاج إلى الإرتقاء إلى أعلى مستوى والذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التنظيم الفعال والمهني لمجموعة الموانئ، وكذلك شراء المعدات للتعامل مع الحاوية، تتطلب جميع الأعمال الحديثة التي يتعين تحقيقها مشاركة العمال على جميع مستويات المؤسسة، ومن ناحية أخرى تحتاج إلى أن يتم تنفيذها على مستوى المؤسسة لتوفير مخصصات مالية كبيرة من أجل مواصلة سياستها التنموية دون المساس بقدرتها المالية.

### الفرع الرابع: مهام مؤسسة ميناء الجزائر:

يمكن أن نذكر المهام التي أنشأ على ضوئها ميناء الجزائر فيما يأتي على الخصوص:

اللوائح التي تنظم مرسوم التأسيس والتنظيم المشار إليها في المرسوم التنفيذي رقم 280-82 مهام وأنشطة شركة ميناء الجزائر، لذلك من السهل فهم دور الميناء الذي يدير شركة ميناء الجزائر والتي:

- ل) يتم ضمان نقل الأشخاص والبضائع في أفضل الظروف الاقتصادية،
- ل) يدير تطوير وتقديم الموانئ،
- ل) القيام بعملية التحميل والتفريغ في الموانئ،
- ل) تتولى أعمال حماية المرافق وشبكات الطرق،
- ل) التنسيق مع الجهات ذات العلاقة لوضع خطط عمل الصيانة والإعداد.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

يعرف هنري مينتزرغ الهيكلية على أنها مجموعة من الوسائل المستعملة من أجل تقسيم العمل إلى مهام منفصلة من أجل التنسيق بينهما، حيث أن المنظمة تحتاج إلى تقسيم المهام وتنظيم، وتنسيق العمل وتحديد علاقاته.

من بين الأنواع الرئيسية للهيكل التنظيمية وفقاً للمقاربات النظرية

المقاربة حسب التشكيلات (Henry Mintzberg, 1982) قدم في كتابه (The Structure of Organizations) الذي يعد تلخيص وإثراء للنظرية الموقفة، حيث قام بتحليل المنظمة حسب التشكيلات الخمسة (الهيكل):

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

الهيكل التنظيمي البسيط: العنصر الأساسي لهذه المنظمة هو القمة الإستراتيجية، والطريقة الرئيسية للتنسيق القائم على الإشراف المباشر،

الهيكل البيروقراطي الآلي: يوجد في المنظمات التي تقوم بمهام متكررة، في مبدأ توحيد المهام، ومن هنا تأتي أهمية الدور الذي تلعبه البنية التقنية ووظائف الدعم،

البيروقراطية المهنية: هذه منظمة تتطلب مهنيين مؤهلين، يعتمد على المركز التشغيلي، والتنسيق القائم على توحيد المهارات والمؤهلات،

الهيكل في شكل أقسام: تنقسم المؤسسات الكبيرة جدا الى أقسام مستقلة نسبيا، ويتمثل أسلوب

التنسيق السائد في توحيد النتائج، وتتسم القرارات التنفيذية باللامركزية، أما الإستراتيجية فالمركزية،

الهيكل القطاعي (المنظمة المبتكرة): هذه منظمة مرنة، قابلة للتكيف وفقاً لإحتياجات وقيود المهام التي يتعين القيام بها، والتي تكون بشكل عام معقدة وتتكامل مع البيئات الديناميكية، في هذا النوع يكون الأسلوب المفضل للتنسيق هو التكيف المتبادل،

هيكل منظمة أيديولوجية: هنا تحدد الأيديولوجية القواعد والمعتقدات التي ستوحد السلوك وتضمن التنسيق القوي. (Henry, 2016, pp. 224-228)

يمكن وصف المنظمة داخل الميناء بأنها نوع أنه هيكل في شكل أقسام، نظرا نظرا لكون المؤسسة مقسمة الى عدة وحدات مستقلة نسبيا مع نشاط محدد لكل منها، وبالتالي فإن كل قسم له موارده الخاصة ويتم إدارته ككيان شبه مستقل، تظل الأهداف العامة والقرارات الإستراتيجية، يحددها المدير العام.

### الفرع الأول: المديرية العامة:

وهي تقع على قمة الهرم المؤسسي وهي مسؤولة عن إصدار القرارات على جميع الوثائق، وترأس الفرع التنفيذي بأكمله، الرئيس هو المدير العام، ويساعده إثنان من المديرين العاميين.

➤ واحد منهم مسؤول عن تنسيق العمليات،

➤ ثانياً، مدير الإدارة مسؤول عن تنسيق الإدارات الوظيفية

فيما يلي سأصف الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر ومهام كل عضو:

### 1.1 أمانة المديرية العامة:

تحرير ومعالجة تقارير ومذكرات وقرارات ومراسلات المديرية العامة بشأن المحفوظات،

يحتفظوا بأسرارهم،

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

حفظ ملفات الرئيس والمدير العام،

مسؤولة عن جميع المهام الموكلة إليها من قبل الرئيس والمدير العام.

### 2.1 مكتب النظام العام :

- إستقبال وتسجيل المراسلات الواردة وتلخيصها،
- أفكار لإرسال الرسائل إلى مكتب البريد،
- إدارة وحفظ إتصالات المتسلسلة للبدء.

### 3.1 المستشارين :

رئيس المؤسسة المدير العام مكلف بتعيين مساعدين مؤهلين في مختلف المجالات المتعلقة بالمؤسسة لإستكمال الدراسة.

### 4.1 مديرية الأمن الداخلي :

- مساعدة المدير العام في تحديد جميع مهام أمن الميناء التي يجب القيام بها على مستوى منطقة الميناء.
- ضمان إستمرارية أعمال حماية الموانئ،
  - التأكد من تطبيق القوانين المتعلقة بسلامة الأشخاص والأموال في العبور عبر الموانئ،
  - إعداد تقرير يومي عن الوضع الأمني في منطقة الميناء وإتخاذ إجراءات الرقابة،

### 5.1 نائب المدير العام :

- مساعدة المدير العام في إدارة المؤسسة والقيام، تحت سلطته، بممارسة سلطة تقديمية مباشرة على جميع المؤسسات في كل المستويات،
- ضمان تنسيق الأنشطة عبر مختلف المديریات،
- إكمال جميع المهام الموكلة إليه من قبل المدير العام.

### 6.1 الأمانة الدائمة للأسواق :

- ضمان عمل أمانة اللجنة المسؤولة عن الرقابة الداخلية على السوق ولجنة فتح الأطراف ولجنة تقييم العروض،
- المساعدة في إعداد دفتر الشروط لمختلف هياكل المؤسسة،
- أعلن من خلال الإعلان الصحفي عن المناقصة العامة،

### 7.1 المصلحة الخاصة بالحقوق المالية حماية الأملاك (الصفقات) :

- متابعة المسؤولين عن الحقوق المالية المؤسسية والأمتعة والعقارات،
- المحاسبة التقريبية بالشراكة مع ديوان المحاسبة والمالية،
- إتخاذ القرارات وتخصيص المبالغ التي ستخصص للممتلكات المؤسسية.

### الفرع الثاني: المديرية الوظيفية:

هو الشخص الذي يؤدي العمل بين وظائف الإدارة والتخطيط، التوجيه، الرقابة، وينظم الاجتماعات ويحلل ويستخرج البيانات والمعلومات، ويشمل:

#### 1. مديرية المحاسبة والمالية:

هذه المديرية تتكفل بخدمة التسيير المالي وإجراءات المحاسبة، حيث تباشر وتقوم هذه المديرية بتحليل دورية في مجال المحاسبة المطابقة للقوانين والأهداف المسطرة للمؤسسة وكذلك:

تؤمن المتابعة المستمرة للخزينة بالمراقبة المستمرة والمنظمة للعمليات اليومية الصندوق والبنك"،

تضم في مركز واحد العمليات المالية للإستغلال والإستثمار وكذا تسجيل ومعالجة المحاسبة المالية والتحليلة.

#### 2. مديرية الموارد البشرية:

هذه المديرية تتكفل بخدمة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء الجزائر وخاصة النشاطات الآتية:

- إدارة القوانين والإجراءات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية،
- تدريب وتحسين العاملين في المؤسسة،
- منع وحل الخلافات في العمل.

#### 3. مديرية والإعلام الآلي والتخطيط:

ومن مهام هذه المديرية:

- تنظيم الأجهزة ومساواة الإعلام وإجراءات العمل،
- مساعد المديرية على التنظيم وإجراء العمل،
- متابعة ومراقبة أجهزة الإعلام الآلي والشبكات.

#### 4. مديرية الاستغلال والتنظيم:

من مهام هذه المديرية:

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

ل) تسيير الميدان العمومي المرفئي،

ل) الدراسات الإحصائية والإقتصادية اللازمة لتحقيق النشاطات المرفئية والمبالغ المالية،

5. مديرية التنظيم ومراقبة التسيير:

تقوم بجمع الإحصائيات الموجودة على مستوى كافة المديريات، ومراقبة مدى توافق الاعمال المنجزة ومتطلبات العمل.

6. مديرية الشؤون القانونية والمنازعات:

تتكفل بكل المنازعات الناجمة عن عمليات النقل البحري داخل المؤسسة، بين الزبائن، من جهة المؤسسة ومن جهة أخرى.

الفرع الثالث: المديرية العملية:

○ إدارة وتطوير وتوظيف العمال، تعمل على مبدأ الإدارة الذاتية ولها ميزانيتها الخاصة،

○ وهي تستفيد من الإستقلال المالي وعمليات المحاسبة الخاصة بها وإدارة الموارد البشرية والمشتريات والإستثمار،

○ القيام بضمان الشروط الأساسية لحماية وتطوير ميدان الموانئ والشروط الأساسية للأنشطة التجارية للمؤسسات.

1. مديرية قيادة الميناء تمارس هذه المديرية حق المراقبة، الأمن والوقاية والمحافظة على المجال المينائي، والملاحي، كما تقوم هذه المديرية بتأمين وظائف القيادة، كما تسهر على تطبيق قوانين الميناء وقوانين الأمن الداخلي للملكية العامة للميناء، وتحتوي على:

2. مديرية الحاويات:

من مهام هذه المديرية انها تتكفل بالحاويات سواء كانت للتصدير أو للإستيراد، وهذا يكون كما يلي:

- إعتني جيداً بالبضائع الموجودة في الحاويات،
- برمجة محطات توقف السفن،
- عملية إستلام الحاويات،
- الحفاظ على الحاويات وتخزينها حتى يتم تسليمها لأصحابها،

3. مديرية الأشغال والتنمية:

○ صيانة البنى التحتية في الميناء،

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

- تحقيق اشغال التهيئة والتطوير،
- تحديث البنى التحتية والمخازن.

### 4. مديرية المناولة:

تتكفل هذه المديرية بالمهام التالية:

- شحن وتفريغ السفن،
- وضع البضائع داخل المخازن وعلى الأراضي المخصصة لذلك،

### 5. المديرية المركزية للعتاد:

وهي تتكفل بصيانة مجمل عتاد المؤسسة، وفي هذا الإطار تضمن القيام بعمليات المناولة ورفع وتحويل

البضائع التي تعبر الميناء، كما تتكفل هذه المديريات ب:

ل) تسيير الصيانة الوقائية والتصحيحية لعتاد المناولة،

ل) تسجيل ومراقبة استخدام المعدات وهيكلها،

ل) تجديد واقتناء العتاد والتجهيزات،

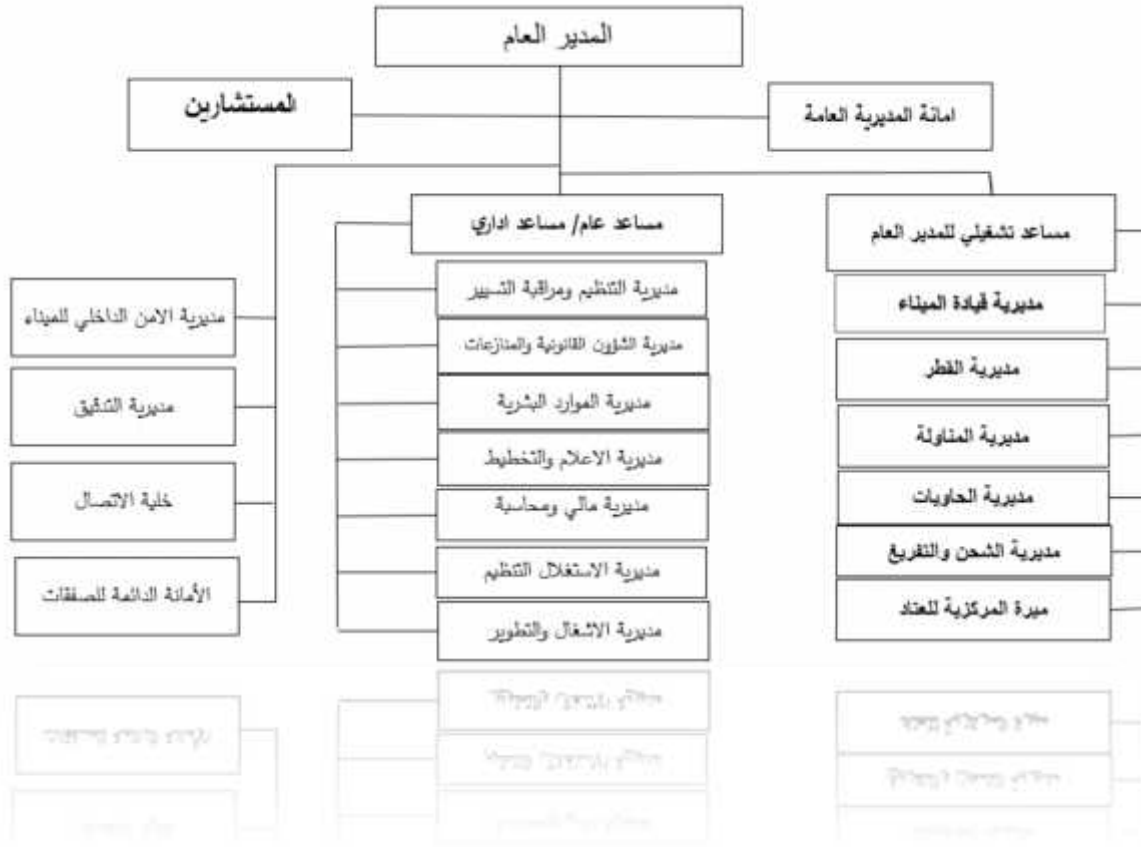
### 6. مديرية القطر:

وتشمل مهامها في توفير قاطرات لديها القدرة على سحب ودفع وإسناد السفن في حركتها داخل الميناء

والأحواض وفي عرض البحر، كما يتم تقديم الدعم والمساعدة والإنقاذ في البحر وكذلك مكافحة الكوارث

وخاصة الحرائق والتسربات المياه والتلوث البحري.

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر



المصدر: قرار وري مؤرخ في 23.09.1998 يتضمن تحويل ميناء الجزائر الى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل شركة ذات أسهم

### المبحث الثاني: الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية:

بعد أن أعطيت رؤية عالمية لمفاهيم الدراسة ضمن الإطار النظري لبحثنا، قمنا بتقديم توضيح بخصوص طريقة إجراء هذه الدراسة والمنهجية المتبعة، في هذا المبحث نستعرض أهم الخطوات المنهجية والإجراءات التي تم الإعتماد عليها، لذا سنقدم المنهج الذي إعتدناه في بحثنا، كما سنقدم المجتمع وعينة الدراسة، أخيرا لأدوات المنهجية.

#### المطلب الأول: منهج الدراسة:

في هذا المطلب، سنتعرف على منهج الدراسة وهو مجموعة من الأساليب والتقنيات التي توجه تطوير البحث والمنهج العلمي. (Gaudet & Dominique , 2018, p. 4)، نتبع في دراستنا المنهج الذي يتماشى مع الأهداف المرجوة، لهذا سيتم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تفسير وتحليل الظاهرة المدروسة من خلال تحديد أسبابها وأثرها والعوامل التي تتحكم فيها، بهدف الوصول إلى وصف علمي دقيق ومتكامل لهذه الدراسة والحقائق المرتبطة بها، ولأنه أيضا يساعد الباحث في تحديد وضبط دراسة وفق فرضيات موضوعية ومحملة مسبقا ووفق خطة بحث معينة، وذلك من خلال تجميع البيانات وتحليلها ومن ثم الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة. ( jean-luc & (richard, 2019, p. 9)، ويعرف كذلك أنه طريق لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع المعلومات المقننة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (NDA, 2015)

#### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

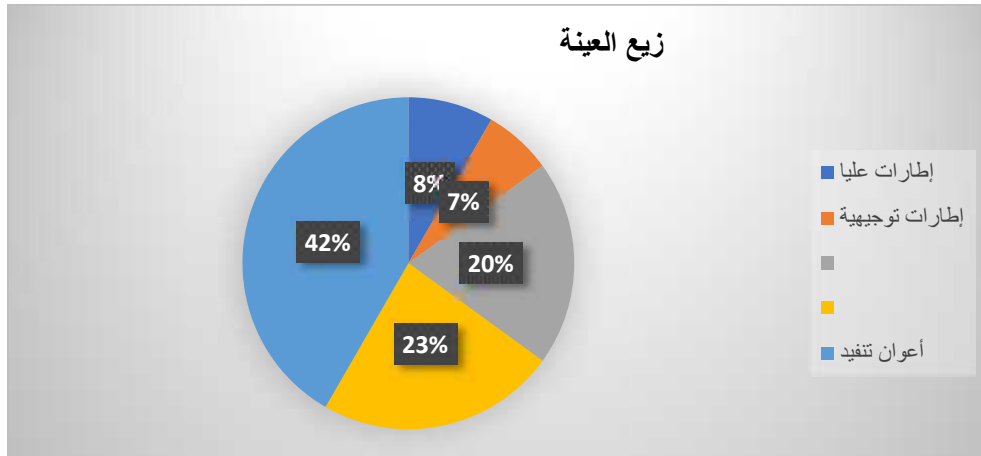
##### مجتمع الدراسة:

نقصد بمجتمع الدراسة هي الجماعة التي تود أن تختار منها العينة، كما أنها هي الجماعة التي ستعمم عليها، وفي دراستنا هذه تتمثل في جميع العمال بمختلف مستوياتهم الإدارية الخاصة بأقسام الأجور في مؤسسة ميناء الجزائر، أي أنها تحتوي على عدة أنواع من العمال، بعبارة أخرى من فئات مختلفة فتوجد فئة الإطار العليا، والإطارات المسيرين، وكذلك الإطارات، بالإضافة الى أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ، وبالتالي فإن إحتياجاتهم وتوقعاتهم مختلفة، ونواجه أيضا نوع الجنس من الذكور والإناث بفئات عمرية متميزة جدا عن بعضها البعض. (Petter, Haakon, & Bjørn , 2007, p. 245)

## عينة الدراسة:

هي جزء من مجتمع الدراسة تحديدها على الأساس إختيار الأشخاص المناسبين للإجابة على اسئلة البحثية، حيث تعرف على أنها مجموعة من الوحدات المختارة من مجموعة أكبر وهي السكان، ويتم إختيارها بشكل عام للدراسة لأن السكان أكبر من أن يدرس بالكامل. (Vincze, 2013, p. 31) وقد إعتدنا في دراستنا على أسلوب العينة كطريقة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية، بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة مسحه مسحا شاملا لكثرة وضيق الوقت، بالإضافة إلى التكاليف المادية والبشرية الكبيرة، حيث يقدر عدد العمال الكلي 2925 عاملا حيث أنه يقدر إجمالي عدد أفراد المجتمع المحدد بـ 300 عامل، وحجم العينة المستخدمة في الدراسة 41 عاملا موزع على 5 إطارات أساسيين، و4 إطارات توجيهية، و12 من الإطارات، و14 أعوان تحكم، و25 أعوان تنفيذ.

الشكل رقم 6: دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب موضوع الدراسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث

الجدول رقم 2: يوضح توزيع الإستثمار

الإستثمار	العدد	النسبة المئوية
الإستثمارات الموزعة	50	%100
الإستثمارات المستردة	41	%100
الإستثمارات الضائعة	00	00

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

### المطلب الثالث: الأدوات المنهجية:

تعرف الأدوات المنهجية بأنها وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة وأن إعتداد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات. (انجرس، 2006، صفحة 204).

