

أثر نظام الأجور في تحفيز الموارد البشرية

L'impact du système de rémunération sur la motivation des ressources humaines

ط. د بن لاغة رضوان¹، أ. د العيفة محمد²

¹مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة،

redouane.benlagha@univ-tebessa.dz

²مخبر المقاولاتية وإدارة المنظمات، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة

mohammed.laifa@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2025/06/01

تاريخ الاستلام: 2025/04/28

ملخص:

قمنا بدراسة استطلاعية لنظام الأجور في مؤسسة سوناطراك وأثره في تحفيز الموارد البشرية، التي من خلالها نحاول معرفة ماهية مميزات نظام الأجور في سوناطراك، وما مستوى تأثيره في تحفيز الموظفين، وذلك بالسعي نحو معرفة مبادئ هذا النظام وتحديد أهدافه ودراسة مستوى تفسيره للتحفيز لدى الموظفين في إحدى وحداتها بولاية بسكرة.

أكدت نتائج الدراسة أن عدم التجسيد الكلي، في الواقع للمبادئ التي ارتكز عليها نظام الأجر للمؤسسة، أثر على تحقيق الأهداف المرجوة من إعداد هذا النظام والمستمدة من إستراتيجية هذه المؤسسة وسياساتها للموارد البشرية، وبالتالي التأثير على مستوى التحفيز لدى الموظفين.

كلمات مفتاحية: نظام الأجر، تحفيز، اعتراف مالي، أداء، مؤسسة سوناطراك

تصنيف JEL: D2، 24، 33، 39، 31

Abstract :

Résultat de traduction

We conducted an exploratory study of Sonatrach's compensation system and its impact on employee motivation. We sought to understand the characteristics of Sonatrach's compensation system and its impact on employee motivation. We did this by seeking to understand the principles of this system and determine its objectives. We also studied its interpretation of employee motivation in one of Sonatrach's units in Biskra. The results of the study confirmed that the failure to effectively implement the principles underlying the organization's compensation system affected the achievement of the desired objectives of developing this system, which stemmed from the company's strategy and human resources policies, thus influencing employee motivation.

Keywords: compensation system, motivation, financial recognition, performance, Sonatrach.

Jel Classification Codes : 31, 39, 33, 24, D2

1. مقدمة

تعمل إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وسياساتها على إمداد المنظمة بالموارد البشرية اللازمة و القادرة على العمل بالكم والجودة في الوقت المناسب، وتطوير قدراتها بشكل مستمر عن طريق التدريب وتسيير مساراتها وصيانتها والمحافظة عليها وضمان وفائها لأطول فترة ممكنة، والتكفل بالجانب التحفيزي لها من أجل تحقيق أهداف المنظمة و الفرد على حد سواء، وهنا تحتل سياسة الأجور المكانة المهمة، فقد كانت دائما في قلب الاهتمامات الأساسية للمنظمة، خاصة في ظروف المنافسة على الكفاءات والحفاظ عليها، وأيضاً باعتبار الأجر أول أدوات التحفيز المادي.

إن تحفيز الموظفين هو محل اهتمام جميع سياسات الأجور، لأهميته البالغة في تأثيره على مستوى الإنتاجية والأداء في المنظمة.

إن الضغوطات والتحديات التي تتعرض لها المنظمات الاقتصادية حالياً خاصة في ظل ظروف المنافسة التي تعرفها هذه المنظمات والتي انتقلت من سوق السلع والخدمات إلى المنافسة على الموارد البشرية القادرة على إعطاء الميزة التنافسية المستدامة من خلال المحافظة على الكفاءات وتحفيزها لرفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

وتعتبر مؤسسة سوناطراك واحدة من تلك المنظمات الاقتصادية التي تعيش تلك الضغوطات، ولمواجهة مختلف التحديات المتعلقة بالموارد البشرية وبالأخص المحافظة على الكفاءات وتطويرها كان لابد لها من إيجاد الوسائل الفعالة التي تؤثر في تحفيز الموظفين، لذا تبنت مديريتها للموارد البشرية إستراتيجية جديدة لإدارة الموارد البشرية من خلال عدة سياسات تنعكس على مختلف وظائفها، ومن أهمها وأكثرها حساسية سياسة الأجور والحوافز، وذلك بإنشاء نظام جديد للأجور بمميزات تهدف إلى مساعدة الشركة في تحقيق إستراتيجيتها وتحسين نتائجها والتميز المستمر من جهة، ومن جهة أخرى نظام للأجور محفز ويستجيب لمتطلبات جميع الأفراد داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق ذكره، يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي:

- ماهي مميزات نظام الأجور في مؤسسة سوناطراك؟ وما مستوى تأثيره على تحفيز الموظفين؟

ومن أجل تحليل إشكالية الدراسة ارتأينا صياغة وطرح التساؤلات التالية:

- ماهي مبادئ نظام الأجور في سوناطراك؟
- ماهي أهداف نظام الأجور في سوناطراك؟
- ما مستوى فعالية نظام الأجور في سوناطراك؟

- ما مدى تأثير نظام الأجور في سوناطراك على التحفيز لدى الموظفين؟

• أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط الآتية:

- معرفة مبادئ نظام الأجور في مؤسسة سوناطراك.
- تحديد أهداف نظام الأجور في مؤسسة سوناطراك.
- تحديد مستوى فعالية نظام الأجور في مؤسسة سوناطراك.
- دراسة مستوى تفسير نظام الأجور في سوناطراك، بالتركيز على مبادئه (العدالة، الوضوح، الشفافية، الاعتراف المالي وارتباط الأجر بالأداء)، للتحفيز لدى موظفي المؤسسة.

• أهمية الدراسة

مؤسسة سوناطراك من أهم المؤسسات في قطاع المحروقات على المستوى الدولي، والتي تملك ميزة تنافسية بطبيعة منتجها، تسعى للمحافظة عليها وذلك من خلال إدراكها لأهمية الاعتناء بالرأس المال البشري وتحفيزه بشتى الوسائل لمدى تأثيره على أداء الشركة واستقرارها، لذا أعادت النظر في سياسة الأجور لديها بإنشاء نظام للأجور و الحوافز يعبر عن إرادتها تجاه تعويض ومكافأة المجهودات المبذولة من قبل الأفراد بغية تحفيزهم وتحقيق العدالة التنظيمية بين مختلف المستويات التنظيمية وبين دور الوظائف ومساهماتها في رفع مستوى الأداء العام. ومن هنا تتبع أهمية البحث، لاسيما أنه سيقدم تصورا كاملا وفكرة واضحة لأسس، مبادئ وأهداف نظام الأجر المتبنى في مؤسسة سوناطراك وتأثيره في تحفيز الموظفين. كما سنسلط الضوء على آليات وإجراءات تطبيق هذا النظام.

بالتالي نستطيع القول أن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها تعالج أهم المواضيع التي لها صلة مباشرة بالأفراد وتحفيزهم لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

كما أن موضوع الأجور ومدى تأثيرها في تحفيز الموظفين، من أهم المواضيع التي يجب دراستها، فأى خلل في نظام الأجور يؤدي إلى مشاكل اقتصادية واجتماعية خطيرة بالنسبة للمنظمة.

• منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي للإحاطة بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة فضلا عن دراسة الحالة وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

2. نظام الأجور والتحفيز

يهدف نظام الأجور إلى تحديد الآلية التي تحدد بها الشركة كيفية دفع الرواتب والمكافآت للموظفين، وتعتبر الحوافز عن مجموعة الأدوات والسياسات التي تستخدمها لدفع الموظفين إلى أداء أفضل.

1.2 مفاهيم حول نظام الأجور والتحفيز

تم التطرق إلى أهم المفاهيم المرتبطة بنظام الأجور والحوافز في الآتي:

1.1.2 مفهوم نظام الأجور

• تعريف الأجور

الأجر هو المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل، وهو بذلك يشمل كافة العناصر المالية، النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما يحققه من نتائج وأهداف (أحمية، 1998، صفحة 191). وتتمثل أهداف الأجور في العناصر التالية (بلوط، 2002، الصفحات 301-302):

- الملائمة، الانصاف، الضمان، القبول، التوازن، التحفيز.

• تعريف نظام الأجور

هناك عدة تعاريف لنظام الأجر، ومنها نذكر (بن عنتر، 2010، صفحة 221):

- نظام الأجور هو الترتيب الرسمية التي تحدد مبالغ الأجور والامتيازات لكل وظيفة وشروط التمتع بهذه الأجور.

- نظام الأجور هو مجموعة العناصر المختلفة، ذات الشكل القانون والأخرى المرتبطة بالجانب المالي وهو الذي يحدد مستوى الفرد عن طريق الشهادة، التكوين، المسؤولية على مستوى معدات الإنتاج ثم شروط العمل والخطر المرتبط بها.

• مبادئ تصميم نظام الأجور

لنظام الأجور تأثير فعال وواضح على كثير من القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة ودرجة الرضا الذي يتمتعون به، علاوة على ذلك أنه يحمل المنظمة الكثير من التكاليف لذلك لا بد على المنظمات أن تتسم بإعداد نظام الأجور بدقة لكي يكون

ذا تأثير إيجابي وعليه يجب أن يتميز هذا النظام بالخصائص التالية (برنوطي، 2007، الصفحات 268-269-270):

العدالة - الوضوح - الشفافية - الاستقرار والثبات - ارتباط الأجر بالأداء الفعلي

• أهداف نظام الأجر:

تتمثل أهداف نظام الأجور فيما يلي (بن عنتر، 2010، صفحة 222):

- بناء نظام عادل للأجور بحيث يطبق على كل الأفراد وفقاً لامتيازات كل وظيفة ومستوى أداءهم فيها.

- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة، الإنتاجية، بمعنى أن تحصل المنظمة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قوة العمل.

- جذب موارد بشرية بمهارات، قدرات ومعارف تكسب المؤسسة ميزة مستوى إنتاجية.

- الاحتفاظ بالتنوع الجديدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

2.1.2 مفهوم التحفيز

• **تعريف التحفيز:** يعرف التحفيز بأنه مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تثير الرغبة والطاقة عند الأفراد ليكونوا مهتمين وملتزمين بصفة دائمة في عمل، دور، موضوع معين أو لبذل جهد في تحقيق الأهداف (حمدوي، 2004، صفحة 151).

• عناصر التحفيز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تتحدد قيمة الدالة التحفيز (بلقايد و بوري، 2017، الصفحات 253-258):

- **القدرة:** بحيث يكون الشخص قادراً ومؤهلاً على القيام بالسلوك المطلوب، والذي من خلاله يمكن تحسين العمل إذا تم تحفيزه، بخلاف الشخص غير المؤهل

- **الرغبة:** هي رغبة الفرد المحفز في الوصول إلى الأهداف الموضوعية وتحقيقها، وإذا لم تكن الرغبة موجودة لدى الفرد فإن فرصة النجاح تكون قليلة.

- **الجهد:** هو الذي يشير إلى الطاقة المبذولة والوقت اللازم لتحقيق الأهداف الموضوعية؛ فالطاقة وحدها غير كافية لينجز الفرد ما هو مطلوب منه، بل يحتاج الوقت الكافي لذلك.