لقد قمنا في دراستنا هذه بإستبيان والذي يتمثل في مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لكل أفراد العينة، وعند جمع البيانات المتعلقة بدراستنا والمتمحورة حول سياسة الأجور في ميناء الجزائر ومساهمة في التحفيز والرفاه، إعتدنا على تقنية أساسية وهي الإستمارة الإلكترونية عبر " Forms Google" ثم جمع هذه البيانات في برنامج "Excel" لتحليلها.

### 1. الإستمارة:

" تعتبر كأداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، أي عن طريق إستمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها " (بوكرش ، 2012، صفحة 300)

تتضمن الإستمارة الإلكترونية أسئلة بسيطة وواضحة، بما في ذلك البيانات النوعية والكمية، بحيث يمكن لأي عامل الإجابة، تم تطويره بعد المراجعة والتعديل على شكله النهائي بناءً على إفتراضات دراستنا، وقسمناها إلى محورين، الجانب الشخصي والجانب المهني، وهما كالتالي:

**الجانب الشخصي:** تتمحور أسئلته حول البيانات الشخصية للعامل، ويتكون من 07 أسئلة تتمثل في السن والجنس والحالة العائلية المستوى التعليمي، المنصب، أقدمية العمل في الشركة، مقدار الأجر.

**الجانب المهني:** وهو عبارة عن 3 أنواع من الأسئلة

- أسئلة حول قيادة الأجور وتتكون من 04 أسئلة.
- أسئلة حول الأجر والتحفيز وتتكون من 18 سؤال.
- أسئلة حول علاقة المكافآت بجودة مناخ العمل والرفاه النفسي والإجتماعي للعامل وتتكون من 12 سؤال.

وهكذا يكون مجموع الأسئلة ب 34 سؤال.

وسيتم كذلك في هذا المطلب التطرق الى عنصري

### 2. الوثائق:

تم إجراء بحثنا الوثائقي في البداية على أساس قراءة الكتب والمقالات العلمية المختلفة حول موضوع البحث من مكتبة المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، كما إختارنا الإستشارة من المواقع الرسمية التي تركز على الموضوع مثل HAL و Z-Library و PDF drive، ASJP، Google scolaire، مما يسمح لي بتكوين رؤية عالمية لبناء عملي.

### الأسلوب الإحصائي المتبع في الدراسة:

للتعبير عن مدى إستيعابنا للظاهرة قيد الدراسة، إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على أسلوب التحليل الكمي، وذلك من خلال جداول ودوائر نسبية ثم تقديم معطيات إحصائية في شكل تكرارات ونسب مئوية لتحليل إجابات أفراد العينة ومعرفة إتجاهاتهم، حيث تدل هذه الإجابات على مؤشرات ذات علاقة ترابطية، التي تساهم في إستخلاص النتائج ومناقشتها مناقشة علمية.

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

### المبحث الثالث: شرح وتحليل نتائج الدراسة:

في هذا المبحث سوف نتعرض شرح، وتحليل نتائج الدراسة بالإعتماد على الإستبيان الموضح لاحقاً، دراسة خصائص العينة من الناحية الشخصية والمهنية، وأيضاً نقوم بتحليل إجابات أفراد العينة على الإستبيان، ونقوم أيضاً باختبار فرضيات الدراسة، محاولين الإجابة عن إشكالية الدراسة والخروج بنتائج.

#### المطلب الأول: شرح وتحليل نتائج البيانات:

سنقوم في هذا المطلب بوصف خصائص عينة الدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة بغرض التعرف على الخصائص لأفراد عينة الدراسة الجزء الأول من الإستبيان بعض البيانات، والجزء الآخر البيانات المكملة.

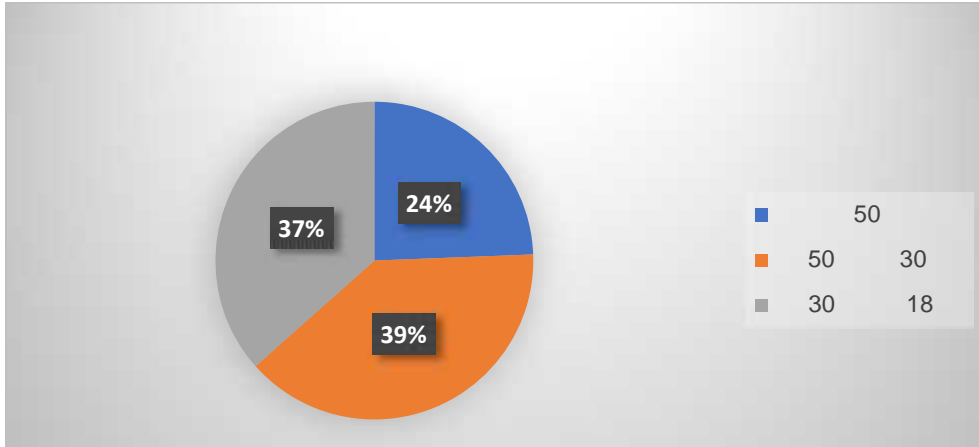
الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

التكرار	السن
15	من 18 سنة الى 30 سنة
16	من 30 سنة الى 50 سنة
10	50 سنة فأكثر
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح توزيع السن بين أفراد العينة بالشكل التالي:

الشكل رقم 7: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (03) توزيع العمال حسب السن، ونلاحظ وجود نسبة 39% من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى 50 سنة، تليها نسبة 37% الذين أعمارهم من 18 إلى 30 سنة، في حين نجد أن نسبة 24% أعمارهم 50 سنة وأكثر، ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة التي بين 30 سنة إلى 50 سنة، حيث تتكون من 16 عاملاً، والتي تعتبر نسبة إيجابية لأن غالبية العمال في مرحلة العطاء الأكبر ولديهم الخبرة الكافية لتقديم الأفضل، وتليهما لفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة تتكون من 15 عاملاً أي هي أيضاً نسبة جيدة وتفسر لنا اعتماد المؤسسة على عنصر الشباب فهم في حقيقة الأمر المستقبل الحقيقي للمؤسسة وهي نسبة تعطينا فكرة عن الثقة التي تمنحها المؤسسة للشباب وهي نتائج تدعو إلى التفاؤل ولديها الوقت الكافي للتطور، وهي فرصة لدمج المناهج المكتسبة الحديثة مع الخبرات الموجودة، أما النسبة المتبقية فهي نسبة مقبولة تعطينا فكرة عن تقييم واهتمامها بدوي الخبرة وعموما هي نسب متوازنة وجيدة.

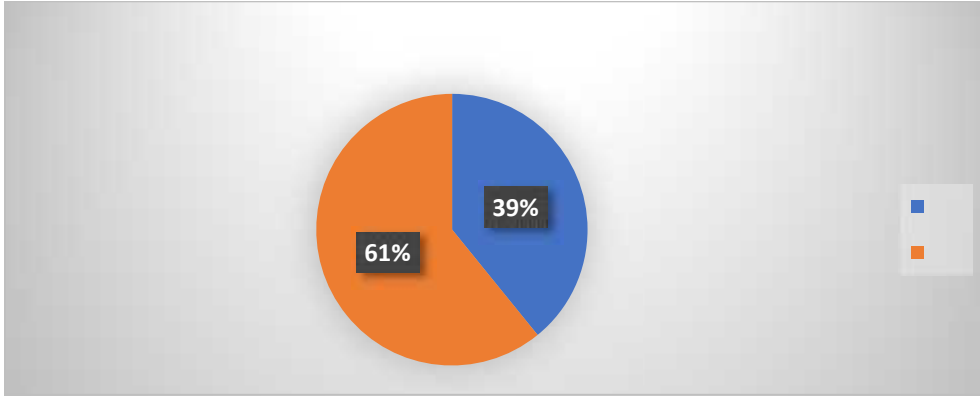
الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار
انثى	13
ذكر	28
المجموع	41

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالشكل التالي:

الشكل رقم 8: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه والموضحة بالشكل رقم (08) أن نسبة الذكور هي 61% من أفراد العينة أي 28 عاملاً ذكر، وهي نسبة بعيدة عن نسبة الإناث التي تمثل 39% أي ما يعادل 13 عاملة أنثى، وهذه الزيادة في القوى العاملة من الذكور في ميناء الجزائر وهو أمر منطقي بالنظر الى طبيعة المؤسسة والتي تعتمد على الجهد البدني في الكثير من الأعمال وهو ما ينفرد نوعاً ما في خيارات المرأة كما يدفع المؤسسة الى إختيار الذكور بسبب ضرورة التواجد الدائم في المؤسسة ونحن نعلم أن للمرأة ضرورات تدفعها للغياب عن العمل كإجازة الأمومة، وطبيعة النشاط السائد يبرر هذه النسب المتباينة.

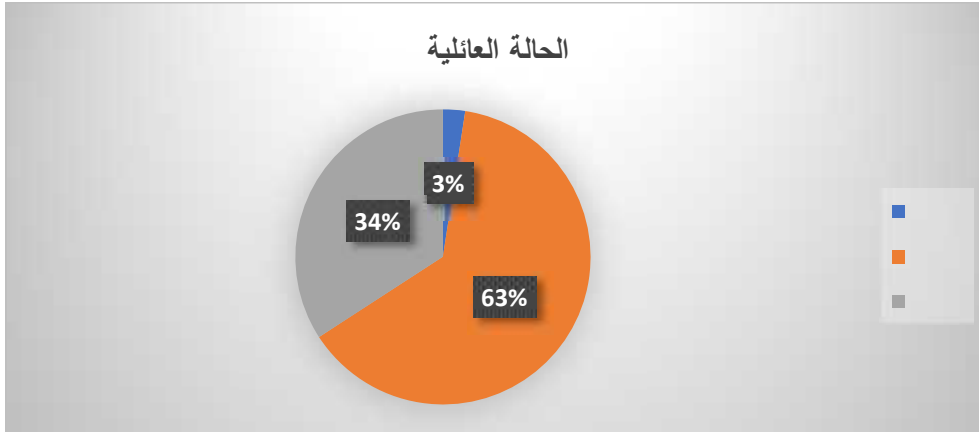
الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

التكرار	الحالة العائلية
14	أعزب
26	متزوج
01	أخرى
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالشكل التالي:

الشكل رقم 9: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه والموضحة بالشكل رقم (09) أنه يمكننا ملاحظة أن الفئة المهيمنة هي فئة المتزوجين والتي تمثل بنسبة 63% أي عدد عمالها 26، يليها العزاب بنسبة 34% أي 14 عاملاً، من ناحية أخرى تبلغ نسبة العمال الآخرين 3% فقط، نفهم من هذه النتائج المنطقية أن متطلبات الحياة بالنسبة للمتزوجين تدفعهم لفعل كل شيء من أجل الحصول على العمل والمحافظة على الوظيفة وكذلك ميلهم للإستقرار، وبحثاً عن الأمان التي توفره مؤسسة الميناء وهذا الوعي يقل عند العزاب ويعطينا أيضاً نظرة ذات بعد أكبر لتبرير إنخفاض نسبة العزاب كون التحفيز المادي بالنسبة لهم ليس بالشكل الكافي داخل المؤسسة فهم أكثر إهتماماً بهذا الجانب.

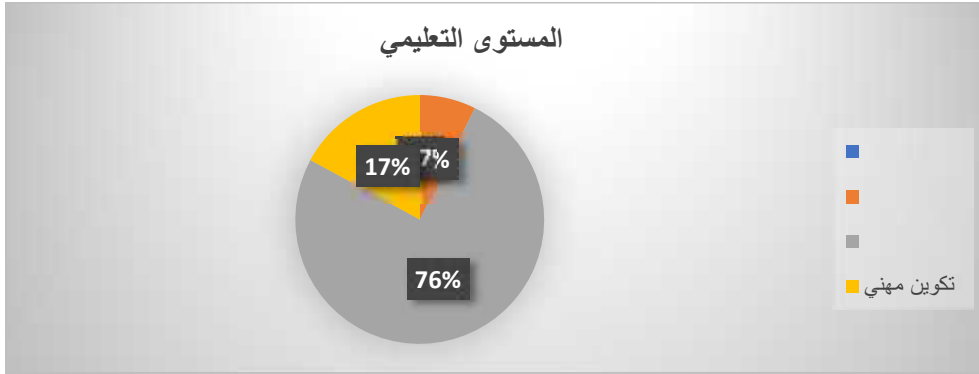
الجدول رقم 6: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

التكرار	المستوى التعليمي
0	بدون مستوى
3	ثانوي
31	جامعي
7	تكوين مهني
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالشكل التالي:

الشكل رقم 10: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

من خلا نتائج الجدول رقم (06) والموضحة بالشكل رقم (10) يبدو جلياً أن نسبة المستوى الجامعي تشكل الأغلبية المطلقة بنسبة 76% أي عدد 31 عاملاً تليها نسبة العمال ذوي مستوى تكوين مهني التي شكلت نسبتهم 17% أي 7 عمال، بعدها نسبة 7% أي ما يعادل 3 عمال ذوي المستوى الثانوي وهذه النسبة متدنية جدا مقارنة بالنسب الأخرى، نظرا لقلة الوظائف التي تتطلب هذا المستوى في مؤسسة ميناء الجزائر، وتبين لنا هذه النتائج بوضوح أن هناك تبايناً في المستوى داخل هذه الشركة، وأن غالبيتهم من المستوى الجامعي، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المهام مما يعني أن المؤسسة تستقطب عمال ذو كفاءة علمية ومهنية عالية نظرا لأن المناصب العليا تتطلب مستوى تعليمي عالي، ثم يعمل العاملون الآخرون الحاصلون على مستوى تعليمي ثانوي بشكل عام كمنفذين بناءً على تجاربهم، أو التدريب

الجدول رقم 7: يوضح توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل في الشركة

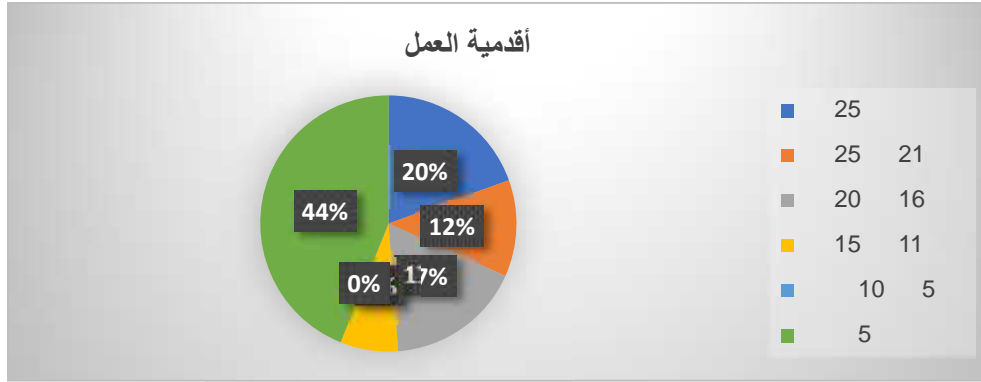
أقدمية العمل في الشركة	التكرار
أقل من 5 سنوات	18
من 5 ال 10 سنوات	0
من 11 الى 15 سنة	3
من 16 الى 20 سنة	7
من 21 الى 25 سنة	5
أكثر من 25 سنة	8
المجموع	41

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب اقدمية العمل في الشركة بالشكل التالي:

الشكل رقم 11: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب اقدمية العمل في الشركة



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ أن 44% أي 18 عاملاً لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، تليها 20% أي 8 عمال لديهم خبرة أكثر من 25 سنة، ثم 17%، أو عنصر العمل مكون من 7 عمال لديهم من 16 إلى 20 سنة من الخبرة، أخيراً نسبة 20% من العمال ذوي الخبرة بين 21 إلى 25 عاماً هم أيضاً 05 عمال، بينما لديهم نسبة 7% من العمال الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة أي 3 عمال، بناءً على تحليل النتائج يمكننا القول أنه راجع إلى التطور الكبير في المنشأة خلال السنوات 5 الأخيرة مما يعني الميناء توسع وتم إنشاء أرصفة جديدة في السنوات الأخيرة مما تطلب يد عاملة في تلك المرحلة ما يفسر هذه النسبة، أما بقية النسب فهي متقاربة ومنطقية عموماً.

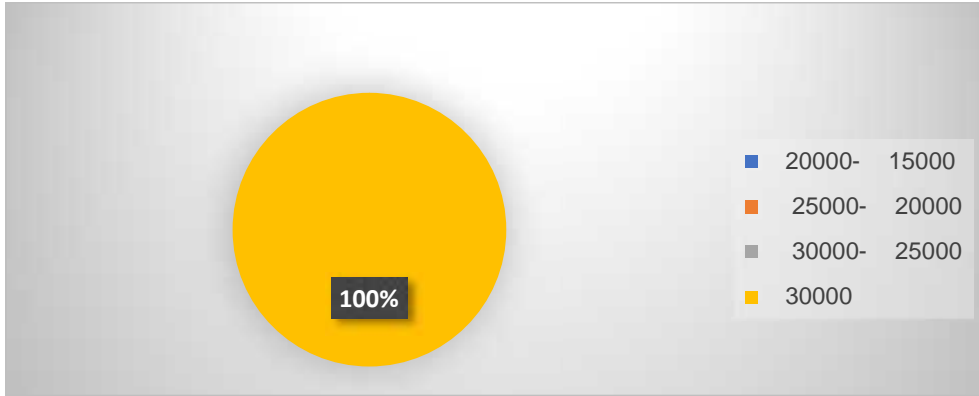
الجدول رقم 8: يوضح توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر

التكرار	مقدار الأجر
0	15000 دج - 20000 دج
0	20000 دج - 25000 دج
0	25000 دج - 30000 دج
41	أكثر من 30000 دج
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح توزيع مقدار الأجر بين أفراد العينة بالشكل التالي:

الشكل رقم 12: دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب مقدار الأجر



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع العينة التي يبلغ عددها 41 عامل نجد ان 100% من مجموع العاملين، التمسنا منهم أن أجرهم أكثر من 30000 هذه النتائج منطقية جدا بالنسبة الى مؤسسة إقتصادية، تحاول أن تواكب المؤسسات الإقتصادية الأخرى من حيث التنافسية لذلك تحاول أن تضع أجور أعلى من المعتمدة في السوق، من أجل إستقطاب أفضل الكفاءات. في الجداول والأشكال التالية سنحاول التحقق من فرضية البحث الأولى التي تنص على أن قيادة الأجور قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

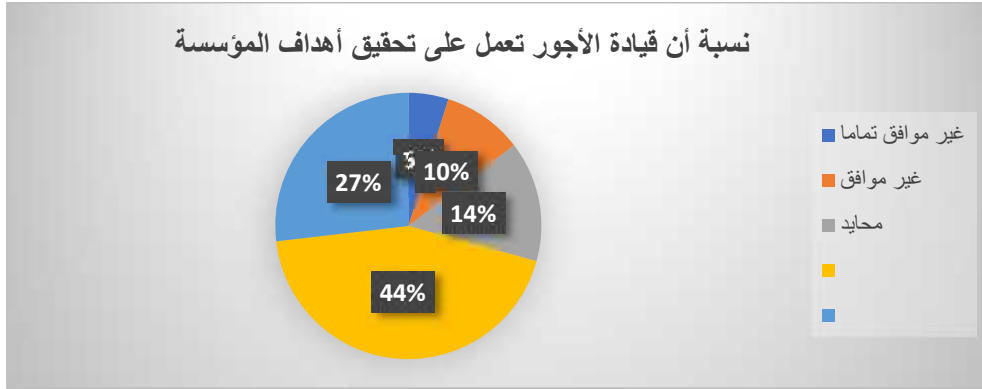
الجدول رقم 9: توضح عدد العمال الذين اعتبروا أن قيادة الأجور قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة

التكرار	قيادة الأجور قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة
11	موافق تماما
18	موافق
6	محايد
4	غير موافق
2	غير موافق تماما
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 13: دائرة نسبية توضح نسبة عدد العمال الذين اعتبروا أن قيادة الأجور قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول والشكل السابق مدى اعتماد المؤسسة على وضع قيادة أجور أعلى من المعتمدة في السوق، وبالتالي تحفز عمالها لتحقيق أهدافها حيث النسبة وصلت الى 71% أي بنسبة 44% وهو ما يمثل 18 عاملاً وافقوا، و27% ما يمثل 11 عاملاً وافقوا تماماً، يليهم 14% حياديون في حين نسبة 15% أي بنسبة 10% ما يعادل 4 عمال ونسبة 5% ما يعادل عاملين أجابوا أن المؤسسة لا تقوم بوضع قيادة أجور تعمل بها على تحفيز عمالها من أجل تحقيق أهدافها، ونفسر كون النسبة الكبيرة كانت راضية وهذا ناتج عن المقارنة مع مؤسسات أخرى داخل الوطن والتي يتضح من خلالها أن الأجور داخل الميناء مرضية، بينما النسب التي كانت غير راضية وهي نسب قليلة، وما لمسناه وإستنتاجناه هو مقارنة سياسة الأجور مع الدول الأخرى والتي تكون فيها الأجور مرتفعة، بينما النسب التي كانت عدم الرضا تماماً ويعود ذلك الى أن هذه السياسة تختلف عن طموحاتهم وربما لهم خيارات أخرى

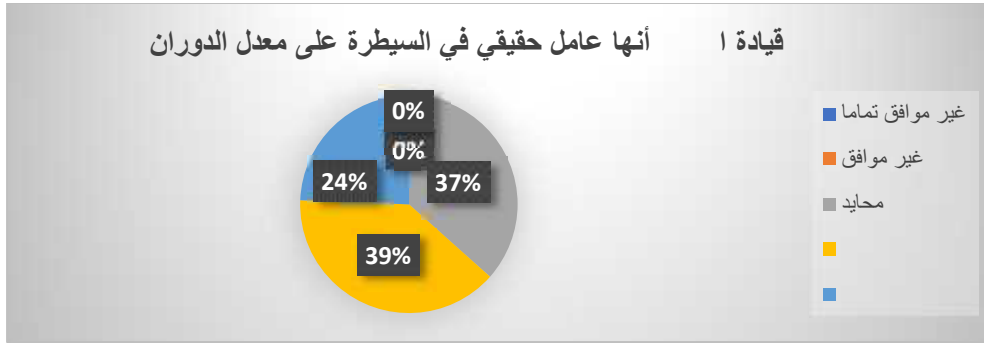
الجدول رقم 10: يوضح عدد العمال الذين اعتبروا أن قيادة الأجور لها تأثيراً حقيقياً في الحد من معدل الدوران

التكرار	قيادة الأجور لها تأثير حقيقي في السيطرة على معدل الدوران
10	موافق تماماً
16	موافق
15	محايد
0	غير موافق
0	غير موافق تماماً
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 14: نسبة عدد العمال الذين اعتبروا أن قيادة الأجور لها تأثيراً حقيقياً في الحد من معدل الدوران



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يتبين لنا من خلال الجدول والشكل السابق أن معظم نتائج هذه الدراسة وثيقة الصلة بهذا الموضوع، أي أنه من إجمالي الردود الإيجابية، يعتقد 63% من العينة التي تتجزأ الى كل من 39% ما يعادل 16 عاملاً، ونسبة 24% ما يعادل 10 عمال أبدوا الموافقة والموافقة التامة على أن قيادة الأجور هي أداة حقيقية للتحكم في معدل الدوران، في حين أن 00% لا يوافقون على ذلك، في حين شكلت الردود المحايدة 37% أي ما يعادل 15 عاملاً، ويعود ذلك بسبب أن مؤسسة الموائى تحدد مستويات أجور تنافسية للإحتفاظ بالعاملين ومن أجل التحكم في معدل الدوران، وحتى نسبة المحايدة فهي لها الوعي بأهمية الإستقرار إذا تم مراعات الأجر التنافسي فقط هي ترفض إبداء الرأى وهذا ما لمستته من خلال إحتكاكي معهم.

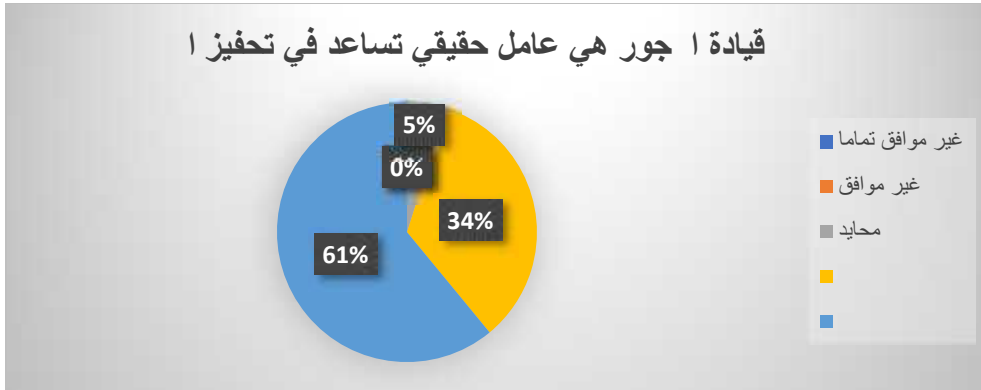
الجدول رقم 11: يوضح عدد العمال الذين إعتبروا أن قيادة الأجور هي عامل حقيقي تساعد في تحفيز العمال

التكرار	قيادة الأجور عامل حقيقي تساعد في تحفيز العمال
25	موافق تماماً
14	موافق
2	محايد
0	غير موافق
0	غير موافق تماماً
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم 15: دائرة نسبية توضح نسبة عدد العمال الذين اعتقدوا أن قيادة الأجور هي عامل حقيقي للتحفيز



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (15) أننا عدم وجود أي نسبة تعتقد أن قيادة الأجور لها القدرة على تحفيز العاملين، بينما يعتقد نسبة 95% بتجزئتها الى كل من نسبة 61% من العينة ما يمثل 25 عاملاً أبدو كامل الموافقة، ونسبة 34% ما يمثل 14 عاملاً وافقوا على أن قيادة الأجور هي حافز حقيقي للعمال، أما بالنسبة الى 5% هي حيادية، وهذا يوضح لنا الإهتمام الذي يوليه العمال للجانب التحفيزي لضرورة الحياة ومتطلباتها تجعل منه قيمة كبيرة في ذهن العامل، فالتحفيز المادي يؤدي الى الطمأنينة وهو ما ينتج عنه الراحة النفسية والتي من خلالها نتبعث الطاقات البشرية والقدرات لدى العمال ما يعود بالنفع والتطور والنجاح داخل المؤسسة.

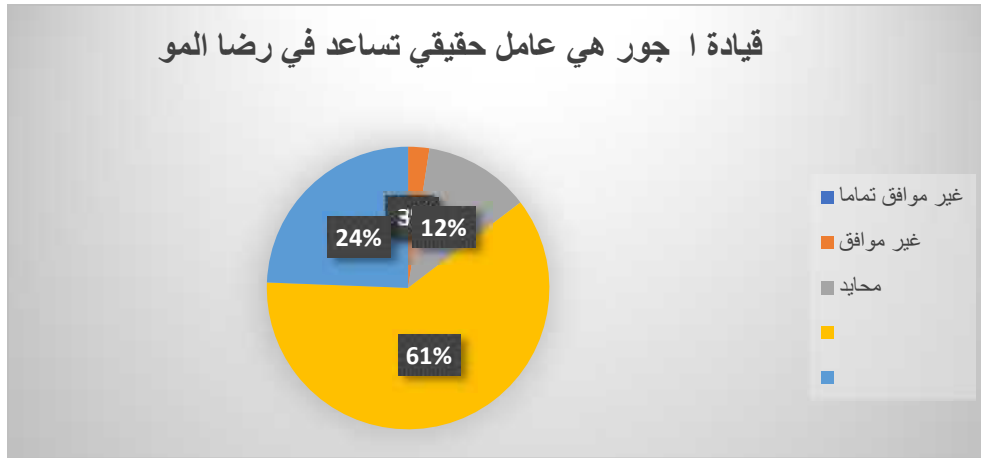
الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إعتقادهم بأن قيادة الأجور هي عامل حقيقي تساعد على الرضا

التكرار	قيادة الأجور هي عامل حقيقي تساعد في رضا المورد البشري
10	موافق تماماً
25	موافق
5	محايد
1	غير موافق
0	غير موافق تماماً
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 16: دائرة نسبية توضح نسبة عدد العمال الذين اعتبروا أن قيادة الأجر هي عامل حقيقي تساعد الرضا



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (16) أن نسبة 85% من العمال يمثلون بنسبة 61% أي 25 عاملاً شعروا أنهم اتفقوا على أن قيادة الأجر هي عامل حقيقي يساهم في إرضاء المورد البشري وإدراك فعاليته بشكل أفضل، وبنسبة 24% أي ما يمثل 10 عمال وافقوا تماماً على ذلك، بينما لا يوافق على هذا الرأي 3% أي ما يعادل عامل واحد، وأجاب 12% أن لديهم إجابات محايدة، يمكننا أن نستنتج أن قيادة الأجر في ميناء الجزائر أعلماقارنة بالموجودة في السوق التنافسي، مما خلق جو من الرضا والولاء للمؤسسة.

سنحاول في الجداول التالية التحقق من فرضية البحث الثانية التي من خلالها يُفترض أنه الأجر يساهم والى حد بعيد وبصفة أساسية في تحفيز عنصر العمل في ميناء الجزائر.

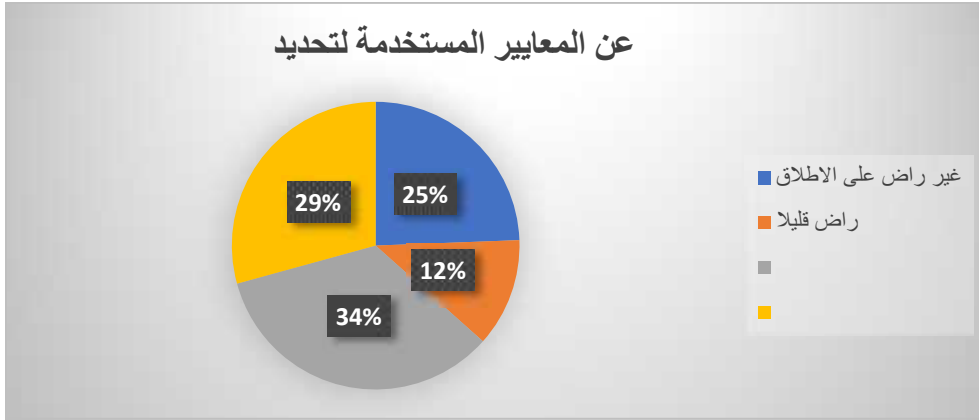
الجدول رقم 13: يوضح مدى رضا العامل عن المعايير المستخدمة لتحديد الأجر

التكرار	الرضى عن المعايير المستخدمة لتحديد الأجر
12	راض جدا
14	راض
5	راض قليلا
10	غير راض على الاطلاق
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 17: دائرة نسبية توضح نسبة رضا العامل عن المعايير المستخدمة لتحديد الأجر



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يبين هذا الجدول والشكل السابق أن هناك نسبة كبيرة (حوالي 64%) من العمال الذين شملهم الإستبيان وإلى حد ما راضيين أو راضيين جدا عن المعايير التي إستخدمتها الشركة في تحديد أجورهم، في المقابل 25% من العمال غير راضيين على الأطلاق 12% فقط كانوا راضين قليلا، من هذه النتائج نرى أن الغالبية العظمى من العمال الذين شاركوا في الدراسة كانوا راضيين عن المعايير المستخدمة لتحديد أجورهم وهذا ما يوضح أن مؤسسة الميناء تعمل بشفافية في هذا الجانب وتزاعي المنطق والعقلانية في إنتهاج هذه السياسة، كما كان هناك فئة يشعرون بعدم الرضا فهي من الواضح مما خلق إحساسا بالظلم وعدم المساوات بين العمال ويؤثر عليهم مما يؤثر سلبياً على دافع العمال في العمل، مما يجعلهم غير قادرين على تلبية إحتياجاتهم داخل مؤسسة ميناء الجزائر، مع الأسف الشديد هذه الفئة رغم قلتها فهي فئة غير متقبلة لفكرة المساوات في الأجر بين الرجل والمرأة وحثتها في ذلك ان المرأة بطبيعتها الفيزيولوجية تقدم أداء وجهد أقل لذلك نضرتها إعطاء قيمة أكبر للجهد البدني المبذول.

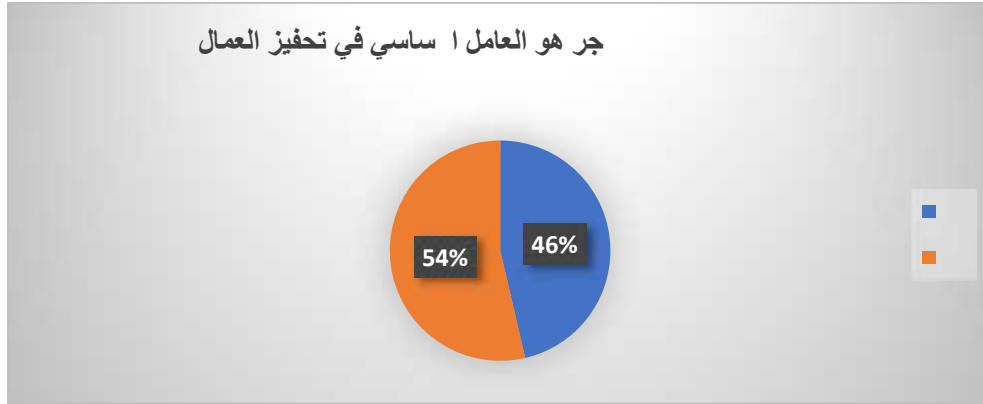
الجدول رقم 14: يوضح توزيع أفراد العينة حسب إعتقادهم بأن الأجر هو العامل الأساسي الذي يحفزهم

التكرار	الإعتقاد أن الأجر هو العامل الأساسي في تحفيز العمال
19	نعم
22	لا
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الإستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 18: دائرة نسبية توضح نسبة الإعتقاد أن الأجر هو العامل الأساسي في تحفيز العمال



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن حجم العينة الإجمالي التي يبلغ عددها 22 عاملاً نجد نسبته 54% من إجمالي العاملين، قالوا إن الأجر هو العامل الرئيسي الذي يحفز العمال، بينما نجد أن عدد العمال 19 المتبقين والتي قدرت نسبتهم 46% إعتقدوا أن الأجر ليست العامل الأساسي الذي يحفز العمال، وذلك لأن البعض يعتقدون أن الأجر يحفزه على تحسين الأداء والروح المعنوية ومستويات المعيشة ويشجعه على البقاء وذلك عن طريق تلبية جميع الإحتياجات المادية الضرورية للعامل، ويتم تحديد رضا العامل عن عمله الى حد كبير من خلال قيمة الأموال التي يتلقاها، حيث يعتبر حافزاً لشجيع الأفراد على بدل قصارى جهده للحصول على الأجر، والبعض الآخر يجادل بأن الأجر حق ولا بد من العوامل النفسية لتحفيز العمال في المؤسسة، فالعامل يكون إنسان قبل كل شيء يبحث عن تقدير معنوي، و صحيح أن الأجر يعمل دور التحفيز لكن المعاملة الجيدة والظروف المناسبة تكون أكثر تحفيزاً، لأنه، حتى لو كانت الأجر مرتفعة، فمن حقه الإهتمام بالدوافع المعنوية و المادية.

الجدول رقم 15: يوضح توزيع افراد العينة حسب اعتقادهم أن هناك إنصاف (ذكر/انثى) في الأجر

التكرار	الإعتقاد أن هناك إنصاف (ذكر/انثى) في الأجر
31	نعم
10	لا
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 19: دائرة نسبية توضح نسبة اعتقاد أفراد العينة أن هناك إنصاف (ذكر/انثى) في الأجر



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (19) أن نسبة 76% من العمال يعتقدون أن الرجال والنساء يحصلون على أجر متساو مقابل العمل المتساوي، وهذا الشعور بالإنصاف يمكن أن يعزز دافع العمال وبصفة رئيسية في العمل، كنتيجة لهذا، نبرر أن الأغلبية تتفق مع هذا المنظور بسبب قناعتها الراسخة أن العدالة يجب أن تجسد في الواقع وسياسة الميناء تعتمد على الحضور كمعيار لإعطاء الأجر، أما النسب الأخرى تعتقد عكس ذلك ورؤيتها للأمر أن أداء المرء في الواقع وخاصة في تخصصات محددة تعتمد على الجانب البدني يكون أداؤها أقل يعتقدون أن لابد من أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار.

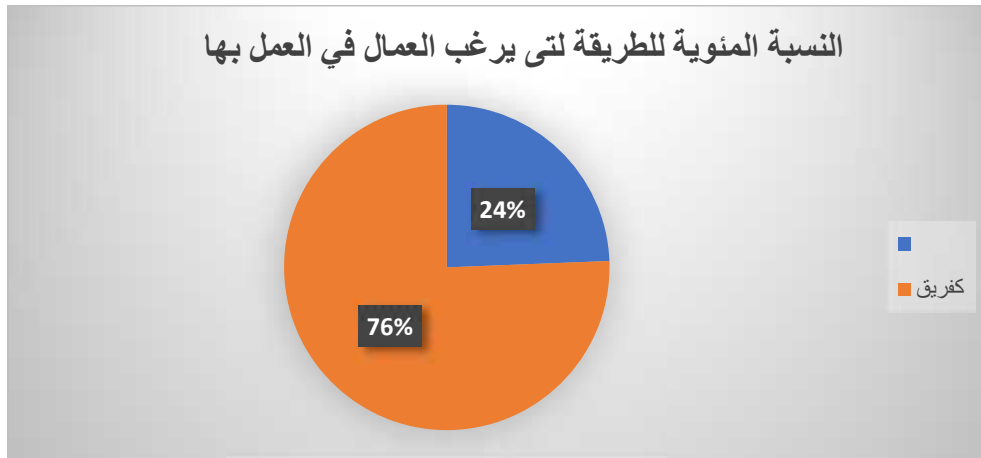
الجدول رقم 16: يوضح الطريقة التي يفضل العمال العمل بها

التكرار	كيف تفضل العمل
31	كفرق
10	فردى
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 20: دائرة نسبية توضح النسبة المئوية للطريقة التي يرغب العمال في العمل بها



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإستجابة وصلت 76% أي 31 عاملاً قالوا أنهم يفضلون العمل الجماعي، في حين أقرت النسبة المتبقية وهي أن 24% أي 10 عمال العكس لأنهم فضلوا العمل الفردي، في الختام لهذا الجدول يمكن القول أن بعض العمال يرون أنه لكل شخص طريقته الخاصة في العمل ويجدون أنفسهم مرتاحون في العمل يفردهم لأن بعض المهام تتطلب ذلك، ويعتقد معظم الأفراد عكس ذلك، أي أن التعاون والعمل الجماعي يحققان نتائج أفضل بكثير وتلعب روح الجماعة دوراً مهماً في حسن الأداء الجماعي، وتعزز شعور الفرد بالانتماء إلى المجموعة وتسعى جاهدة لتقديم العمل بروح الفريق، وأن نكون قادرين على التواصل مع بعضنا البعض لتجنب الأخطاء.

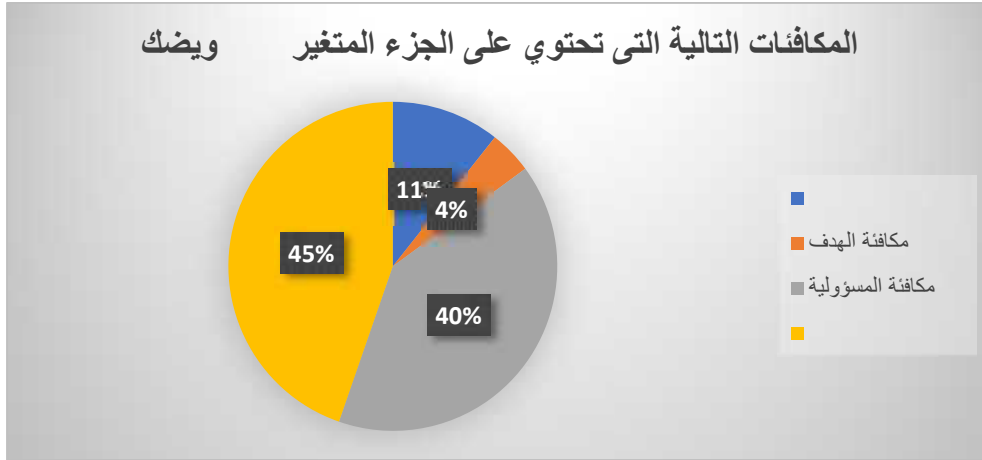
الجدول رقم 17: يوضح المكافأة التي تتضمن جزء متغير من تعويض العمال

التكرار	المكافآت التي تتضمن جزء متغير من تعويض العمال
18	مكافئة الاداء الفردي
19	مكافئة المسؤولية
1	مكافئة الهدف
3	مكافئة جدارة الإنتاج
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 21: دائرة نسبية توضح نسبة المكافآت التي تحتوي على الجزء المتغير في التعويض بالنسبة للعمال



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يتضح من خلال نتائج الجدول والشكلين السابقين يمكننا ان نلاحظ ان اعلى نسبة تقدر ب 45% أي 21 عاملا، وهي نسبة المبحوثين الذين يعتقدون أن الجزء المتغير من الأجر هو مكافأة الأداء الفردي، تليها نسبة 40% ما يساوي 19 عاملا التي تحتوي على مكافأة المسؤولية، وبعدها نسبة 11% عددهم 5 عمال هي مكافأة الجدارة الإنتاجية، و 4% أي عاملين فقط هي مكافأة الهدف، يتضح لنا أن الأغلبية من العمال مع الأداء الفردي ونضرتهم تكونت بسبب إعتقاد راسخ ومنصور أنه هناك فئة متكلة على الفئة التي تبدل مجهود أكبر وهذا ما يبرر نضرتها التي تقول لكل مجتهد نصيب وكل حسب أدائه، وفئة الجدارة تولي أهمية للجدارة وأصحاب هذا الإعتقاد نضرتهم أن التحفيز يأخذ بعين الإعتبار الخبرة والجدارة والإستحقاق، وفئة الهدف التي تحب التحديات والمحبة للعمل، وهي مع فكرة الربح من أجل الربح أي كلما كان الهدف أكبر يعود بالفائدة أيضا على العمال.

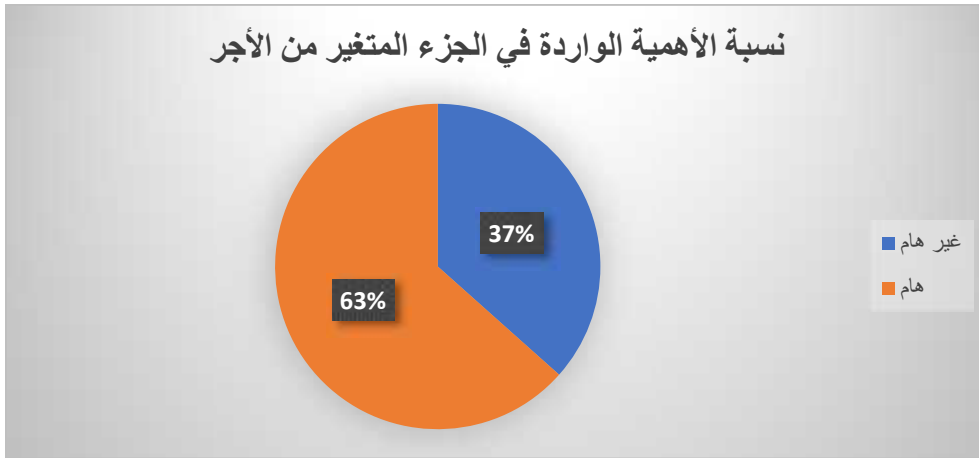
الجدول رقم 18: يوضح توزيع افراد العينة حسب الأهمية الواردة من الجزء المتغير في الأجر

الأهمية الواردة من الجزء المتغير في الأجر	التكرار
هام	26
غير هام	15
المجموع	41

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 22: دائرة نسبية توضح نسبة توزيع أفراد العينة حسب الأهمية الواردة في الجزء المتغير من الأجر



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

لاحظنا من خلال الجدول ان مجموع العينة التي يبلغ عددها 26 عاملا وجدنا ان 63% من إجمالي العمال، التمسنا منهم أن الجزء المتغير في الأجر كان مهما، بينما جاءت نسبة العمال الذين إعتقدوا عكس ذلك كانوا 37%، أي يرون أن الجزء المتغير من الأجر لا يهم، وهذا لأن البعض يظنون أنه لا يمثل مبلغ كبير مقارنة مع الأجر، وليس له تأثير كبير على الأجور، على عكس الآخرين يروا أنه يجب تحسين الظروف المعيشية، فهو يحفزك على القيام ببذل جهد اكبر من أجل تحصيله، ومهما كانت قيمته فهو يعتبر إضافة، فالعامل يريد الحصول على التميز والكفاءة في أداء العمل المكلف به.

الجدول رقم 19: يوضح توزيع افراد العينة على أساسا الأجر المتغير هو الذي يشجع على المشاركة ببذل الجهد

التكرار	التحقق إذا كان الأجر المتغير يشجعك على المشاركة بشكل أكبر وبدل المزيد من الجهد في العمل
37	نعم
4	لا
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 23: مدرج تكراري يوضح توزيع افراد العينة على أساسا الأجر المتغير هو الذي يشجع على المشاركة ببذل الجهد



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

كما يتضح من خلال الجدول (19) والشكلين السابقين أن (23) عاملا، أي 90%، يوافقون على ان الاجر المتغير يشجعك على المشاركة بشكل أكبر في بدل المزيد من الجهود في العمل، خاصة إذا كان هناك نظام لقياس النتائج تليها (4) عمال بنسبة 10% وليسوا مستعدين لبذل المزيد من العمل في مقابل الجزء المتغير، ونفسر ذلك كونهم ليسوا ضد الأجر المتغير بل ضد المعايير المتخذة لتحديد الأجر المتغير أي يعتقدون هم في حقيقة الامر الأجور المتغيرة حسب المؤهلات والشهادة، والغالبية يروا أن الأجور المتغيرة هي عامل مهم جدا تحدد دافعية العمال في العمل، ويعود ذلك لأن الاجر المرتبط بمزيد من الجهد يحفزك على تحسين نتائج عملك، فإن زيادة الأجر مهم أيضاً لخلق شعور يحفزك على القيام بعمل أفضل.

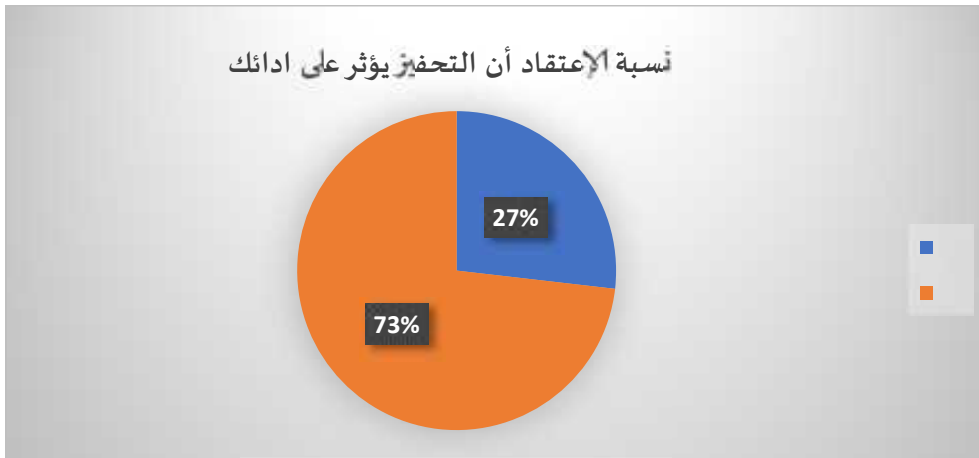
الجدول رقم 20: يوضح توزيع افراد العينة حسب إعتقادهم بأن التحفيز يؤثر على الأداء

التكرار	الإعتقاد أن التحفيز يؤثر على الأداء
30	نعم
11	لا
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 24: دائرة نسبية توضح نسبة إعتقاد العمال أن التحفيز يؤثر على الأداء



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول رقم (20) والشكلين السابقين أن معظم أفراد العينة التي بلغت نسبتهم 73% ما يعادل 30 عاملاً يعتقدون ان الدافع له تأثير كبير على أداء العامل، وبالتالي على أداء الشركة، في حين أن باقي أفراد العينة الذي عددهم 11 عامل فقط بنسبة 27% من العينة المدروسة يرون أن التحفيز ليس له أي تأثير، ويعود ذلك الى إعتقاد الأغلبية باعتباره ك عرفان وتقدير من المسؤول للجهد المبذول، بينما الفئة الأخرى لا تعتقد ذلك فمن منظورها المؤثر الحقيقي للأداء هو الظروف المحيطة بالعمل.

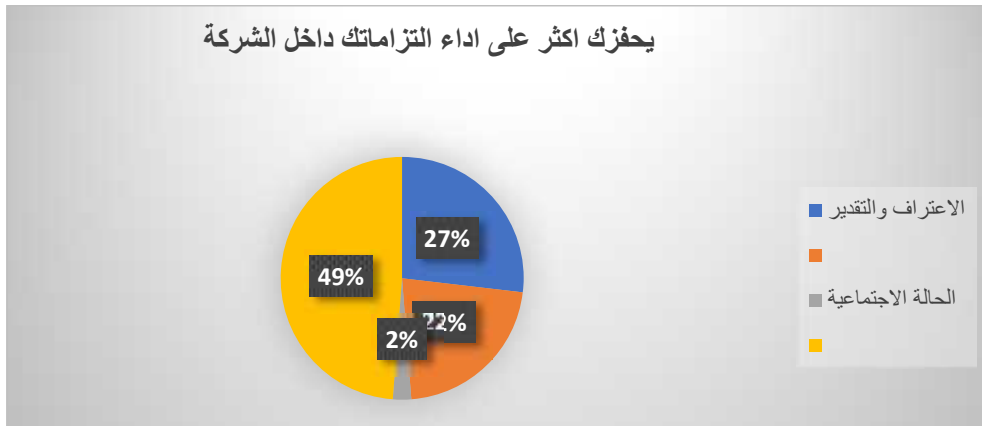
الجدول رقم 21: يوضح المعايير التي تحفز العامل أكثر على أداء التزاماته داخل الشركة

التكرار	العناصر التي تحفزك أكثر على أداء التزاماتك داخل الشركة
20	أجر مرتفع
1	الحالة الاجتماعية
9	ظروف العمل
11	التقدير والاعتراف
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 25: دائرة نسبية توضح العناصر التي تحفز عنصر العمل أكثر على أداء التزاماته داخل الشركة



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

من خلال الجدول والشكلين الموضحين أعلاه يمكننا أن نرى دافع عمال مؤسسة ميناء الجزائر لأداء التزاماتهم داخل الشركة، نلاحظ ان 49% من العاملين المشاركين بالدراسة يمثلون 20 عاملا إختاروا أجر مرتفع، 27% عددهم 11 عاملا إختاروا الإعتراف والتقدير، 22% يمثلون 9 عمال إختاروا ظروف العمل، وإختاروا 2% أي عامل إختار الحالة الإجتماعية، لذلك يمكننا أن نستنتج الأهمية القصوى للجانب المادي التي من المفروض أن تؤخذ بعين الاعتبار من وجهة نظر العمال لارتباطها بتحسين الجانب المعيشي لدى العامل وهو أولى الأولويات المرجوة من العمل كما أن تولي أهمية لوضع معايير الإعتراف والتقدير أهمية أيضا ولا معنى للجانب المادي من دونها، كما أن ظروف العمل مهمة أيضا في التحفيز لان من خلالها تركيز العامل يكون منصب في تقديم الأداء الأفضل، أما الحالة الإجتماعية ورغم قيمتها فهي ليست مهمة بمقدار المعايير الأخرى.

الجدول رقم 22: يوضح المعايير الأكثر تأثيرا على تحفيز عنصر العمل

المعايير الأكثر تأثيرا على تحفيز عنصر	التكرار
المكافئات	22
تطوير المهارات	11
اسلوب القيادة التشاركي	2
ثقافة ومشروع الشركة	5
الادارة والاتصال	1
المجموع	41

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 26: مدرج تكراري يوضح المعايير التي لها أكبر تأثيرا على تحفيز عنصر العمل



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يوضح لنا الجدول رقم (22) والشكلين السابقين ان 54% من المشاركين في الدراسة أي ما بلغ عددهم 22 عاملا، اختاروا التحفيز بالمكافئات، ثم اختار 27% ما يمثل عددهم 17 عاملا تطوير المهارات، ويمثل 12% من افراد العينة اي 5 عمال اختاروا الثقافة ومشروع الشركة، واختار 5% عددهم عاملين أسلوب القيادة التشاركي، و2% أي عامل فقط اختار الإدارة والاتصال، ونستنتج ان المعايير الأكثر تحفيز هي المكافئات وهذا منطقي جد لكون هدف العمل الأساسي هو الحصول على المكافئات اما الفئة الثانية لها بعد التفكير فهي تدرك أن التكوين وتطوير المهارات سيعود عليها بالربح المادي، أشبع الطموحات الذاتية فمن خلالها تتم الإرتقاء في المناصب، من دون أن ننسى الإدارة والإتصال لها أهمية في التحفيز لأنه عن طريقها تفهم إنشغالات العمال الحقيقية وتمكنها من وضعهم في أحسن الظروف الممكنة، من دون أن ننسى أيضا أسلوب القيادة التشاركي فرغم قلتها فهي مهمة على المدى البعيد، فهي تولد الثقة وتحمل المسؤولية للجميع، بينما ثقافة ومشروع الشركة نسبة قليلة أيضا وهذا قد يعود الى نقص الوعي بأهميتها، لأن هذا الأمر يدخل في إستراتيجية الحقيقة للمؤسسة.

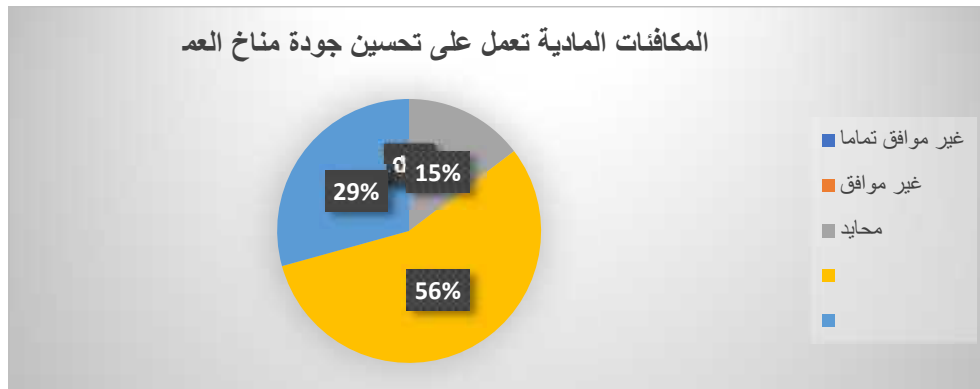
الجدول رقم 23: يوضح إعتقاد العمال أن المكافآت المادية تعمل على تحسين جودة مناخ العمل

التكرار	المكافآت المادية تعمل على تحسين جودة مناخ العمل
12	موافق تماما
23	موافق
6	محايد
0	غير موافق
0	غير موافق تماما
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 27: دائرة نسبية توضح نسبة إعتقاد العمال أن المكافآت المادية تعمل على تحسين جودة مناخ العمل



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) والشكل أعلاه ان توزيع النسب الصحيحة تخبرنا أن 85% من العينة أي 56% ما يعادل 23 عاملاً، وبنسبة 29% ما يعادل 12 عاملاً يعتقدون أن مناخ العمل سوف يتم تحسينه بالمكافآت المادية الأفضل، اما بالنسبة لـ 15% أي ما يعادل 6 عمال فقط، فهم محايدون، تسمح لنا النتائج التي تم تحليلها بهذه الطريقة الى استنتاج أن مناخ العمل الحالي في الميناء جيد جداً، وأن توفير المكافآت، المزايا المالية يخلق مناخ مناسب للعاملين للإستمتاع بالعمل وتضمن المؤسسة الرضا المهني لتلبية توقعاتهم.

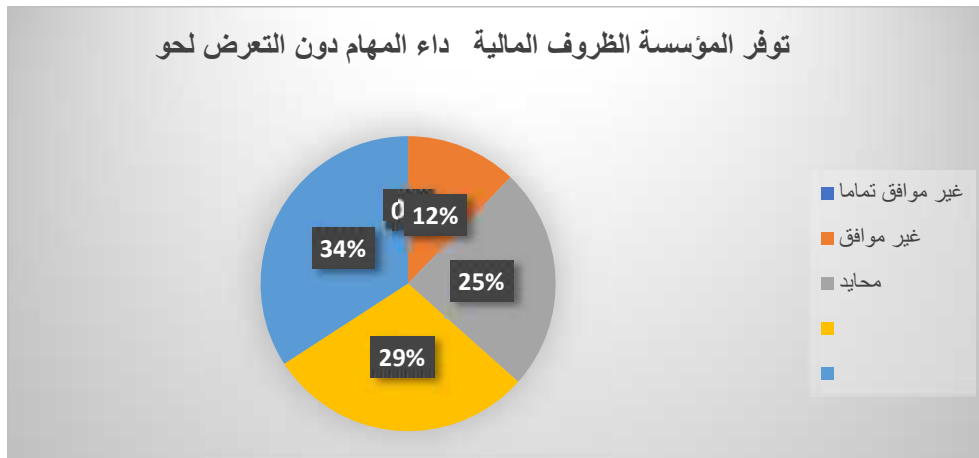
الجدول رقم 24: يوضح مدى توفير المؤسسة الظروف المالية لأداء المهام دون التعرض لحوادث العمل

التكرار	توفر المؤسسة الظروف المالية لأداء المهام دون التعرض لحوادث العمل
14	موافق تماما
12	موافق
10	محايد
5	غير موافق
0	غير موافق تماما
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 28: دائرة نسبية توضح نسبة توفير المؤسسة الظروف المالية لأداء المهام دون التعرض لحوادث العمل



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (28) نستنتج أن أعلى نسبة من الردود المسجلة حول الإجراءات التي إتبعها العاملون لأداء المهمة دون وقوع حوادث، قدرت بنحو 63% من العينة بنسبة 34% أي ما يعادل 14 عاملاً وافقوا تماماً، و29% ما يعادل 12 عاملاً وافقوا أي صرحوا بحصولهم على الظروف المالية لتجنب التعرض لحوادث بالمؤسسة، في حين قُدر أولئك الذين لم يتلقوا حافزاً مالياً بنسبة 12%، نستنتج من خلال ملاحظتنا النسبة العالية التي تعبر عن الرضا والرضا التام يبين مدى الأهمية التي

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

توليها مؤسسة الميناء لجانب التعويض المادي عن المؤثرات الجانبية ومن خلال معاينتي العلمية لمست ذلك في الواقع فقد تم تخصيص مكافئة قيمة خاصة بالذين يعملون في الضوضاء وكذلك للذي يعملون في مكان تواجد الغبار والأتربة وهذا ما يبرر الرضا عموما لذي العمال، بينما النسبة القليلة المعبرة عن الرفض فهي في حقيقة الأمر تنتظر مكافئات أكبر بالنظر لبعض الأخطار التي يواجهها العمال.