2.2 علاقة نظام الأجور بالتحفيز

تعتبر العلاقة بين نظام الأجور والتحفيز علاقة قوية ومباشرة حيث أن الأجور تعتبر واحدة من أهم وسائل تحفيز الموظفين.

1.2.2 التطورات التاريخية للعلاقة بين الأجور والتحفيز

من الناحية التاريخية هناك تياران سائدان بالنسبة لزيادة الحوافز في الشركات والمؤسسات الصناعية، تمثل التيار الأول في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذه المصانع والمديرون المهنيون على وضع سياستها بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجرة، وأنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس.

أما التيار الثاني الذي جاء بعد التيار السابق فقد نظر للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي وحددوا العلاقة بين الأجر والجهود المبذولة "في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول (حسونة، 2007، صفحة 77).

2.2.2 نظرية التوقع كإطار مرجعي للعلاقة

تسمى هذه النظرية بنظرية فروم نسبة إلى العالم الذي وضع مبادئها وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل يعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث إن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية:

$$\text{الاحتمال} \times \text{الدافع} = \text{المنفعة.}$$

ركزت نظرية التوقع على تفسير التحفيز من خلال العلاقات المتبادلة بين ثلاث عوامل يتوقعها الفرد قبل تحديد الجهد المطلوب لبلوغ مستوى معين من الأداء (بربر، 2008، صفحة 165):

- العامل الأول هو التوقع، أي اعتقاد الفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مستوى مرض للأداء.
 - العامل الثاني هو قوة التأثير، أي اعتقاد الفرد أن الأداء الناجح سيؤدي إلى مكافأة مجزية.
 - العامل الأخير هو المكافأة، أي تقدير الفرد للمكافأة وقوة تأثيرها على إشباع حاجاته.
- ويعتمد تطبيق النظرية على تحقق الشروط الآتية:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق عند الأفراد العاملين الشباب.
- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

يلحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزاً على الحوافز المالية وأثرها في الأداء، حيث إن تحقق الشروط الوارد ذكرها أعلاه يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن تحفيز الفرد للتأثير على الأداء.

مما سبق، فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء، وأن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات (الهيبي، 2005، صفحة 265).

فالأداء الذي لا يقابله تشجيع واعتراف مالي تكون له الآثار العكسية على مستوى الأداء، فهذه النظرية تشرح لنا ما هو الخيار العقلاني الذي يسمح بفهم الإجراءات أو السبل التي تؤدي إلى تحفيز الفرد، فالأجر المادي يعطي قيمة للاعتراف.

فبالإضافة إلى نظرية التوقع، فنظرية العدالة السابق ذكرها والتي تنص على الشروط الأساسية للعدالة والإنصاف، تشرح كيف لنظام الأجور أن يكون محفزاً في اعتماده لمبدأ العدالة.

3.2.2 ارتباط الأجر بالأداء والمساهمات الفردية

لقد أخذت النظريات العملية للتحفيز، التي ربطت تحفيز الأفراد وتحسين مستوى أدائهم بالزيادة في الأجر، اهتماماً كبيراً، وهذا رغم أهمية نظرية الحاجات لماسلو وما جاء بعدها من تطورات عن طريق نظرية العاملين لهزبرج السابق شرحهما. فالفرد يسعى دائماً نحو التقدير وإدراك الذات؛ أي أن الوصول إلى درجة معينة من إشباع للحاجات الأساسية والأمنية بتوفر كل العوامل الصحية للفرد، التحفيز فيها لا يتأثر بقيمة الأجر النقدي بحد ذاته، ولكن بالرسالة التي تحملها الزيادات في الأجر من اعتراف وتقدير للمساهمات الفردية في تحقيق الأهداف.

لم يعد الأجر يعتمد فقط على المعايير الهيكلية التي ليست لها علاقة بذاتية الفرد وظروف عمله، ولكن على الكفاءة والمساهمة الفردية. فلم يعد السؤال يتعلق بتخصيص مستويات من الأجر لفئات معينة من الوظائف أو لمناصب عمل، بل بتقييم وتقدير الكفاءات الفعلية لكل فرد.

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً في فكرة المكافأة على أسس تتعلق بالفرد بحد ذاته، فأصبح هناك اعتراف بالكفاءات والأداء الفردي مما سمح بإعطاء الأولوية للجدارة في العمل بالنسبة للزيادات الأجرية، التي كان لها التأثير الإيجابي على عملية التحفيز.

التركيز على الفرد في المكافآت حظي باهتمام كبير لدى المنظمات خاصة الاقتصادية منها، فأجر الوظيفة وقيمتها يعود إلى المنظمة ويتحدد بمجموعة من القواعد، أما مكافأة الكفاءات والأداء يكون

مرددها مباشرة إلى الفرد وتتحدد على أساس مساهماته الفردية في تحقيق الأهداف (Roman, 2010, p. 49).

حسب هيرمان يمكن تعريف المكافأة على أساس الجدارة "كزيادات فردية للأجر ترتكز على التقييم الفردي للأداء أثناء فترة من وقت سابق" (Roussel, 1997, p. 528) ولل فرد الحق في أن يكون مطلع على جميع القرارات (الأسباب والكيف) التي لها تأثير على أجره، لكيلا يصبح محل إحباط عوض تحفيز.

ولهدف إعداد نظام للأجور محفز للمساهمات الفردية، سياسة الأجر المتغير عادة هي المفضلة. هذا النوع من الأجور يحتوي على جزء ثابت يكون معروفا عند الفرد منذ البداية ويتم الحصول عليه بصفة منتظمة، فإذا كان مبلغها الممنوح كافيا وعادلا فهو بالتالي يغطي الحاجات الأساسية والأمنية للفرد، وفي المقابل يتوافق الأجر المتغير مع منظور الكسب المشروط بالأداء وبذل الجهد الذي من شأنه أن يؤدي للتحفيز.