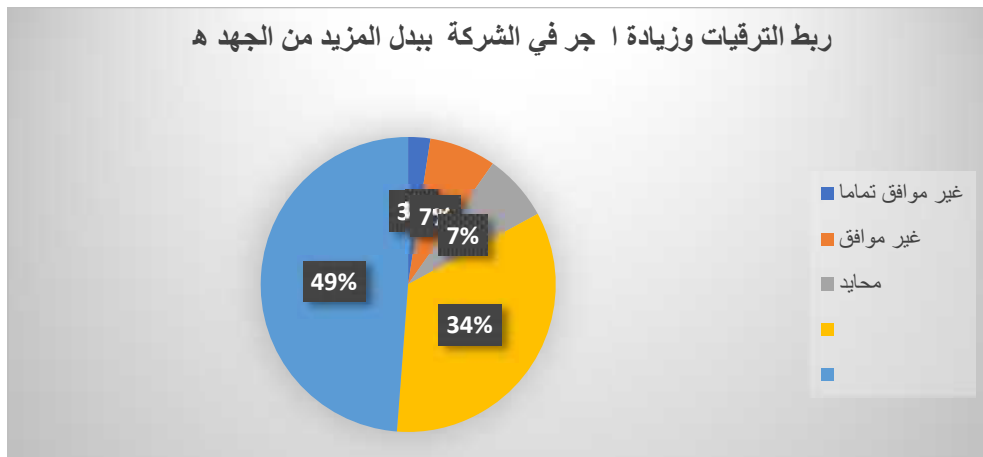
الجدول رقم 25: مدى ربط الترقيات وزيادة الأجر في الشركة ببذل المزيد من الجهد ليكون في مصلحة العامل والشركة

التكرار	ربط الترقيات وزيادة الأجر في الشركة ببذل المزيد من الجهد هو أمر في مصلحة العامل والشركة
20	موافق تماما
14	موافق
3	محايد
3	غير موافق
1	غير موافق تماما
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 29: دائرة نسبية توضح نسبة ربط الترقيات وزيادة الأجر في الشركة ببذل المزيد من الجهد وأن يكون مصلحة العامل والشركة



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة معتبرة تقدر بنحو 83% من المشاركين أي 49% ما يساوي 20 عاملاً موافقون تماماً و نسبة 34% مقابل 14 عاملاً موافقون على أن الترقيات وزيادة الأجر مرتبطة ببذل الجهد في العمل، حيث تؤثر الترقية على نفسية العمال ومعنوياتهم وبالتالي يظهرون الولاء والوفاء للمؤسسة ولها تأثير كبير في تمكين العامل من إتقان عمله وبالتالي تحسين الأداء، في مقابل نسبة 10% يعترضون على ذلك فتقر بعكس ذلك، ما سيخلق نوعاً من عدم الرضا لهم، ونفسر ذلك أن النسبة القليلة رغم قلتها فهي موجودة ونفسر سبب عدم رضاهم فكل ما يشغلهم ليس الترقية ولا الأجر أهم شيء هو توفير الأمان في مكان العمل خاصة من الجانب الصحي.

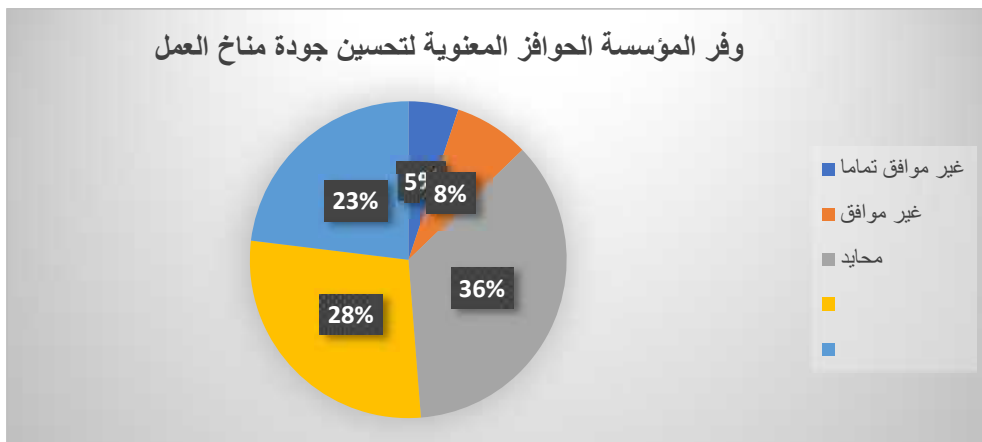
الجدول رقم 26: يوضح مدى توفير المؤسسة الحوافز المعنوية لتحسين جودة مناخ العمل

التكرار	توفر المؤسسة الحوافز المعنوية لتحسين جودة مناخ العمل
9	موافق تماماً
11	موافق
14	محايد
3	غير موافق
2	غير موافق تماماً
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 30: دائرة نسبية توضح نسبة توفير المؤسسة الحوافز المعنوية لتحسين جودة مناخ العمل



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

### الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق أن 51% من العمال أي بنسبة 28% ما يبلغ عددهم 11 عاملاً يوافقون، أي نسبة 23% ما يبلغ عددهم 9 عمال يوافقون تماماً على الإستفادة من الحوافز المعنوية في مناخ العمل وهي نسبة جيدة، في حين أن 13% من العمال يؤكدون على عدم إستفادتهم من الحوافز المعنوية، ومن خلال هذه النسب ووجدنا أن مؤسسة ميناء الجزائر تولي إهتمام للحوافز المعنوية التي يمكن أن يؤثر على أداء العمال، فهي تقوم بالإعتراف بجهد العاملين وتجعل العامل يشعر بالإطمئنان على صحته وعمله وتقوم بتقديره وإحترامه وأن يشعر العامل بالرضا لأنه عندما لا تقدم الشكر والعرفان للعاملين يؤثر معنويًا عليهم ويقلل من حماسهم ورغبتهم في العمل.

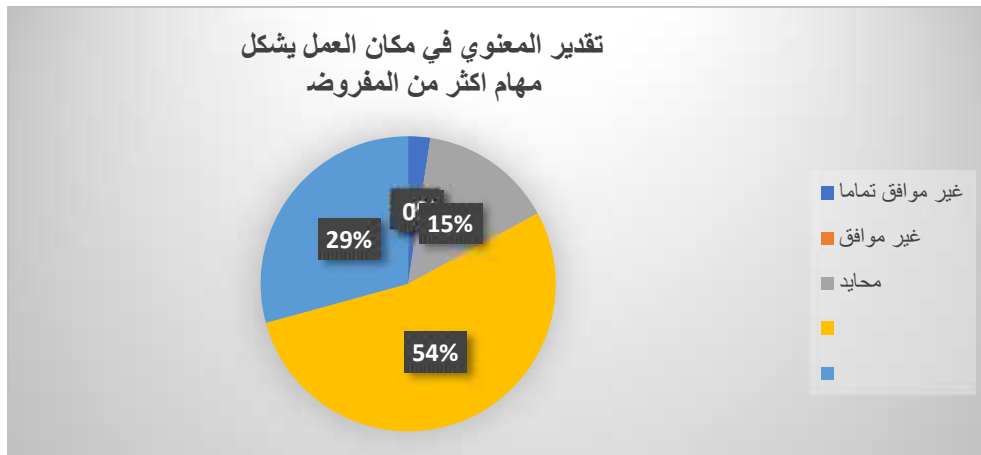
الجدول رقم 27: يوضح مدى أهمية التقدير المعنوي في مكان العمل لتشكيله حافز لأداء مهام أكثر من المفروضة

التكرار	التقدير المعنوي في مكان العمل يشكل حافز لأداء مهام أكثر من المفروضة
12	موافق تماماً
22	موافق
6	محايد
0	غير موافق
1	غير موافق تماماً
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 31: دائرة نسبية توضح نسبة التقدير المعنوي في مكان العمل على انه يشكل حافز لأداء مهام أكثر



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

## الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

يتبين من خلال الجدول (27) والشكل رقم (31) أن أكبر نسبة من العمال في العينة تقدر بنحو 83 % أي موزعة بنسبة 54% وعددهم 22 عاملاً، ونسبة 29% عددهم 12 عاملاً، موافقون وموافقون تماماً أن الشعور بالتقدير المعنوي داخل المؤسسة يشكل لهم حافزاً معنوياً يدفعهم للعمل بجد وإتقان وتحسين الأداء، في حين 15% كان موقفهم حياديين، أما باقي العمال في العينة والذي عددهم 2% لا يرون ذلك، ويمكننا إن ما يتضح لنا من هذه النتائج أن للشكر والتقدير العرفان قيمة ولما يتم هذا الأمر في مكان العمل وإما الزملاء تكون النتيجة مضاعفة مما يدفعه للعمل كحافز قوي لدافعية العمل والإنجاز وإثبات الذات أمام الجميع وتقديم أداء أكثر من المفروض ويولد تنافسية بين العمال لتقديم الأفضل لنيل هذا الشرف، وهي طبيعة أي شخص يجب الثناء بما يقوم به ليقدم المزيد من الجهد.

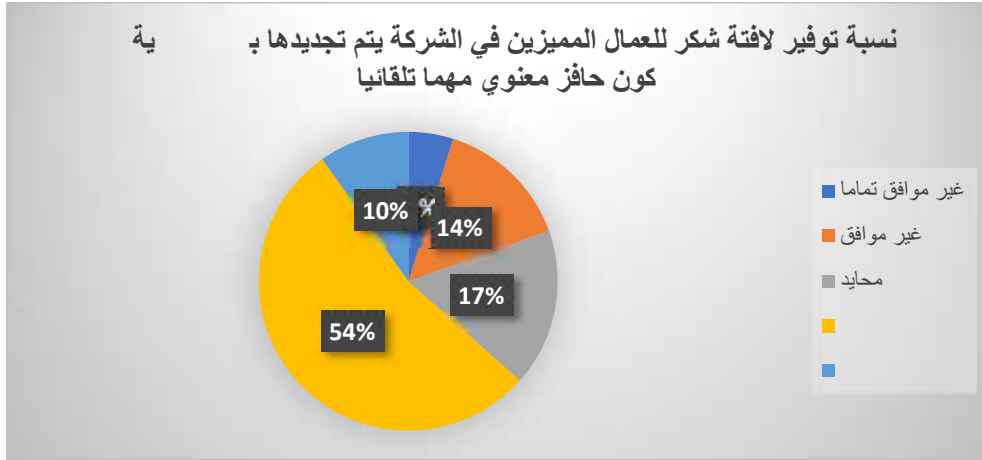
الجدول رقم 28: يوضح مدى توفير المؤسسة لافتة شكر للعمال المميزين في الشركة وأن يتم تجديدها بصفة دورية لتكون حافز معنوي مهما تلقائياً

التكرار	وجود لافتة شكر للعمال المميزين في الشركة يتم تجديدها بصفة دورية، يكون حافز معنوي مهما تلقائياً
4	موافق تماماً
22	موافق
7	محايد
6	غير موافق
2	غير موافق تماماً
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 32: دائرة نسبية توضح نسبة توفير لافتة شكر للعمال المميزين وإن يتم تجديدها بصفة دورية



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

يبين لنا الجدول رقم (28) والشكل رقم (32) أن غالبية أفراد العينة التي بلغت نسبتهم 64% أي 54% ما تساوي 22 عامل موافقون و 10% أي ما يقابل 4 عمال موافقون تماماً على أهمية وجود لافتة شكر للعمال المميزين في الشركة ويتم تجديدها بصفة دورية، وهو حافز معنوي مهم تلقائياً، بينما شعر باقي أفراد العينة بنسبة 19% من العينة المدروسة أنه غير مهم ذلك، ونستنتج من ذلك أن لافتة الشكر تشكل حافز معنوياً إضافي يدفعهم للعمل بجد وإتقان في عملهم وتحسين أدائهم، والوجود في اللافتة يصبح هدف كل عامل ما يدفعه لبذل جهد أكثر والمحاولة ليكون مثالي في العمل، وهو ما يخلق نوع من التنافس الإيجابي الهادف ونتائجه مبهرة على المؤسسة بالخصوص، والنتائج توضح بالقناعة والوعي لدى العمال لقيمة هذا الأمر.

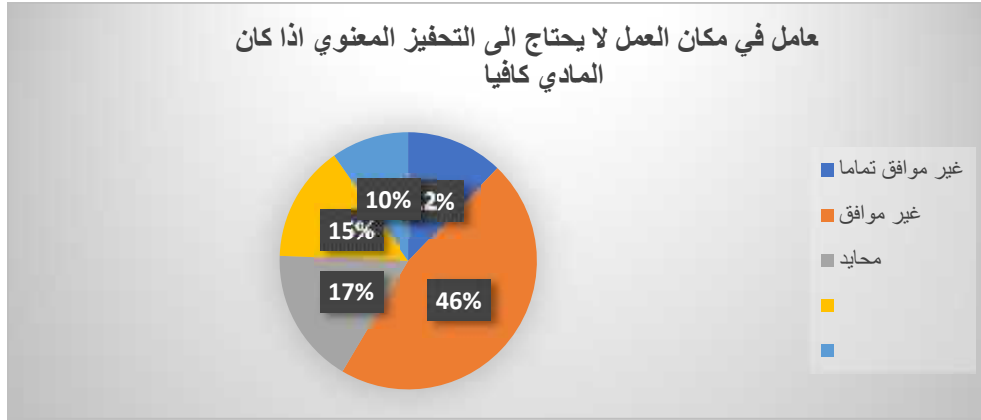
الجدول رقم 29: يوضح عدد العامل في مكان العمل الذين لا يحتاجون إلى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي

التكرار	العامل في مكان العمل لا يحتاج إلى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي كافياً
4	موافق تماماً
6	موافق
7	محايد
19	غير موافق
5	غير موافق تماماً
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 33: دائرة نسبية توضح نسبة العمال الذين لا يحتاجون الى التحفيز المعنوي إذا كان الحافز المادي كافيا



المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابق أن غالبية العمال في العينة تم تقييم أدائهم بنسبة 58% أي نسبة 46% " غير موافقون ما يساوي عددهم 19 عاملاً، ونسبة 12% غير موافقون تماماً، ما يعادل 5 عمال أي صرحوا على عدم الموافقة أن العامل في مكان العمل لا يحتاج الى الحوافز المعنوية إذا كانت الحوافز المادية كافية، كما لاحظنا أن 25% بين النسبة 15% و 10% من العمال أبدوا الموافقة والموافقة التامة على ذلك، ونبرر ذلك من خلال أنفي مؤسسة ميناء الجزائر من وجهة نظر عينة الدراسة وجود نسبة الكبيرة بينت رفضها هذا المنطق، وحسب رأيهم أن الحقيقة في الواقع تقول يجب أن يكون توازن بين التحفيز المادي والتحفيز المعنوي فالوظيفة ليست مجرد عمل و أجر، بل تتعدى الى إثبات الذات والقدرات كل في مجال تخصصه، فالإنسان ليس آلة.

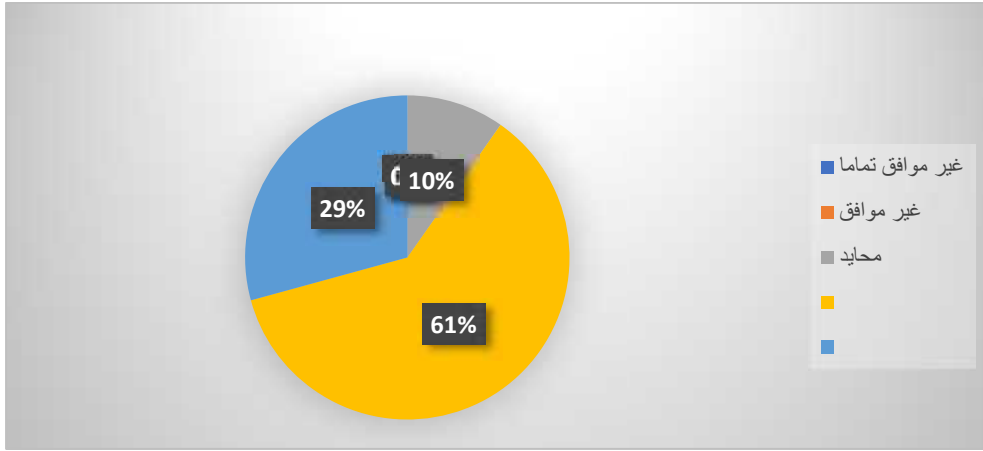
الجدول رقم 30: يوضح عدد العمال الذين إعتدوا على المكافآت كتحقق للرفاه النفسي والاجتماعي

التكرار	المكافآت تحقق الرفاه النفسي والاجتماعي للعامل
12	موافق تماما
25	موافق
4	محايد
0	غير موافق
0	غير موافق تماما
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 34: دائرة نسبية توضح نسبة عدد العمال الذين إعتدوا على المكافآت لتحقق الرفاه النفسي والإجتماعي



المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

يتضح من خلال الجدول والشكل السابق أن 25 عاملاً ما يمثل نسبة 61% من أفراد العينة وافقوا، وأيضاً 12 عاملاً ما يمثل نسبة 29% وافقوا تماماً على أن المكافآت حققت للعمال الرفاه النفسي والإجتماعي، بينما ما نسبتهم 10% من أفراد العينة ما يعادل 4 عمال كانوا محايدين، ونوضح هذا قدرة المؤسسة على التأثير على الفرد العامل ودفعه نحو تحقيق أهدافها، من خلال توفير الراحة والرفاه للفرد وتحسين حياته في مكان العمل مما يزيد من مستوى رضاه وتحسين من مزاجه وعلاقاته.

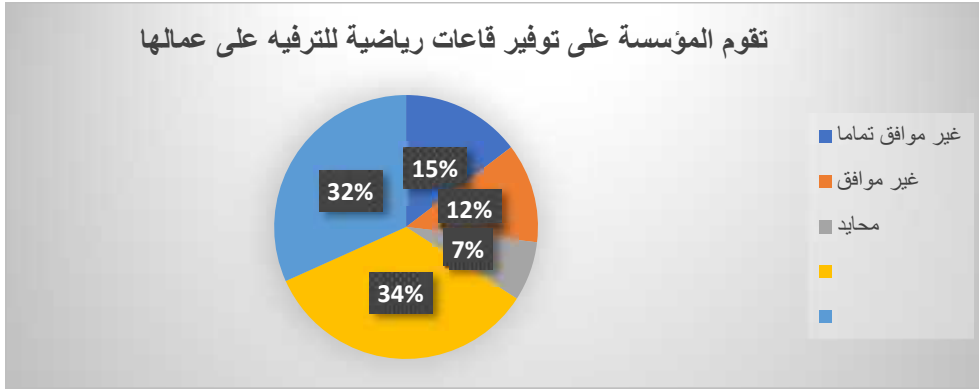
الجدول رقم 31: يوضح مدى توفير المؤسسة قاعات رياضية للترفيه على عمالها

التكرار	تقوم المؤسسة على توفير قاعات رياضية للترفيه على عمالها
13	موافق تماماً
14	موافق
3	محايد
5	غير موافق
6	غير موافق تماماً
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 35: دائرة نسبية توضح نسبة توفير المؤسسات قاعات رياضية للترفيه على عمالها



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (31) والشكل رقم (35) نستنتج أن نسبة الأغلبية 66% من العمال وافقوا، حيث وصل عددهم الى 14 عاملاً من أفراد العينة ما تقارب نسبتهم حوالي 34% موافقون، والبالغ عددهم 13 أي ما يعادل نسبة 32% قالوا أن المؤسسة توفر قاعات رياضية للترفيه على عمالها، على العكس من ذلك فإن نسبة 27% موزعة بين 15% لا يوافقون تماماً و12% ليس موافقون على ذلك، ونفسر ذلك أن العامل يقضي معظم وقته في مكان العمل، توضح لنا النتائج أن المؤسسة توفر الظروف المناسبة التي تساهم بشكل كبير في الحفاظ على طاقته ودوافعه للعمل، ويتضح لنا الجدول وتعزيز صحته النفسية وعلاقته مع الآخرين، ووجد أن العمال الذين إستخدموا الصالات الرياضية التابعة للشركة تزيد من قدرتهم على التركيز والإنجاز في العمل، وكانوا أكثر رضا في الأيام التي تمرنوا فيها ساعات العمل على الرغم من أن البعض لا يستفيدون من سياسات الشركة المتعلقة بالنشاط البدني.

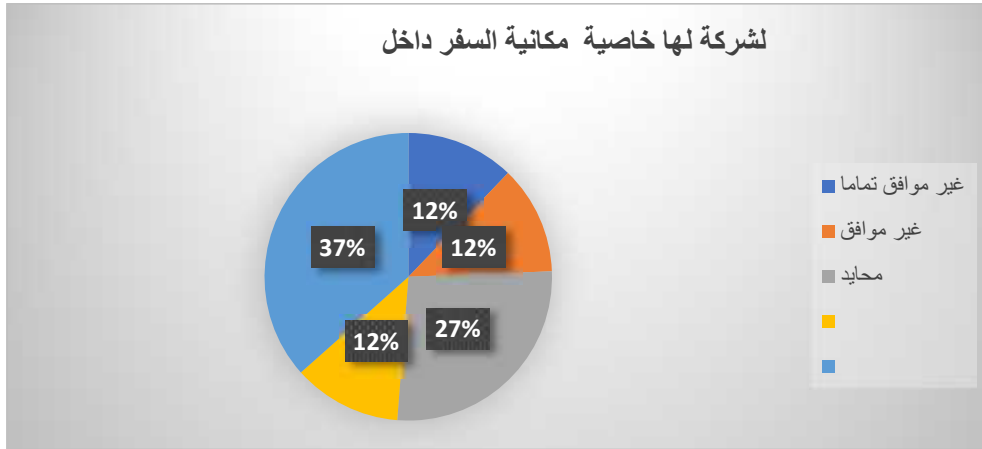
الجدول رقم 32: يوضح مدى تطبيق الشركة إمكانية السفر داخل أو خارج البلاد من أجل الحصول على الرفاه

التكرار	الشركة لها خاصية إمكانية السفر داخل أو خارج البلاد للحصول على الرفاه
15	موافق تماماً
5	موافق
11	محايد
5	غير موافق
5	غير موافق تماماً
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 36: دائرة نسبية توضح نسبة مدى تطبيق الشركة خاصية إمكانية السفر داخل أو خارج البلاد للحصول على الرفاه



المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم (36) وصلنا الى أن نسبة الأغلبية 49 % من العمال موافقين، حيث بلغ عددهم 15 عاملاً من أفراد العينة ما تقارب نسبتهم حوالي 37 % موافقون تماماً، وأيضاً عددهم 5 عمال من أفراد العينة، ما تقارب نسبتهم حوالي 12% موافقون، مما يعني أنهم صرحوا أن الشركة لديها القدرة على توفير خاصية إمكانية السفر داخل أو خارج البلاد للحصول على الرفاه، في حين أن 27% من العمال كان رأيهم محايداً، كما يرون 24% من أفراد العينة إختلافهم ولا يوافقون/لا يوافقون تماماً، ويرجع ذلك الى كون السفر يتيح لهم التواصل والتعرف إلى العديد من الأشخاص مما يساعده في مسيرته المهنية، وهو ما ينعكس على الصحة النفسية للفرد العامل ودوافعه بينما البعض الآخر الرفض لأن تركيزهم على العائلة وإستثمار فقط في العمل، وهذا يجعلهم يفضلون قضاء ذلك الوقت مع العائلة بدلاً من الإمتيازات وأغلبهم أصحاب هذا التفكير الفئة العمرية الكبيرة، ولا يستطيع البعض الإستفادة من خاصية السفر وفق سياسة المؤسسة.

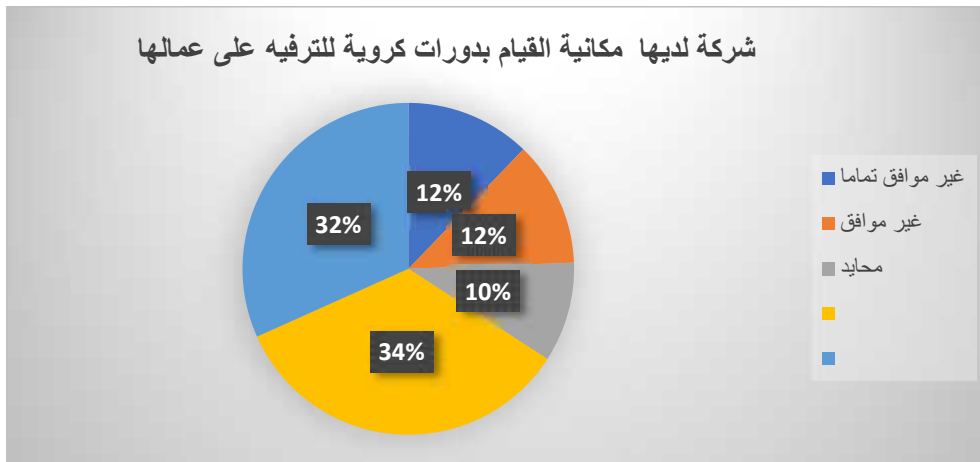
الجدول رقم 33: يوضح مدى إمكانية المؤسسة القيام بدورات كروية للترفيه على عمالها

التكرار	الشركة لديها إمكانية القيام بدورات كروية للترفيه على عمالها
13	موافق تماما
14	موافق
4	محايد
5	غير موافق
5	غير موافق تماما
41	المجموع

المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي

الشكل رقم 37: دائرة نسبية توضح نسبة مدى إمكانية المؤسسة القيام بدورات كروية للترفيه على عمالها



المصدر: جرد بواسطة الباحث من خلال نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (33) والشكل رقم (37) نستنتج أن نسبة الأغلبية هي 66% من العمال البالغ عددهم 14 عاملاً من أفراد العينة ما تقارب نسبتهم نحو 34% "موافقون"، وأيضاً ما عددهم 13 عاملاً من أفراد العينة ما تقارب نسبتهم 32% "موافقون تماماً"، أما 10% حياديون، وهذا لأن أغلب العمال يصلون إلى مرحلة الملل بسبب شدة عملهم والروتين، لذلك يبحثون عن أداة أخرى لإسعادهم للترفيه،

لذا فان مؤسسة ميناء الجزائر تعمل على تنظيم دورات كرويه من أجل الرفاه النفسي والإجتماعي من خلال

التعارف بين اللاعبين وزيادة علاقتهم وخلق روح تنافسية، لزيادة فرصة لإحتكاك مع الآخرين وموازنة علاقته بالآخرين وإظهار قدرته على التفاعل معهم بشكل إيجابي وإبراز قبوله من قبل فريقه التي يلعب معها وتساعده على أن يبقى نشطا، الخروج من جو الملل، اما البعض الاخر رفضهم لأن لهم التزامات أخرى والوقت لا يسمح لهم بالقيام بذلك، وتوجد فئة قليلة جدا تفضل الإنطواء والعزلة، أما الآخرين لا يستفيد من هذه الدورات الكروية

### المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض بيانات الإستبيان بالإعتماد على جداول وأشكال مناسبة لتسهيل قراءة البيانات المتحصل عليها، قمنا بتحليلها وتفسيرها وفيما يلي نبين إختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج العامة، حسب المحاور المعتمدة في الإستبيان

في:

#### 1. المحور الأول: الجانب الشخصي:

من خلال تقديم نتائج الدراسة التي تحصلنا عليها إتضح لنا أن 39% من المستجيبين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 50 سنة، العمال هنا في اقصى مرحلة لتقديم العطاء الأكبر ولديهم خبرة كافية لتقديم الأفضل، أما من ناحية التوظيف حسب الجنس فمن المنطقي أن نقول أن مؤسسة ميناء الجزائر تعتمد على الذكور، لأن طبيعة المهام التي تتم في هذه الشركة تتطلب عمالة يدوية، ويمكننا القول أن عدد المتزوجين في إزدياد أي بنسبة 63% لأن الإحتياجات بالنسبة للمتزوجين تدفعهم لفعل أي شئ من أجل الحصول على الوظيفة، ومعظمهم متحصلين على مستوى جامعي أي بنسبة 76% نظرا لأن الوظائف العليا تتطلب مستوى تعليمي عالي، وتبين إن معظم العمال ليس لديهم اكثر من 5 سنوات خبرة بنسبة 44%، وجدنا أن 100% من مجموع العاملين أجروهم أكثر من 30000.

#### 2. المحور الثاني: الجانب المهني:

##### 1. نتائج تحليل البيانات:

أ- الفرضية الأولى:

تظهر النتائج التي تحصلنا عليها من إختبار الفرضية الأولى أن مؤسسة ميناء الجزائر تطبق قيادة الأجور ولها بذلك تأثير إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز العمال أي وضع سياسة تعرف بقيادة الأجور وتكون أعلى من المعتمدة في السوق، وذلك لتحفيز عمالها على تحقيق أهدافها، بحيث وجدنا أنها وصلت الى نسبة 71% هم موافقون، بينما هي أداة حقيقية للتحكم في معدل الدوران أي منع عمالها من المغادرة وصلت نسبتها 63%، أما التأثير الإيجابي لقيادة الأجور على تحفيز العمال كانت نسبتها 95%، أي أنها تحسن أداءها من خلال رضا أفضل للموارد البشرية وإدراك فعاليته بنسبة 85% وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

#### ب- الفرضية الثانية:

تظهر النتائج التي تحصلنا عليها من إختبار الفرضية الثانية التي تقول أن الأجر يساهم الى حد بعيد وبصفة أساسية في تحفيز عنصر العمل، وذلك يعود الى وضع نظام أجور داخل المؤسسة يقوم على معايير محددة لتحديد الأجر، لأن 64% من العمال راضيين عليها، وهذا ما يدل على أن مؤسسة الميناء تعمل بشفافية في تبني هذه السياسة، بالإضافة الى وجود سياسة التحفيز داخل الشركة ومبررة من قبل 73% من العمال الذين يعتبرون أنهم لديهم الدافع في العمل بالأجر الأفضل، وهو العامل الرئيسي الذي يحفز العمال على الأداء الجيد لتحقيق مستويات معيشية أفضل أي 54% إعتقدوا ذلك، وبالتالي فإن التأكيد على فاعلية سياسة الأجور في المؤسسة يخلق بين العمال شعوراً بالإنصاف رأى 76% من العمال هذا، وكننتيجة لهذا نجد أن 76% يفضلون العمل الجماعي فهو يحقق نتائج أفضل بكثير، أما الجزء الأفضل من الأجر المتغير هو المكافأة على الأداء الفردي نظراً لوجود فئة متكلة على الفئة التي تبذل مجهود أكبر والتي تصل الى 90%، حيث أنه تحفزك على تحسين نتائجك في العمل، و الزيادة في الأجر مهمة أيضاً في خلق شعور بأداء أفضل، وهذه الفكرة مدعومة بنسبة 73% ويرجع ذلك الى إعتقاد الغالبية بأن التقدير يعتبر كدافع وأنه يحفزك، أن 49% من العاملين هم من إختاروا الأجر المرتفع، لأن العمال يولون أهمية أكبر لمعيار الأجر المرتفع في العمل، وهذا يعكس أهميته كأداة لتحفيز وضمنان تطوير المسار الوظيفي، والتدريب كجزء من المهارات وبالتالي تمكين الوصول إلى مناصب أعلى للحصول على أجر أعلى، والأجور تساهم بشكل كبير في تحفيز عنصر العمل في ميناء الجزائر، يُنسب إلى فريدريك تايلور عموماً تأليف فكرة أن العنصر الأكثر تحفيزاً هو المال.

والنسبة متبقية 27% من العمال إختاروا الإعتراف والتقدير في الواقع الاجر ليس هو العامل الوحيد المحفز، بل ما يمثله وهو الإعتراف بتنظيم العمل الذي يقوم به العامل، لذلك فإن الأجر، وظروف العمل هي أحد مصادر الرضا والتحفيز في العمل، ويعود كل الفضل الى التون مايو الذي أخذ في الإعتراف العلاقات الإجتماعية والعوامل النفسية التي لها دور كبير في زيادة الانتاجية. أخيراً، ما إستنتجناه في هذا العمل هو أن الأجر عامل أساسي، يساهم في تطوير الأداء، والحفاظ على العمال في المؤسسة، وجذب المهارات.

### ج- الفرضية الثالثة:

تظهر النتائج التي تحصلنا عليها من إختبار الفرضية الثالثة التي تعتبر المكافآت عاملا مشتركا في تحسين جودة مناخ العمل وتحقيق الرفاه النفسي والاجتماعي.

كاستنتاج اولي تبين لنا أنه هناك علاقة بين المكافآت وجودة مناخ العمل، لأنه في ميناء الجزائر تعمل المؤسسة على تحسين جو مناخ العمل المتعلق بمكان العمل، أي أن هناك حوافز مادية ومعنوية تتحكم في ذلك، نجد أن 85% من العاملين أكدوا أن مناخ العمل الحالي في الميناء جيدة، حيث يوفر لهم حوافز مالية كوسيلة لتحسين رضا العمال ومعنوياتهم، وإتضح أن الغالبية أي 63% لديهم القدرات المالية لتجنب الحوادث في المؤسسة، بينما يعتقد 83% أن الترقيات تلعب دورا مهما في ضمان إتقان العمال لأعمالهم وبالتالي تحسين أدائهم، والأجر الذي يتلقونه يتوافق مع الجهد الذي يبذلونه، وفي المقابل يهتم 51% من العمال بالحوافز المعنوية التي تؤثر على الأداء، فالمؤسسة تقوم بالإعتراف بجهود العمال وتطمئنهم على صحتهم وعملهم وتجعلهم يحضون بالتقدير، ويتضح لنا معظم العمال يشعرون بالتقدير المعنوي داخل المؤسسة وهذا يحفزهم على العمل الجاد وتحسين الأداء، حيث تظهر البيانات أن 64% يرون أهمية وجود لافئة شكر لأنها توفر حافزا معنويا يحفزهم على العمل وتحسين الأداء فلا بد من تحقيق التوازن.

كاستنتاج ثانوي يتضح لنا أن المكافآت تعمل على تحقيق الرفاه النفسي والاجتماعي، لأن هذا الأخير تحقيقه لا يتعلق بمكان العمل، بل بمحيط العمل مثل تخصيص السفر أو الصالات الرياضية وغيرها، التي من الضروري الإنتقال الى المكان المخصص للرفاه، حيث أشارت البيانات أن 90% من أفراد العينة أكدوا أن المكافآت تحقق الرفاه النفسي والاجتماعي للعامل وتدفعه لتحقيق أهدافه من خلال توفير

للفرد الشعور بالراحة والرفاه في العمل، حيث يتم توفير لنسبة 66% من العمال قاعات رياضية لأجل خلق الظروف المناسبة التي تساهم بشكل كبير في الحفاظ على طاقته وتحفيزهم في العمل، أما 49% من العمال لديهم الظروف المناسبة للحفاظ على طاقته ودوافعه للعمل أي صرحوا أن للشركة لديها القدرة على تغطية السفر داخل او خارج البلاد للحصول على الرفاه، لأن السفر يتيح لهم التواصل والتعرف إلى العديد من الأشخاص وهذا يساعدهم في حياتهم المهنية وينعكس ذلك على الصحة النفسية للفرد، ونجد أن 66% من أفراد العينة وافقوا على أن المؤسسة تنظم دورات كرويه من أجل تحقيق الرفاه النفسي والإجتماعي ، والتي من خلالها تتيح لهم زيادة الروابط بينهم وزيادة فرصة التواصل مع الآخرين، من الإستنتاج الأول والثاني تم تأكيد الفرضية الثالثة وصحتها.

#### ب. نتائج تحليل البيانات حول علاقة سياسة الأجور والتحفيز:

وفقاً لنتائج بحثنا الذي تم إجراؤه داخل مؤسسة ميناء الجزائر لدراسة موضوعنا بعنوان بتأثير الأجور على التحفيز والرفاه في العمل، وجدنا أن غالبية العمال يعلنون عن رضاهم عن الأجر الذي يتلقونه، وهو ما يفسر وجود أجر متغير، أي أن غالبية العمال يتلقون جزءاً متغيراً من تعويضاتهم، وهو ما يفسر لماذا تكافئ المؤسسة عمالها بأجور كبيرة ومستقرة للإحتفاظ بهم وتحفيزهم بشكل أكبر في عملهم، ولهذا السبب نجد أن الجزء المتغير من الأجر مهم للعمال لأنه يسمح لهم بتحسين مستوى أجرهم، وبالتالي فإن هذا الأجر المتغير يؤثر على سلوك العمال، وهذا يشجعهم على المشاركة بشكل أكبر في عملهم من أجل مستوى أعلى من الأداء، ويمكن تبرير ذلك من خلال حقيقة أن المؤسسة تكافئ الأداء الناتج عن جهود كل منهم، حيث ان هذا الأخير قد نفذت سياسة أجور فعالة، من ناحية أخرى، فإن غالبية العاملين في الميناء مدفوعون بصرف النظر عن اجورهم بعدة عوامل يمكن أن تكون إجتماعية ونفسية، فقد لاحظنا أن العوامل أمثال الجو في العمل، الإعتزاز والتقدير وروح الفريق والتضامن بينهم هي مصادر لتحفيز العاملين في هذه المؤسسة ، مما يولد لهم الرغبة في العمل والتي أوضحها ما سلو علمياً على أنه من أجل تحفيز الشخص يجب تلبية احتياجاته.

الخاتمة

تناولت الدراسة الراهنة موضوع تأثير سياسة الأجور على التحفيز والرفاه في العمل وقد تطرقنا الى موضوع دراستنا هذه نظريا وميدانيا، حيث تبين في الدراسة النظرية أن سياسة الأجور من أهم الإستراتيجيات التي تهتم بالأجر نظرا للأهمية التي يعلقها العامل على الأجر الذي يتلقاه والمقارنات التي يقوم بها والتوقعات التفاضلية التي تدفعه لتحسين الأداء، وتسعى هذه السياسة الى تحقيق نفس الأهداف التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ولرسم سياسة الأجور فهي تعتمد على معايير كوجود نظام قائم على التوازن الداخلي و الخارجي مع مراعات الوضع المالي، وتأخذ بعين الإعتبار التحديات وتحاول الإستجابة لها من خلال تحقيق الإنصاف والعدالة التنظيمية، وتكون المنظمة قادرة على المنافسة لابد من ضمان الموازنة بين كتلة الأجور والإنتاجية، ولربط الأجر بالأداء نستعين بالهيكل، أما الأجر المتوقع والفعلي هو التحدث عن المستويات، وتبين أن الأجور تكون مباشرة وغير مباشرة.

وقد تطرقنا الى أليات العمل بما في ذلك التحفيز في العمل وتعرفنا على مصادره وأنواعه، ثم تناولنا الرفاه وبالتحديد اثناء العمل وعرفنا صعوبات جمة لقياسه، وبعدها درسنا العلاقة بين التحفيز والأجر والرفاه من خلال نضرتنا للأساليب الإدارية وشروط الأجر بالإضافة الى المكافآت من خلال الرفاه. ومن أجل إختبار ما توصلنا إليه في الدراسة النظرية تم تطبيق ذلك من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة ميناء الجزائر، وتبعنا للتحليلات الكمية التي إستندنا اليها في تحليل الفرضيات التي تمت صياغتها في شكل أسئلة في الإستبيان، تبين من خلالها:

داخل الميناء تلعب الأجور دوراً مهماً من حيث التحفيز من وجهة نظر فهو عادل فيما يتعلق بإنجاز العمل المقدم ومنصف بالنسبة لعمال آخرين، ويتم دفع أجر كل منهم وفقاً لمستوى الجهود المبذولة عند القيام بالعمل، ويتم الإعتراف بهذا الأخير بقيمته العادلة، ثم يزيل الشعور بالإنصاف أكبر قدر ممكن من عدم الرضا في العمل وتحفز الأجور العمال لأنها تسمح لهم بالحصول على الأشياء التي يختارونها، لضمان الراحة والأمان، وأنها كافية لهم ولأسرهم ولأنها قابلة للتطوير.

يتم تحفيز عمال مؤسسة الميناء بشكل خاص من خلال الجزء المتغير من الأجر بناءً على تحقيق الأهداف المتناسقة مع تنظيم العمل، ومن خلال ربط الأجور بالأداء، تشجع مؤسسة ميناء الجزائر عمالها على الانخراط في العمل، وبذل المزيد من الجهد وأخذ أهدافها في الإعتبار، والتي يتم شرحها من خلال التواصل المناسب، وهي طريقة تجعل العامل يربط بين الجهد والأداء في أن واحد، ومن ناحية أخرى فإن الأداء والزيادات التي تكمل تعويضاتهم الثابتة هو أمر مرضي بدرجة أكبر للعمال لأنه يتيح

لهم الحصول على أجر أفضل، فالعمال يكونون أكثر حماساً عندما يرون أن أجرهم عادل ومنصف، وفي الواقع يتحمس العمال أكثر من خلال الأجر المقدمة والتي تظل عامل الجذب الأساسي في حياة العامل، لأنه السبيل الذي يضمن تلبية الاحتياجات، ويوفر حياة أكثر راحة وهدوء لهم. لكن الأجر يمكن أن يكون لها جانب محبط إذا تبين أنها غير كافية للعامل حينها قد تلجأ مؤسسة ميناء الجزائر الى انشاء شبكة أجر وتحدد الزيادات مع مراعاة ميزانيتها، على ضوء ما قيل نستنتج أن مؤسسة ميناء الجزائر قد وضعت سياسة أجر تحفيزية لعمالها بشكل مثالي من خلال مكافأتهم بصورة عادلة فيما يتعلق بالعمل المنجز، مع الأخذ في الاعتبار ومؤهلات العمال، والنتائج التي تم تحقيقها ونقصد بها الأهداف والاحتياجات المحددة لكل منها، وان تقديم آفاق خاصة لتغييرات الأجر بمرور الوقت، سيجعل الأجر هي أساس التحفيز في العمل.