هناك دراسات كثيرة سلطت الضوء على الآثار المترتبة على نظام الأجور الذي يرتكز على الأداء من ناحية تحفيز الموظفين باعتماده لسياسة الأجور المتغيرة، فهذه السياسة يتم استخدامها بشكل متزايد في المنظمات المعاصرة لأنها تعتبر أكثر تحفيزا للأفراد (Roussel, 1997, p. 528). فلتحيز الأفراد بإمكان المنظمة استخدام الأجور المباشرة الثابتة (أجور قاعدية) المتعلقة بتقييم وتصنيف الوظائف، والأجور المتغيرة التي ترتكز على الأداء والمساهمات الفردية، لذا يجب عليها اقتراح أجور جذابة ومنافسة لجلب الكفاءات والمحافظة عليها وأيضا تحفيزها.

3. نظام الأجور في مؤسسة سوناطراك

يعتبر نظام الأجور في مؤسسة سوناطراك من الأنظمة المتقدمة في الجزائر، ويهدف لتحقيق العدالة والتحفيز بين الموظفين.

1.3 مبادئ وأهداف نظام الأجور المعتمد بسوناطراك

يهدف نظام الأجور للشركة إلى مساعدتها في تحقيق استراتيجيتها وتحسين نتائجها والتميز المستمر، عن طريق تطوير الأداء الفردي والجماعي، والتركيز على درجة المسؤولية الوظيفية والجهد المقدم من طرف الأفراد، وتعويض هذا الجهد في ضل تحقيق العدالة والشفافية، فإن النظام حددت له غايات كبرى أهمها:

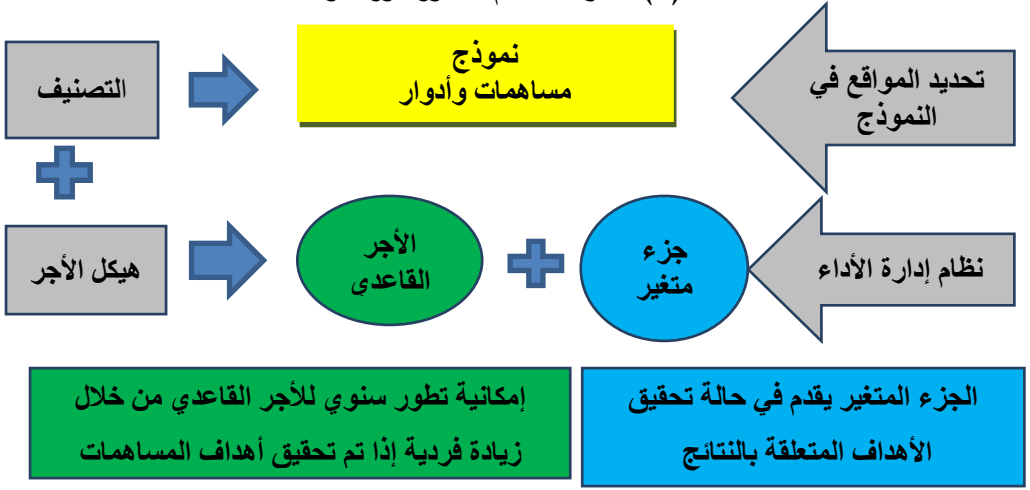
- تطوير وتحسين النتائج المحققة في كافة المستويات والمجالات.
- الاتجاه نحو زيادة الحرفية في عمل المؤسسة.

- الشفافية وتطوير المسارات المهنية للأفراد والتطور داخل الوظيفة.
- ويقوم هذا النظام على جملة من المبادئ:
- العدالة من خلال مكافأة الأفراد.
- الاعتراف بالمجهودات الفردية والأداء الجيد.
- الأداء من خلال الأبعاد المختلفة:
- ✓ التغيير المستمر لعصرنة أنظمة التشغيل.
- ✓ النجاعة لزيادة الميزة التنافسية.
- ✓ اندماج وانخراط جميع الأفراد في توجهات الشركة.
- ✓ الموثوقية والأمن.
- ومن خلال هذه المبادئ تسعى الشركة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الاعتراف المالي (الأجر بالجهد المبذول للأفراد).
- الشعور بالعدالة.
- الشفافية، نظام تقييم الأداء أكثر موضوعية.
- أجر متغير حسب نتائج الأداء المقدم.
- مسارات مهنية واضحة.
- ولتحقيق تلك المبادئ والأهداف تتبّع الشركة جملة من الإجراءات للوصول لتطبيق هذا النظام بشكل مناسب:
- إجراءات تصنيف الوظائف والعمال.
- تحديد هيكل الأجور.
- تنفيذ نظام إدارة الأداء.
- توضيح قواعد التسيير.
- وضع حدود للأجور (Bandes des salaries).

2.3 تحليل نظام الأجر لمؤسسة سوناطراك

نظام الأجر الجديد هو عقد "رابح/ رابح" يقدم لكل فرد، أي "مساهمة = مكافأة" ويرتكز أساساً على نظام جديد للتصنيف حسب نموذج دور & مساهمة ونظام جديد لإدارة الأداء (الإدارة بالأهداف). يمكن تمثيله في الشكل الموالي:

الشكل (1): مكونات نظام الأجور دور & مساهمة



المصدر: وثائق مؤسسة سوناطراك

يسمح نظام الأجر دور & مساهمة «Role & contribution» بما يلي:

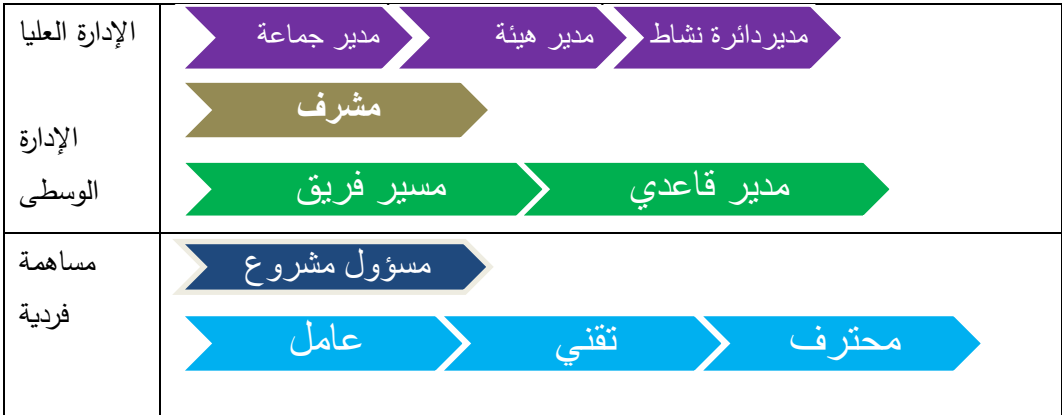
- تصنيف الأفراد حسب الدور (ما يقومون به فعليا) ومساهماتهم في المؤسسة إلى كيفية قيامهم بالدور.
- الارتكاز على محاور للمساهمة موزعة من طرف المؤسسة للدلالة على السلوكيات المتوقعة والمنتظرة من طرف الأفراد.
- تحديد الأجور الفردية حسب مستوى مساهمة كل فرد.
- إبلاغ كل فرد بالمجهودات اللازمة لتحسين أداءه.

1.2.3 التصنيف حسب نموذج دور ومساهمة

تتم عملية تصنيف العمال حسب الأدوار ودرجة المساهمة فيها.

- الدور: ويعبر الدور (rôle) عن تجميع الوظائف المتشابهة من حيث المسؤولية والتي لها نفس المساهمة، وقد شكلت من الوظائف والفروع المهنية، كما أن الدور مستقل عن مستوى المعرفة العلمي والتقنية الخاصة بكل مهنة، أي لا يعكس بالضرورة مستوى الشهادة التي يحملها العامل. ويصنف نظام الأجور العمال إلى عشرة أدوار يمثلها الشكل الموالي:

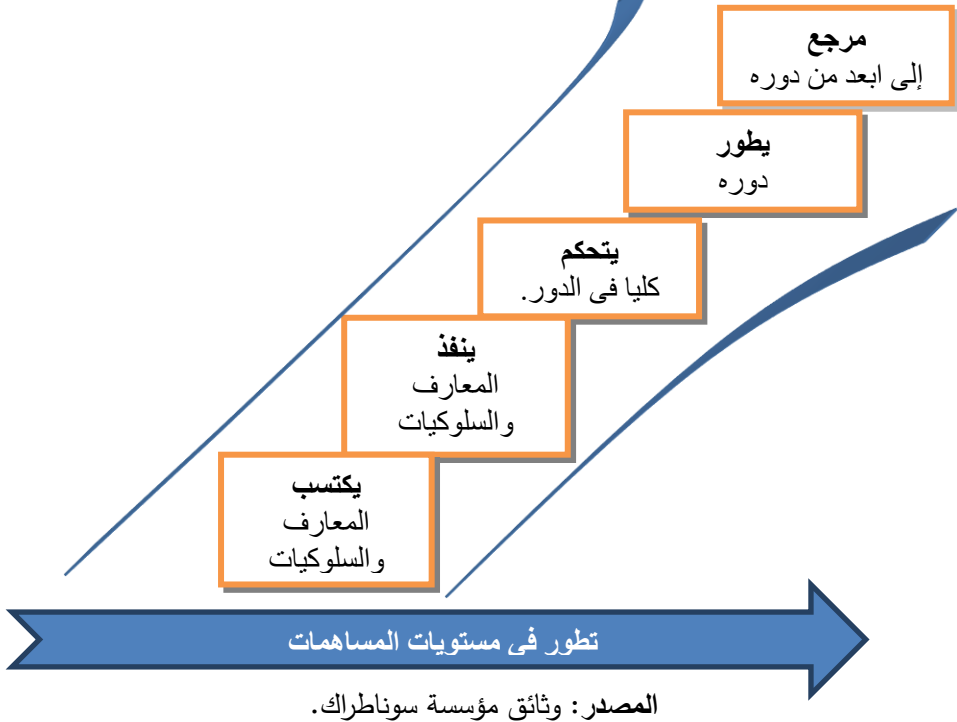
• الشكل (2): الأدوار العشر في مؤسسة سوناطراك



المصدر: وثائق مؤسسة سوناطراك.

- **محاور المساهمة (Axes de contributions):** وهي امتداد لاستراتيجية المؤسسة، وتعكس أهداف القيمة المضافة المحددة لنجاح المؤسسة بحيث تطبق على جميع الأدوار بعبارات خاصة، يعبر عنها بممارسات وسلوكيات مهنية يمكن ملاحظتها ومعياري مشترك لجميع وظائف المؤسسة. وبناء على كل دور حدد نظام الأجور أربعة محاور للمساهمة في نجاح الشركة في المرحلة الحالية وهي: التغيير / Changement / النجاعة / Performance / الموثوقية والأمن / Implication / Fiabilité / Sécurité / المشاركة
 - **مستويات المساهمة:** يتم تصنيف الأفراد حسب الأدوار العشر السابقة بالنظر إلى مستوى مساهمتهم في تحقيق المحاور السابقة، ودرجة التحكم فيه، انطلاقاً من المستوى الأدنى، حيث يكون العامل في مرحلة التعلم يحاول التعرف على المهام الموكلة إليه في هذا الدور، ثم ينتقل إلى مستوى التطبيق لتنفيذ ما تعلمه، ثم تأتي مرحلة التحكم في الدور، تليها مرحلة المطور لدوره ثم المرحلة الأخيرة، أين يصبح مرجع لبقية الأفراد الذين هم في نفس الدور وبعد ذلك ينتقل إلى دور آخر أين يصبح فيه مبتدأ من جديد.
- وفيما يلي شكل توضيحي لمستويات المساهمة:

الشكل (3): مستويات المساهمات في سوناتراك.