من ناحية أخرى، وفي حال وجود أتربة أو غبار تعمل على تعويضهم بمكافئات.

ويعتبر الرفاه النفسي والإجتماعي مكافئة للعمال، فلا بد من التواصل لانه من أهم الأمور التي تجعل العامل سعيداً، بالإضافة فان الشكر يحسن الشعور بالقيمة الذاتية ويقوي الروابط الإجتماعية، ونجد أن المؤسسة تعمل على إخراج عمالها من جو الروتين وتبعدهم عن ظغوط العمل بتوفير صالات رياضية ودورات كروية التي تؤثر إيجابياً على مردودهم وتعمل على أن تكون بيئة عمل مريحة ان تحقيق الرفاه النفسي والإجتماعي، أصبح أمراً لا بد منه من أجل الوصول بالفرد الى السعادة بما يحقق له التوازن النفسي والرضا، ويرجع الفضل للمؤسسة التي تسعى الى تحقيق ميزة تنافسية بالتالي فهي بحاجة الى توفير موارد بشرية متوازنة تشمل الكفاءة والرغبة في العمل مع توفير امتيازات مادية مرتبطة بالأداء ما يؤدي الى الرفاه النفسي والإجتماعي.

وعلى ضوء ما درسناه نرى ان نقدم الإقتراحات التالية:

- من الأفضل للشركة دراسة إحتياجات العمال ومراعاتها قبل تنفيذ أي سياسة،
- أخذ تدابير وقائية لتجنب وقوع أخطار مع دراسة الحوادث السابقة وأخذ تدابير استباقية لتجنب تكرارها. من خلال تحليل مصادر الصعوبة والعوائق التي وقعت بالفعل (شدتها، وتكرارها وتكلفتها)،
- ادراج الحصول على أسهم في الميناء كسياسة للتحفيز بطريقة تقوى العلاقة بين العمل ومؤسسة الميناء،

- الكشف عن أسباب تثبيط الدافع من حيث الأجر لدى بعض العمال.

# قائمة المراجع

## الكتب:

### باللغة العربية:

- أنجريس موريس، منهجية البحث العلمي في العوم الإنسانية تدريبات عملية، الطبعة الثانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006
- ماهر احمد. (2014). *إدارة الموارد البشرية*. جمهورية مصر العربية : الاسكندرية، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية.

### باللغة الأجنبية:

- Abdenmour Dahak, & Rabah Kara. (2015). *le memoire de master, du choix du sujet a la Soutenance: méthodologie de recherche appliquée au domaine des science économiques de gestion des sciences commerciales*. édition el amel, tizi-ouzou.
- Annick Cohen-Haegel. (2016). *Toute la fonction ressources humaines*, Dunod 3 éme édition, Paris.
- Alfred Zeyl, Armand Dayan & Pascal Brassier. (2011). *management de la force de vente*, Pearson Education France.
- Bernard Roman. (2016). *Batir une stratégie de rémunération Système de rémunération et management de la performance*, 3eme édition, Paris.
- Bernard Martory, Daniel Crozet. (2016). *gestion des ressources humaines: pilotage sociale et performance*, Dunod 9e édition, Paris.
- Bernard Martory, Daniel Crozet. (2008). *Gestion des ressources humaines pilotage social et performance*, Dunod, 7 éme édition, Paris.
- chloé guillot-soulez. (2020). *La gestion des ressources humaines*, 13 éme édition, Gualino, Lextenso, Paris.
- Claude Louche. (2015). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*, Dunod, Armand Colin, 3 éme édition, Paris.
- Craig C. Pinder. (2008). *Work Motivation in Organizational Behavior*, Psychology Press, 2 éme édition, New York.
- Daniel, Boisvert. (2000). *l'autonomie d'équipe d'intervention communautaire*, édition du quebec, Paris.

- 
- Etienne Serupia Semuhoza. (2009). *Théories de la motivation au travail*, édition du L'Harmattan, Paris.
  - Faycel Benchemam & Geraldine Galindo. (2015). *Gestion des ressources humaines*, Gualino Eds, 5<sup>ème</sup> édition.
  - Guillot-Soule & Héloïse Cloet, Sophie Landrieux-Kartochian. (2010). *exercice de gestion des ressources humaines*. Lextenso édition.
  - Henry Mintzberg. (2016). *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, paris.
  - Jacques Rojot, Patrice Roussel, & Christian Vandenberghe. (2009). *Comportement organisationnel* volume 3 , *Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* 1<sup>re</sup> édition.
  - Jean-Marie Peretti. (2009). *Gestion des ressources humaine*. Bruxelles: 16<sup>ème</sup> édition .
  - Jean-Joseph Moisset, Jean Plante, & Pierre Toussaint. (2003). *La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire*, Presses de l'Université du Québec, 2<sup>ème</sup> édition.
  - Jean-Marie Peretti. (2009). *ressources humaines*, 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.
  - Jean-Marie Peretti. (2013). *Ressources humaines*, 14<sup>e</sup> édition, (Magnard-Vuibert, Éd.), Paris.
  - Jean-Marie Peretti. (2015). *Ressources humaines et gestion des personnes*, Vuibert, Édition N°15.
  - Jean-Marie Peretti. (2016). *Gestion des ressources humaines* , Magnard-Vuibert: 21<sup>ème</sup> édition.
  - Keller Laurent. (2018). *Les clés de la motivation au travail*, 2<sup>ème</sup> édition L'harmattan, Paris.
  - Cadin Loïc, Guérin Francis, Pigeyre Frédérique, . (2012). *Pratique et Éléments de Théorie GRH*, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris
  - Sophie Micheau-Thomazeau, Laurence Thomas. (2014). *La boîte à outils de la motivation* . DUNOD, Paris.
  - Laëtitia Lethielleux. (2012). *L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines*, ED Gualino, 5<sup>ème</sup> édition.
  - Loïc Cadin et al. (2012). *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 4<sup>ème</sup> édition, Paris.

- 
- Marie-Josée Tessier. (2013). *Guide De Gestion Des Ressources Humains Destiné Aux Entreprises Des Technologies DE L'information, Carole Pageau, TECHNOCompétences.*
  - Michaël Aguilar. (2014). *L'Art de motiver*, DUNOD, 2 éme édition, Paris.
  - Michaël Aguilar. (2016). *L'Art de motiver Les secrets pour booster son équipe*, DUNOD, 2 éme édition France.
  - Nada Paul. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines et Réussir sa thèse , son mémoire de master ou professionnel, , Ed L'Harmattan, Paris.*
  - Petter Laake, Haakon Benestad, Bjorn Olsen. (2007). *research Methodology in the Medical and Biological Sciences*, Press is an imprint of Elsevier, 1st Edition.
  - Roman Bernard. (2010). *Bâtir une stratégie de rémunération Systèmes de rémunérations etmanagement de la performance*, Dunod, 2eédition, Paris.
  - Salvatore Maugeri. (2013). *Théories de la motivation au travail*, Dunod, 2éme édition, Paris.
  - Stephen Robbins, et al. (2014). *Comportements organisationnels*. Paris : Pearson
  - Education: 16eme édition.
  - Sylvie St-Onge, Roland Thériault, Catherine Rousseau. (2014). *Gestion de la rémunération : théorie et pratique*, éducation Québec, 3e édition.
  - Vincze Szilvia. (2013). *Research Methodology*. Debrecen.: XMLmind XSL-FO Converter.
  - yogesh kumarsingh. (2006). *Fundamental of research methodology and statisttics*, New Age International (P) Ltd

## المقالات:

## باللغة العربية:

- حميد. (2020). الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، ماجستير إدارة أعمال. جامعة الأعمال والتكنولوجيا، العدد الواحد والعشرون، تاريخ الإصدار 2. الجريدة العلمية للنشر.

- Ahmed Koudri. (2003). La rémunération des cadres dirigeants des entreprises :qu'en savons-nous ?qu'avonsnous à apprendre ? (2. trimestre, Éd.) (64).
- Lara Aknin, Michael I. Norton, Elizabeth Dunn. (2009). From wealth to well-being? Money matters, but less than people think, *The Journal of Positive Psychology*.
- Aldi Cahyanugroho, Musa Hubeis,,and Hari Wijayanto. (2016). The effect remuneration on motivation that implicates employees's performance in XYZ Company, *ndonesian Journal of Business and Entrepreneurship, vol 2 (n 2)*.
- Anggi Rapsanjani, Singmin Johannes. (2019). The Effect of Remuneration, Work Motivation and Job Satisfaction. *volume2 (issue 2)*.
- Ayad Khalida. (2015). Système de rémunération et performance de l'entreprise pétrolière Algérienne Doctorante à EHEC Alger.
- David F. Ayers, Cherrel Miller-Dyce, and David Carlone. (2008).Security, dignity, caring relationships, and meaningful work: Needs motivating participation in a job-training program, *Community College Review, 35(4)*.
- Hamza Taibi. (2014). *Rémunération et gouvernance d'entreprise – La confrontation entre les fondements et les mécanismes relatifs aux dirigeants*. Maître de conférences « B » en Comptabilité & Finance Faculté des sciences Economiques, Sciences commerciales et sciences de gestion: Université de Laghouat, *Dirassat Journal Economic Issue,5(2)*.
- Mohamed Bayad & et al. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines fondements et modèles. *Revue internationale des relations de travail*.
- Moriceau, Jean-Luc et Soparnot & Richard (dir.). (2019). *recherche qualitative en science sociale, S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode, Caen : Éditions EMS, Les Essentiels de la gestion*.
- Boniwell Ilona& ChabanneJustine. (2017). La psychologie positive appliquée au travail.*Le Journal des psychologues, (n° 346)*.
- Chritian Baudelot, Michel Gollac (dir.). (2002). Travailler pour être heureux ? Le bonheur et le travail en France, Paris.

- 
- Claude Roussillon soyer, Patrice roussel,Audrey Charbonnier– voirin. (2017). L'influence de la rémunération fixe sur la motivation autonome au travers du soutien organisationnel perçu et ses conséquences en termes d'engagement et de satisfaction au travail. (N °106).
  - Hamza Taibi . (2014). Remuneration Et Gouvernance D'entreprise. *La ConfrontationEntre Les Fondements Et Les Mécanismes Relatifs Aux Dirigeants–, numéro du journal d'étude économique, V. 5 N.2 .*
  - Marie–Pierre Feuvrier. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? Management & Avenir, (N° 68).
  - Franck Biétry & Jordane Creusier . (2013). Proposition d'une échelle de mesure positive du bien-être au travail (EPBET). Revue de gestion des ressources humaines.
- Viktor E. Frankl. ((2006)). Découvrir un sens à sa vie. Les Editions de l'Homme.
- Gaudet Stéphanie et Dominique Robert. (2018). L'aventure de la recherche qualitative. Du questionnement à la rédaction scientifique. Gatineau, Les Presses de l'Université d'Ottawa.
  - Gilliaux Mélanie. (2017). l'ambiance au travail dans un contexte de compétitivité de la flexibilité: cas un secteur de grande distribution. *Faculté des sciences économique, sociale, politique de la comunication, universitécatholique de louvain.*
  - Katriina Hyvönen & et al. (2010). The role of goal pursuit in the interaction between psychosocial work environment and occupational well-being, Journal of Vocational Behavior 76(3).
  - Idah Naile., &Jacob M Selesho. (2014). The Role of Leadership in Employee Motivation, Mediterranean Journal of Social Sciences, V5(N3)
  - Kuras Purba. (2021). The Effect Of Work Motivation,transformational leadership and work motivation on employee performance Withl Work Achievement As Intervening Variable At PT. RIFAN Financindo Futures Medan Branch,International Journal of Business, Economics and Law, Vol. 24, Issue 6 (August).
  - Kostadin Kushlev, Elizabeth W. Dunn, Richard E. LucasFirst .(2015). Higher income is associated with less daily sadness but not more daily happiness, Social Psychological and Personality Science, 6(5).

- 
- Kaneez Fatima Mamdani, Safia Minhaj. (2016). Effect Of Motivational Incentives On Employees Performance A Case Study Of Banks, Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 9, Issue 2.
  - Lara Manganeli & Jacques Forest (2020). Using Self-Determination Theory to understand when and how money buys happiness: A cross sectional and intervention study, The International Society for Quality-of-Life Studies (ISQOLS) and Springer Nature B.V.
  - Marie-Pierre Feuvrier. (2014). Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? Management & Avenir, 2 (N° 68).
  - Marko Elovainio & et al. (2013). psychosocial factors and well-being among Finnish GPs and specialists.
  - Martina Blašková, & Rudolf Blaško .(2014). Motivating university teachers through prism of their remuneration, Elsevier Ltd *Procedia – Social and Behavioral Sciences* .
  - Estelle M. Morin, et Charles Gagné. (2006). Donner du sens au travail, Donner un sens au travail, Promouvoir Le Bien-Être Psychologique.
  - Estelle Morin. (2008). Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel, Institut de recherche Robert-Sauvé en santé et en sécurité du travail, /Rapport R-543,).
  - Nadia Hassani. (2017). Chief happiness officers: les nouvelles technologies de l'information et de la communication au service du bonheur au travail, Communication & Management 14(2).
  - Najib Bahmani, Mustapha Jaad. (2021). Bien etre social et intégralités au Maroc; une analyse théorique et empirique social welfare and inequality in marocoo: a theoretical and empirical analysis, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, IJAFAME
  - Joseph Bruno Njaya, Serno Ahmadou Tidjani. (2019). l'ambiance au travail et la productivité de personnel: une étude menée auprès des entreprises du secteur privé au cameroon, Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit , Vol. 4 No. 2 .
  - Rina Novianty, Siti Noni Evita, University. (2018). Financial Incentives: The Impact on Employee Motivation. Academy of Strategic Management Journal, Vol: 17 Issue: 6.

- 
- Olivier Bachelard. (2017). Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives, 1 (N° 51).
  - Rébecca Shankland et Christophe André. (2017)Gratitude et bien-être social : mécanismes explicatifs des effets de la gratitude sur le bien-être individuel et collectif », Revue québécoise de psychologie, Volume 38, numéro 2.
  - Joyce E. A. Russell. (2008). *Promoting subjective well-being at work, Journal of Career Assessment Vol 16.*
  - Sabrin Nahar and Nurul Mohammad Zayed. (2019). An Analysis of the Impact of Remuneration on Employee Motivation: A Case Study on Unilever, bangladesh. *International journal of family business and management*, 3(2).
  - Pierrette Sartin. Facteurs d'ambiance, rendement et humanisation du travail the environmental factors; performance and the workers, Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 24, n°
  - Seligman, Martin E. P. (2002). *Authentic Happiness : Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment.* Free Press.
  - Shanfa Yu. (2008). Psychosocial work environment and well-beingM a cross-sectional study at a thermal power plant in china,journal Occupational health, Volume50, Issue2.
  - Mekkioui Lemerini Soumia, Ziani Nedjia. (2015). La rémunération un outil de développement des ressources humaines, The remuneration tool of development of the human resources,Revue Algérienne de Développement Economique , Volume 2, Numéro 3.
  - Dr. A. Suresh, Malar Jayachander&Shloka Joshi. (2013). psychological determinants of well being among adolescents, Asia Pacific Journal of Research Vol: I Issue XI.
  - Tabet Derraz Imane . Selhami Samia. (2014).Système De Rémunération, Une Source De Motivation Pour Les Salaries Etude empirique au sein du Groupe SAIDAL, Magazine des cahiers économiques,Volume 5, Numéro 1.
  - TaibiHamza. ((2014), Juin). Rémunération et gouvernance d'entreprise. *La confrontation entre les fondements et les mécanismes relatifs, numéro économique V. 5(2).*
  - Taiebi, Khadidja. (2017). La rémunération : un facteur de motivation au travail dans l'entreprise Algérienne, Revue Organisation & Travail Volume 6, N°2.

- 
- Winda Tanujaya. (2014). *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kesejahteraan Psikologis (Psychological Well Being) pada Karyawan Cleaner (Studi pada Karyawan Cleaner yang Menerima Gaji Tidak Sesuai Standar UMP di PT. Sinergi Intergra Service, Jakarta). Jurnal Ps).* *Jurnal Psikologi, Vol 12, No 02.*
  - Taslim Ahammad. (2017). *perrsonnel management to human resource management (HRM):Haw HRM functions? journal of modern accounting and auditing, , Vol. 13, No. 9.*
  - Louis Tay, Ed Diener (2011). *Needs and subjective well-being around the world. Journal of personality and social psychology, Vol. 101, No. 2.*
  - Thévenet Maurice. (2010). *Le travail, le marteau, les trous noirs et le crâne. Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO), 16 (39).*
  - Anaïs Thibault Landry, Jacques Forest, Drea Zigarmi. (2020). *Revisiting the use of cash rewards in the workplace: Evidence of their differential impact on employees' experiences in three studies using Self-Determination Theory. Compensation and Benefi.*
  - Kasser Tim& et, a. (2014). *Changes in materialism,Changes in materialism, changes in psychological well-being: Evidence from three longitudinal studies and an intervention experiment. Motivation and Emotion Springer Science+Business Media New York,38 (1), 22. Consulté le 06/08/2022.*
  - Virginie Forest. (2008). *Rémuneration au mérite et motivation au travail,prespectives théoriques et empirique pour la fonction publique francaise. Internationale des sciences administratives, vol.74.*
  - Hasan Al-Qudah . (2016)*Impact of Moral & Material Incentives on Employee's Performance, An Empirical Study in Private Hospitals at Capital Amman Journals International Business Research Archives Vol. 9, No. 11*

الأطروحات:

باللغة العربية:

- بسمة بوكروش . (2012). *سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلورميتال*

---

جامعة باجي مختار، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم الاجتماع مذكرة تخرج لنيل شهادة

الماجستير في علم الاجتماع، عنابة.

- طارق عياش بوجمعة و شعبوني زكرياء طالي. (2017-2018). إعداد الاجور ومكافئة نهاية الخدمة في مؤسسة اقتصادية دراسة حالة ميناء الجزائر L.A.P. جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير شعبة العلوم المالية والمحاسبة.

### باللغة الأجنبية:

- Marie-Christine Henninger-Vacherle. (2000, Novembre ). Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales, Sous la direction de SIRE Bruno, TOULOUSE.*

- AmraneMohamed, & Ghersbraham Sihem. (2019). L'impact De La Rémunération Sur La Motivation Du Personnel Cas De Sonatrach (division Forage), *mémoire en sciences de gestion option gestion en ressources humaines, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou.*

- Chekhari Fahima, Zazoune Hayet. (2018). Les pratiques de rémunération et la performance de l'entreprise cas ELECTRO-INDUSTRIE, mémoire en sciences de gestion option gestions des ressources humaines université MOULLOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU

- Eva Bobková. (2009). Levaluation de la gestion des ressource humaines et la planification stratégique. *univerzita palackého v olomouci , filozoficka fakulta, katedra romanistiky , magisterska diplomova.*

- Imane, T. D. ((2014), Système de rémunération et management de la performance des entreprises, cas des entreprises algeriennes). Université Abou Bekr BELKAID Tlemcen Université Abou Bekr BELKAÏD – Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales.

- KichouDjedjiga. (2015). L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algériennes. *Mémoire En vue de l'obtention du diplôme De Magister en Sciences économiques Option: Management des Entreprises.*

---

– Laura Mucha. (2010). la motivation des salaires et la performance dans les entreprises. *Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion Mémoire professionnel 1ère année de Master Management Stratégique des Organisations Parcours Ressources Humaines.*

– Laurence Crevier-Braud. (2016). L'influence de l'environnement de travail sur le bien-être et la performance Au Travail : Le Role Médiature Des Besoins Psychologiques. *Université Du Québec À Montréal ,Thèse Présentée,Comme Exigence Particulle Du DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE PAR LAURENCE CREVIER-BRAUD.*

– MekkiouiSoumia. ((2013)). Développer des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines Le cas des entreprises algériennes . *Université d'Abu Bakr Belkaid – Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales.* Thèse pour l'obtention du diplôme de Doctorat En Sciences de Gestion Option : Management des Ressources Humaines.

– Sibiri Ouattara. (2017). La gestion strategique des ressources humaines, cas de la maitrise d'ouvrage de l'aéroport de donsin,moad. *memoire pour l'obtention du master 2 managment des entreprise et des organisation , option managment strategique et operationnel.*

– ourdia Tiriche. (2012). gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail : Cas de l'Entreprise privée algérienne CEVITAL. *En vuc de l'obtention du diplôme de Magister Es-Sciences Economiques Option Management des entreprises.* Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des sciences Gestion Département des Sciences.

المواقع:

- <http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/autodetermination.jpg>,09/06/2022. à 17 :01

- [https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail\\_fr\\_22737.html](https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html)

- <https://www.agir-mag.com/ressources-humaines-convivialite-dans-entreprise.html>

- <https://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-motivation-salaries/>

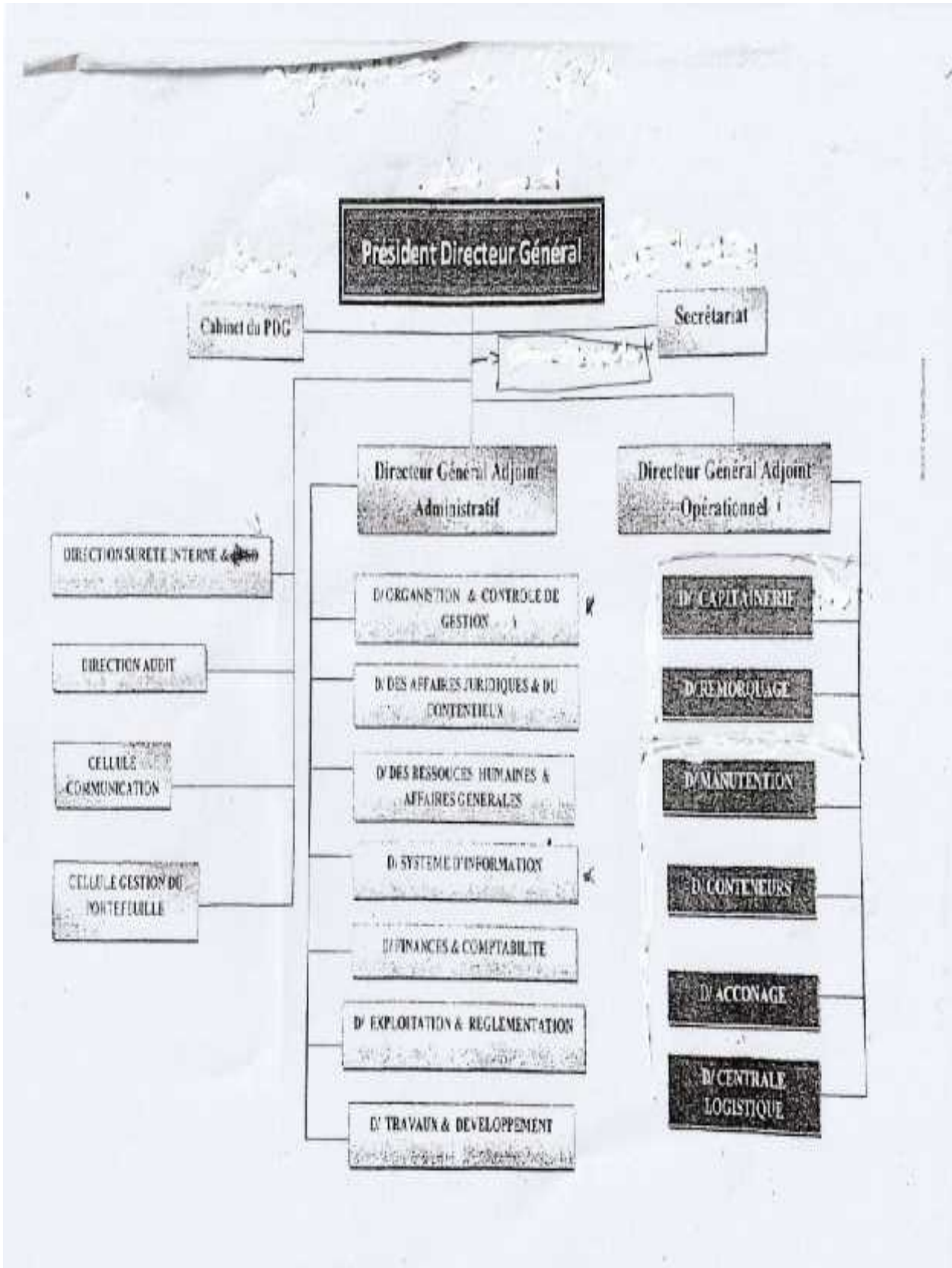
- <https://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-motivation-salaries/>(consulté le

12/05/2022 à 14 :00)

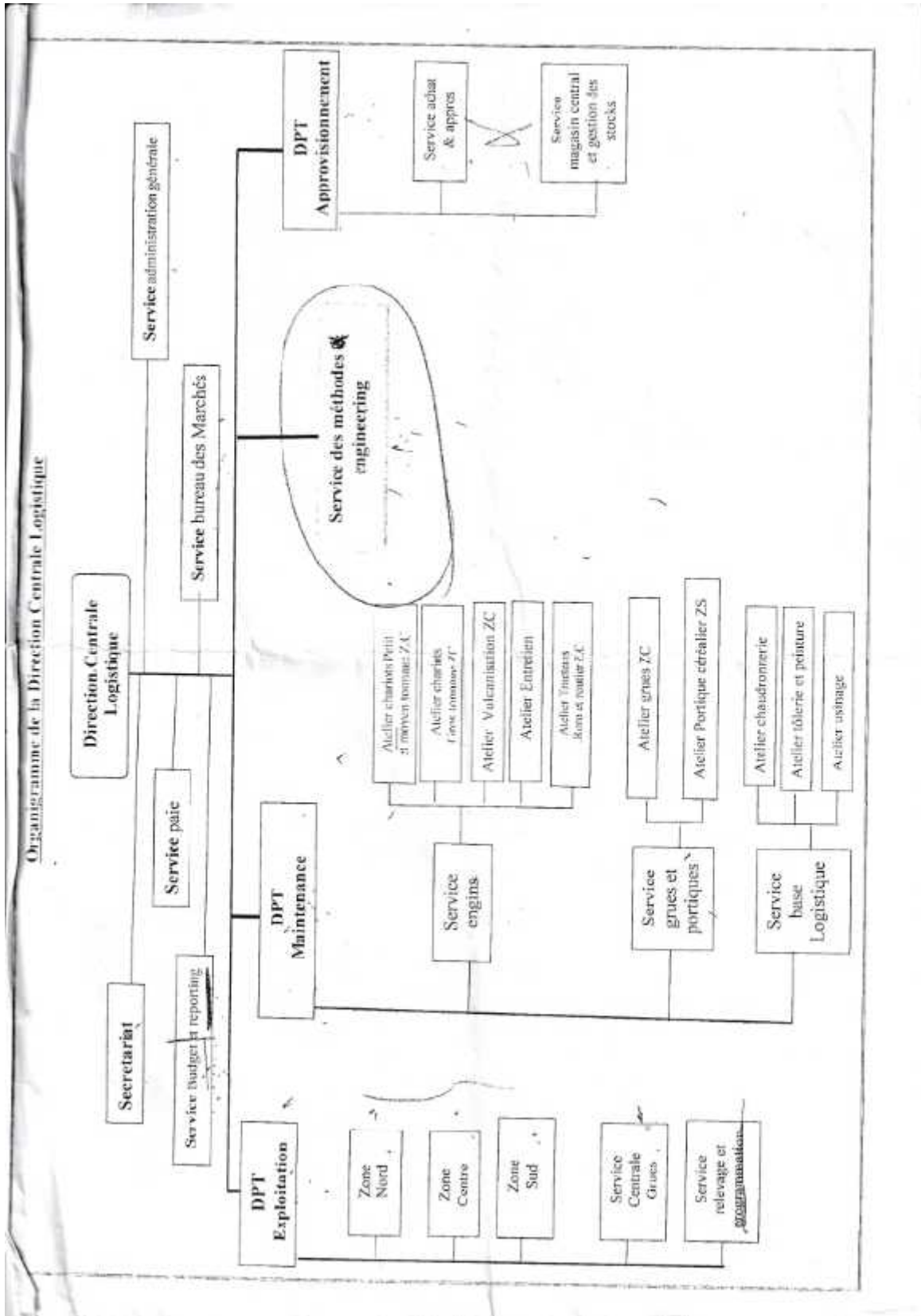
- 
- Dominique , E. ((2001)). *Politique salariale, régulation et échange social*. (française de sociologie) [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_2001\\_num\\_42\\_2\\_5356](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_2001_num_42_2_5356) consulté le 06/08/2022
  - Donnadieu, G. (05/08/2022, 11:00). Consulté le édition d'organistion, sur [www.stgcf.fr](http://www.stgcf.fr)
  - Easyrh, f. ((2009), 16 Marsh a 07 :17). *La politique de rémunération : principes généraux, publier Monday*. Récupéré sur <http://joomla.easyrh.fr>
  - GRANGER, L. (s.d.). *Politique de rémunération définition et mise en place*. Récupéré sur Définir une politique salariale et un système de rémunération: <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/remuneration.htm>
  - <http://www.leblogdudirigeant.com/10-idees-recues-sur-la-motivation-des-salaries>, consulté le 12/05/2022 à 14 :00. (s.d.).
  - <https://www.agir-mag.com/ressources-humaines-convivialite-dans-entreprise.html>. (s.d.).
  - [https://www.memoireonline.com/08/09/2661/m\\_Les-impacts-des-incitations-monetaires-sur-leffort-des-salaries-positifs-ou-negatifs.html](https://www.memoireonline.com/08/09/2661/m_Les-impacts-des-incitations-monetaires-sur-leffort-des-salaries-positifs-ou-negatifs.html). (s.d.).

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء الجزائر



الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية العتاد المركز



الملحق رقم (03): كتلة الأجور ل 2022/4

8

<b>LA MASSE SALARIALE DU 04/2022</b>				
<b>N°CPT</b>	<b>INTITULE</b>	<b>CDI</b>	<b>CDD</b>	<b>TOTAL</b>
63000	SALAIRES DE BASE	18 603 188,84	2 122 279,23	20 725 468,07
63010	HEURS SUPPLEMENTAIRES	4 611 431,14	659 121,88	5 270 553,02
63016	PECULE DEPART A LA RETRAITE			-
63024	PRIMES DE NUISANCE	4 993 043,32	549 639,74	5 542 683,06
63029	BONIF. Retraite	130 442,31		130 442,31
63030	P.R.I	1 734 654,48	193 649,75	1 928 304,23
63031	CONGER PAYES			-
63032	PPSG	47 320,00		47 320,00
63040	P.R.C	2 781 609,48	319 279,12	3 100 888,60
63200	INDEM, SALAIRE UNIQUE	1 415 000,00	150 000,00	1 565 000,00
63201	PRIME ASTREINT PORTUAIRE	8 036 153,85	937 692,30	8 973 846,15
63203	PRIME DE FIDELITE	1 154 728,06		1 154 728,06
63204	INDEM.D'EXPERIENCE PROF.	4 728 666,28		4 728 666,28
63205	INDEM. DE PANIER	4 761 450,00	569 250,00	5 330 700,00
63206	INDEM. DE CONGE	939 981,49	48 354,69	988 336,18
63208	INDEM. SERVICE PERMA	240 334,46		240 334,46
63209	INDEMNITE TRAV.POSTE	1 534 092,38	180 640,96	1 714 733,34
63210	INDEMNITE DE VEHICULE	78 592,15		78 592,15
63211	INDEMNITE DE TRAJET	1 613 206,19	192 688,30	1 805 894,49
63213	PRIME GROS TONNAGE	1 313 134,60	166 500,00	1 479 634,60
	PRIME D'INVENTAIRE			-
	PRIME CARRIERE	5 360 893,67		5 360 893,67
	remb ss			-
	remb irg			-
63470	CONTRIB.FONDS O.S			-
	PRESTA DIREC (laitp/ personnel)			
63490	RET MALADIE	18 763,46		18 763,46
	RET SAL DE BASE (absence)	44 040,39	11 940,38	55 980,77
	<b>Masse Salariale</b>	<b>64 077 922,70</b>	<b>6 089 095,97</b>	<b>70 167 018,67</b>
	<b>BASE SS</b>	<b>56 146 870,51</b>	<b>5 110 969,39</b>	<b>61 257 839,90</b>
63500	COTISATION SS	14 598 186,33	1 328 852,04	15 927 038,37
63	<b>TOTAL FRAIS DU PERSONNEL</b>	<b>78 676 109,03</b>	<b>7 417 948,01</b>	<b>86 094 057,04</b>

المحلق رقم (04): صحيفة معلومات العمال



ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER

FICHE DE RENSEIGNEMENT DU PERSONNEL

Matricule :	Periode :
Nom :	Date MAJ :
Prenom :	Etat Paie :
Nom JF :	Date Sortie :
Date Naiss :	Quite :
Sexe :	
Adresse :	

SSG :	Type Personnel :	Type Agent :
Mole :	Collectif :	Anc. Hors :
Fonction :	Categorie :	Anc. Sect :
Date Entree :	Date Confirm :	Anc. Dans :
Mode Paiement:	Agence :	Taux IEP :
N° Compte :		Bonif Retr :
N° MCT :	St Familiale :	INTERIM :
N° SS :	Position Activite :	

Num	Code	Libelle Rubrique	Code Prime	Libelle Prime	Valeur Prime
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

CERTIFIEE CONFORME AUX PIECES JUSTIFICATIVES  
ETABLI PAR LE DIRECTEUR

الملحق رقم (05): قسيمة الأجور

ENTREPRISE PORTUAIRE D'ALGER

DUPLICATA

FICHE DE PAIE

MOIS: 10 ANNEE: 2021

Centr	DIR	SSG	Type_Ag	Matricule	Nom	Prenom	Col	Z	N° S S	
001	4	400	CONT	11634			A	1	021824007146	
Date Entree	Date MAJ	P	N° COMPTE	FONCTION			Cat	AnH	AnS	AnD
17/03/2020	09/03/2021	21	M01	gestionnaire personnel-paie			0M18	0	0	1
SIT FAM	ADR:									

CODES	RUBRIQUES	BASES	GAINS	RETENUES
100	Salair de base			
109	Ind. Panier		46 890,00	
110	Ind. Trajet	22,00	9 900,00	
111	PRI	26,00	3 776,00	
112	PRC	14,00	4 689,00	
117	Ind. de nuisance	11,24	5 270,44	
125	IEP	19,00	8 939,10	
126	Astreinte Portuaire	2,00	937,80	
154	Prime Carriere		9 000,00	
230	Ret. Mutuelle	3,50	1 041,15	
231	Ret. Securite Sociale	77 337,49		653,37
232	Ret. Mutuelle Plus	77 337,49		6 960,37
233	I.R.G.			120,00
99991	BRUT	64 053,11		18 715,00
99992	Total Retenues		91 013,49	
99993	Net A Payer		64 564,75	26 448,74

## الملحق رقم (06): الإستبيان

### إستبيان

#### ➤ الجانب الشخصي:

#### 1. السن:

من 18 سنة إلى 30 سن      من 30 سنة إلى 50 سنة      50 سنة فأكثر

#### 2. الجنس:

ذكر      أنثى

#### 3. الحالة العائلية:

أعزب      متزوج      جامعي      أخرى(.....)

#### 4. المستوى التعليمي:

بدون مستوى      ثانوي      جامعي      تكوين مهني

#### 5. المنصب:

مشرف      إداري      منفذ

#### 6. أقدمية العمل في الشركة:

أقل من 5 سنوات      من 5 الى 10 سنوات      من 11 الى 15 سنة  
من 16 الى 20 سنة      من 21 الى 25 سنة      أكثر من 25 سنة

#### 7. مقدار الأجر

15000 دج - 20000 دج      20000 دج - 25000 دج  
25000 دج - 30000 دج      أكثر من 30000 دج

## ➤ الجانب المهني:

الفرضية الأولى: قيادة الأجور في ميناء الجزائر لها تأثير إيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز العامل.

غير موافق تماما	غير موافق	(محايد)	موافق	موافق تماما	برأيك هل تعتقد أن:
					8. قيادة الأجور تعمل على تحقيق اهداف المؤسسة.
					9. قيادة الأجور هي عامل حقيقي في السيطرة على معدل الدوران.
					10. قيادة الأجور هي عامل حقيقي تساعد في تحفيز العمال.
					11. قيادة الأجور هي عامل حقيقي تساعد في رضا المورد البشري.

الفرضية الثانية الأجر يساهم الى حد بعيد وبصفة أساسية في تحفيز عنصر العمل في ميناء الجزائر.

12. هل أنت راض عن المعايير المستخدمة لتحديد أجرك (تقييم المنصب الأداء شبكة الأجور) ؟

راض جدا      راض      راض قليلا      غير راض على الاطلاق

13. هل للأجر تأثير على دوافعك في العمل؟

نعم      لا      لا راي

14. هل تعتقد أن الأجر هو العامل الأساسي في تحفيز العمال؟

نعم      لا

في حالة لا

كيف.....

15. هل تعتقد أن هناك إنصاف (دكر / انثى) في الأجر؟

نعم لا

لماذا

.....  
.....

16. كيف تفضل العمل؟

كفريق فردي

لماذا.....  
.....

17. أي المكافآت التالية تحتوي على الجزء المتغير في أجرك؟

مكافأة الأداء الفردي      مكافأة المسؤولية      مكافأة الهدف      مكافأة الجدارة الإنتاج  
من بين المكافآت المذكورة أعلاه أي التي تحفزك أكثر؟

.....

18. هل يمثل الجزء المتغير في أجرك جزء؟

هام غير مهم

لماذا.....  
.....

19. هل هذا الأجر المتغير يشجعك على المشاركة بشكل أكبر وبدل المزيد من الجهد في العمل؟

نعم لا

لماذا.....

20. هل تعتقد ان التحفيز يؤثر على أدائك

نعم لا لا راي

21. مالذي يحفزك أكثر على أداء التزاماتك داخل الشركة

أجر مرتفع      الحالة الإجتماعية      ظروف العمل      التقدير والاعتراف      اخر.....

22. برأيك ماهي المعايير الأكثر تأثيرا على تحفيز عنصر العمل؟

الفرضية الثالثة: تعتبر المكافئات عاملا مشتركا في تحسين جودة مناخ العمل وتحقيق الرفاه النفسي والاجتماعي للعامل.

غير موافق تماما	غير موافق	(محايد)	موافق	موافق تماما	برأيك هل تعتقد أن:
					23. المكافئات المادية تعمل على تحسين جودة مناخ العمل.
					24. توفر المؤسسة الظروف المالية لأداء المهام دون التعرض لحوادث العمل.
					25. ربط الترقيات وزيادة الأجر في الشركة ببذل المزيد من الجهد هو امر في مصلحة العامل والشركة.
					26. توفر المؤسسة الحوافز المعنوية لتحسين جودة مناخ العمل.
					27. التقدير المعنوي في مكان العمل يشكل حافز إضافيا لأداء مهام أكثر من المفروضة.
					28. وجود لافتة شكر للعمال المميزين في الشركة يتم تجديدها بصفة دورية، يكون حافز معنويا مهما تلقائيا.
					29. يمكن استبدال الحافز المادي بلافتة تقدير للعامل المميز في مكان عمله داخل الشركة.
					30. العامل في مكان العمل لا يحتاج الى التحفيز المعنوي اذا كان الحافز المادي كافيا.
					31. المكافئات تحقق الرفاه النفسي والاجتماعي للعامل.
					32. تقوم المؤسسة على توفير قاعات رياضية للترفيه على عمالها.
					33. الشركة لها خاصية إمكانية السفر داخل او خارج البلاد للحصول على الرفاه.
					34. لديها إمكانية القيام بدورات كروية للترفيه على عمالها.