• **درجات التحكم:** داخل كل مستوى يوجد ثلاث درجات من التحكم وهي:

- إتقان قليل وعرضي (M.O) Maitrise minime et occasionnelle.

- إتقان جزئي ومتكرر (P.F) Maitrise partielle et fréquente.

- إتقان كلي ودائم (T.P) Maitrise total et permanente.

وعلى هذا الأساس يصبح لكل عامل: دور محدد Rôle + مستوى مساهمة NC + درجة التحكم DM،

ثم يتم تقييمه بصفة سنوية حسب أهداف المساهمة المحددة مسبقاً.

2.2.3 تحديد الأهداف:

• **أهداف المساهمة (Les objectifs de contributions):**

- أولوية تطوير الممارسات المهنية للأفراد محددة بعلاقتها بالأبعاد الكبرى لتطوير المؤسسة، وهي (المحاور الأربعة للمساهمات)، فيتم تحديد هدفين للمساهمة في بداية السنة وباعتماد على وثيقة مرجعية لتحديد أهداف المساهمة حسب الدور ومستوى المساهمة.

- تحقيقها يؤدي إلى انتقال الفرد من مستوى مساهمة إلى آخر، أو حتى من دور إلى آخر، وهو ما ينتج عنه زيادة في الأجر القاعدي.

- جميع الأفراد معنيون بها مهما اختلفت أنشطتهم وأدوارهم. وإدارتها تتم حسب الشكل التالي:

الشكل (4): إدارة أهداف المساهمة



المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على وثائق المؤسسة

• الأهداف المرتبطة بالنتائج (Les objectifs de résultats):

- أهداف كمية أو أهداف مشاريع وهي قابلة للقياس.
- مستمدة من المخطط السنوي للمؤسسة.
- الأفراد المعنيون بها هم أصحاب النشاطات العملية -Cœur de métier- التي تساهم في نتائج المؤسسة.
- أصحاب الوظائف الإدارية (Management) في المؤسسة.
- نتيجة تحقيق هذه الأهداف الحصول على مكافأة متغيرة -rémunération variable- جماعية وفردية.

3.2.3 نطاق الأجور (les bandes de salaires)

بعد تصنيف العمال حسب نوع النشاط، الأدوار ومستوى المساهمة، يأتي الانتقال إلى ربطها بمستويات الأجور، وهذه الأخيرة يعبر عنها بما يسمى (مجالات أو نطاق الأجور / Les Bandes de Salaires) تترجم المبادئ الأساسية التي حددتها سوناتراك، فهي مجالات للأجور من خلالها تكافئ سوناتراك عمالها الذي ينتمون إلى نفس النشاط

(عملياتي/ إسناد/مدد-Opérationnel /soutient et support)، نفس الدور ونفس مستوى المساهمة ويمكن من خلالها الانتقال من مجال إلى مجال أعلى وأفضل حسب المساهمة والتحكم وهي تتكون من:

- الحد الأعلى: المتمثل في الأجر الأعلى لأكبر مستوى مساهمة في الدور.
- الحد المتوسط: اجر العامل الذي هو في منتصف مسيرته لإكمال مستوى المساهمة الذي يتركز فيه.
- الحد الأدنى: أقل أجر قاعدي يمكن منحه في أقل مستوى مساهمة للدور.

4. تحليل النتائج

1.4 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي مديرية الشؤون الاجتماعية ناحية بسكرة- سوناطراك، وتم توزيع 80 استبياناً استرجعت منها 60 استبانة جميعها قابلة للتحليل، أي بنسبة استرجاع بلغت تقريبا 75 %.

• تحليل إجابات عينة الدراسة

الجدول 1: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشر
1	متوسط	0,668	2,241	بعد العدالة
3	متوسط	531,0	1,880	بعد الوضوح
4	منخفض	0,506	1,645	بعد الشفافية
2	متوسط	0,381	1,962	بعد الاعتراف المالي
5	منخفض	0,438	1,491	بعد ارتباط الأجر بالأداء
----	متوسط	0,307	1,815	متغير نظام الأجر
----	متوسط	0,506	1,996	متغير التحفيز

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

2.4 نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة يجب إجراء اختبار إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال استخدام Shapiro-Wilk و Kolmogorov-Smirnov

الجدول 2: اعتدالية التوزيع الطبيعي للبواقي لنموذج الانحدار البسيط

Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
مستوى دلالة	درجات الحرية df	إحصائية	مستوى دلالة	درجات الحرية df	إحصائية	
0.477	60	0.981	0.180	60	0.103	البواقي النمطية

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

- من خلال النتائج الموضحة فالجدول أعلاه يتضح لنا ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث ان قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور في تحفيز الموظفين

الجدول 3: نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)
الانحدار	6.378	1	6.378	42.361	,000	0.412	0.650
الخطأ المتبقي	8.732	58	,151				
المجموع	15.110	59					

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

كما هو موضح في الجدول، فإن نظام الأجور له أثر دال إحصائي في تحفيز الموظفين حيث بلغ مستوى دلالته 0.000 وهي أقل من 0.05، كما بلغت قوة الارتباط 65%. معامل التحديد يساوي 0.412 هذا يعني أن 41.2% من التباين في تحفيز الموظفين مفسر بالتغير في نظام الأجور في مديرية الشؤون الاجتماعية- سوناطراك-بسكرة.

• اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول 4: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد نظام الأجر في تحفيز الموظفين

النموذج		المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	إحصائيات التباين	
		B	الخطأ المعياري	Beta			Tolérance	VIF
ثابت Constant	-	,294	,291		-1,009	,318		
	العدالة	,105	,072	,138	1,456	,151	,921	1,086
	الوضوح	,310	,115	,325	2,698	,009	,571	1,751
	الشفافية	-	,098	-,098	-,800	,427	,556	1,800
	الاعتراف المالي	,655	,148	,494	4,412	,000	,662	1,511
	ارتباط الأجر بالأداء	,233	,126	,202	1,850	,049	,695	1,439

المصدر: إعداد الباحثان اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (9-2-ج)، فإن كل من العدالة والشفافية ليس لهما أثر دال إحصائيا في تحفيز الموظفين حيث فاق مستويا دلالتهم 0.05 وبلغت على التوالي 0.151، 0.427 وعليه فإن الفرضيتان الأولى والثالثة مرفوضتان. بينما يوجد أثر دال إحصائيا لكل من الوضوح، الاعتراف المالي وارتباط الأجر بالأداء في تحفيز الموظفين حيث بلغت مستويات دلالتها على التوالي 0.009، 0.000، و0.049 وهي أقل من 0.05، حيث يفسر وضوح نظام الأجر 31% من تحفيز الموظفين، يفسر الاعتراف المالي 65.5% من تحفيز الموظفين ويفسر ارتباط الأجر بالأداء 23.3% من تحفيز الموظفين، وعليه فإن الفرضيات الثانية، الرابعة والخامسة مقبولة.

3.4 تفسير نتائج اختبار الفرضيات

تؤكد نتائج الدراسة أن العدالة ليست لها أي أثر معنوي في تحفيز الموظفين، حيث قد تعتبر لديهم شيء ضروري وشرط أساسي في نظام الأجر، ولكنه غير محفز وهذا ربما يعود إلى أن الحصول على أجور عادلة مقارنة بمؤسسات وطنية أخرى أمر بديهي ومضمون لدى عمال مؤسسة سوناطراك بصفة عامة، وذلك لخصوصية المؤسسة ومركزها الاقتصادي والاجتماعي في الوطن.

أي بعد العدالة ليس له تأثير كبير في التحفيز لدى غالبية الموظفين في المؤسسة، ومع ذلك، هناك فئة صغيرة من أصحاب المهن النادرة من الإطارات والتقنيين الذين قد يكون بعد العدالة الخارجية وتنافسية الأجور سببا في تحفيزهم والمحافظة عليهم.

تؤكد نتائج الدراسة لبعد الوضوح الأثر المعنوي رغم عدم توفره في نظام الأجر للمؤسسة. فرغم عدم معرفة الموظفين لقواعد نظام الأجر وعدم درايتهم بميكانيزمات العمل به، إلا أن النتائج كدت أن بعد الوضوح كان له الأثر المعنوي في تحفيز الموظفين، وهذا فإنما يدل على أن الموظفين يولون أهمية كبيرة لهذا البعد ويرون أنه سببا في تحفيزهم، يعني أن أي جهود للإدارة في رفع مستوى وضوح نظام الأجر له الأثر الإيجابي على تحفيز الموظفين.

رغم أن نتائج تقييم المتغيرات أكدت عدم ارتباط الأجر بالأداء في المؤسسة، إلا أن نتائج الدراسة، أظهرت الأثر المعنوي للأداء في تحفيز الموظفين، وهذا يفسر بأن تحقق هذا البعد في نظام الأجر واجتهاد المؤسسة في منح الزيادات والمكافآت على أساس الأداء الذي يعتبر مبدأ أساسيا في نظام الأجر بالمؤسسة، سيكون له لا محالة الأثر الإيجابي في تحفيز الموظفين.

كذلك أكدت نتائج الدراسة أن الشفافية ليس لها أثر معنوي في تحفيز الموظفين، فعدم وضوح نظام الأجر للموظفين وإدراكهم لعدم ارتباط الأجر بالأداء في الواقع وعدم سهولة التواصل بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بعمليات التقييم ونتائجه؛ أدى إلى أن الشفافية لا تفسر التحفيز، لذلك العمل على تحقيق بعد الشفافية من دون تحقيق مبدأ ارتباط الأجر في الأداء والوضوح في القواعد لا يؤثر ذلك في مستوى تحفيز الموظفين.

أظهرت النتائج أيضا الأثر المعنوي للاعتراف المالي في تحفيز الموظفين، وهذا راجع أولا إلى أن المؤسسة تمنح زيادات ثابتة في الأجر مقابل الجهد المبذول، ومكافآت سنوية كجزء من الأرباح المحققة، وثانيا يشير الموظفون إلى أن الحصول على مكافأة مالية تقديرا للمجهودات المبذولة تفرق بين مستوى مساهمة كل فرد في تحقيق الأهداف، والحصول على مكافآت مالية مقابل المشاركة في تحقيق النتائج الإيجابية للمؤسسة سيكون حتما سببا في تحفيزهم.

وهذا يعني أن أي جهود للإدارة في رفع مستوى الاعتراف المالي حسب تطلعات الموظفين سيكون له الأثر الإيجابي على التحفيز.

5. خاتمة

يمكن اعتبار الأجر كوسيلة للتحفيز عندما ينظر إليها كمكافأة، أي ليس العبرة في القيمة النقدية للأجر بحد ذاته وإنما العبرة في الرسالة التي يحملها وبما يعبر عنه من اعتراف وتقدير للمجهودات.

يتوقع الأفراد زيادة في الأجر ومكافأة مقابل مجهوداتهم، فربط الأجر بالأداء يشجع الأفراد على المشاركة في تحقيق الأهداف وعكس ذلك يؤدي إلى الإحباط واللامبالاة، وفي هذا الصدد يتم إعداد أنظمة للأجور مبنية على أساس مكافأة المساهمات الفردية في تحقيقها للأهداف.

ونجاح هذه الأنظمة يتم بشرح مبادئ وقواعد عمل النظام بوضوح لجميع الأفراد عن طريق تعزيز عملية التواصل من أجل أن يفهموا جيدا العلاقة بين مساهماتهم الفردية في الأداء والأجر جزئياً الثابت والمتغير، ومدى تأثير ذلك على المسار المهني وأيضاً اطلاعهم على جميع القرارات التي تؤثر على الأجر، ومن دون أن ننسى المبدأ الأساسي في نظام الأجور وهو العدالة، رغم أنه قد تعتبر الأجور العادلة بالنسبة للموظفين في بعض الحالات من العوامل الصحية، لا تؤثر في تحفيز الأفراد، ولكن وجودها ضروري.

قبل إعداد أو تغيير أي نظام للأجر يهدف إلى التغيير في سلوك الأفراد ويكون له الأثر التحفيزي، يجب أن تكون هناك دراسة مسبقة بإشراك جميع الأطراف الفاعلة داخل المنظمة وعلى جميع مستوياتها الإدارية لنفاذي أي مقاومة، وغير ذلك سيؤدي إلى نتائج عكسية، ولمعرفة مدى فعالية نظام الأجور يجب توفر نظام للمتابعة والمراقبة لتصحيح الانحرافات.

أظهرت لنا نتائج دراسة نظام الأجور في سوناطراك ومدى تأثيره في تحفيز الموظفين، انه في الواقع لم يتم الانتقال الكلي إلى تطبيق نظام الأجور الجديد الذي يقوم على مبادئ محددة (العدالة في الأجور، وضوح الرؤية بالنسبة للمستقبل المهني للموظفين، الشفافية في التقييم ومنح المكافآت، الاعتراف المالي بالمجهودات الفردية، ارتباط الأجر بالأداء والمكافأة على حسب المساهمة الفردية)، كل هذه المبادئ لم يتم تجسيدها كلياً في الواقع رغم جهود المؤسسة مما أثر في تحفيز الموظفين وعدم الوصول للمستوى المطلوب من التحفيز.

الاقتراحات

- مراعاة مبدأ التنافسية الخارجية في سياسة الأجور والاهتمام أكثر بأجور الكفاءات وأصحاب المهن النادرة بما يحفز على استقطابها والمحافظة عليها.
- تكوين جميع المسؤولين القاعديين على ميكانيزمات عمل نظام الأجور في المؤسسة.

- توضيح مبادئ وأساسيات عمل نظام الأجور لجميع الموظفين، وذلك بتنظيم جلسات توضيحية على مستوى الأقسام وشرح مبادئ وأهداف النظام وكل امتيازاته التي تطمئن الموظفين على مستقبل مسارهم المهني بما يزيد في تحفيزهم.
- تقديم توضيح كافي لجميع الموظفين على موضوع نطاق الأجور وحدوده المعتمدة من طرف المؤسسة وكيفية الارتقاء في مستوياته.
- تفعيل نظام إدارة الأداء (الإدارة بالأهداف) على جميع مستويات الإدارة وبمشاركة كل الأطراف فهو أساس نجاح نظام الأجور.
- تعزيز التواصل الدائم بين مختلف الفاعلين في الإدارة والموظفين، إبتداء من عملية التصنيف إلى نتائج التقييم زائد المكافآت والزيادات في الأجور المحتمل منحها.
- التقدير والاعتراف المالي بالمجهودات الفردية وذلك بالتفرقة الفعلية بين نسب زيادات الأجور الممنوحة للموظفين حسب مستوى مساهمة كل فرد والتخلي نهائيا عن سياسة التساوي في نسب الزيادات الأجرية، بالإضافة إلى تفعيل الأجر المتغير على المستوى القاعدي بمنح مكافآت متغيرة على حسب الأهداف المحققة.

6. قائمة المراجع

1. براهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا(17).
2. حسن إبراهيم بلوط. (2002). إدارة الموارد البشرية. بيروت: دار النهضة العربية.
3. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 02). عمان: دار وائل للنشر.
4. سعاد نايف برنوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية . عمان: دار وائل للنشر.
5. سليمان أحمية. (1998). التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائري.
6. عبد الرحمن بن عنتر. (2010). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري العلمية.
7. فيصل حسونة. (2007). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اسامة للنشر.

9. كامل بربر. (2008). إدارة الموارد البشرية. بيروت: دار المنهل اللبناني.

10. وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

11. Roman, Bernard. (2010). *Bâtir Une Stratégie de Rémunération*. paris: Dunod.

12. Roussel, Patrice. (1997) La rémunération individuelle: l'approche française de la rémunération au mérite. Université toulouse 3 et Lirh.

- المجلات:

13. Revue Sonatrach ,N° 60, novembre 2009

14. Revue Sonatrach ,N° 62, décembre 2013

15. Revue Sonatrach ,N° 63, juin 2014

16. Revue Sonatrach ,N° 65, septembre 2015

- الوثائق:

17. Système de rémunération « rôle&contribution » de SONATRACH