

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان

دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين
بمؤسسة سونلغاز - خدمات - ناحية ورقلة
(دراسة حالة بدائرة التموين والمخابر)

من إعداد الطالبة: قوي صفاء عائشة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / قرشي محمد الصغير (أستاذ تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة / سميرة صالح (أستاذة تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتورة / رفاع شريفة (أستاذة تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
تخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان

دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين
بمؤسسة سونلغاز - خدمات - ناحية ورقلة
(دراسة حالة بدائرة التموين والمخابر)

من إعداد الطالبة: قوي صفاء عائشة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/15

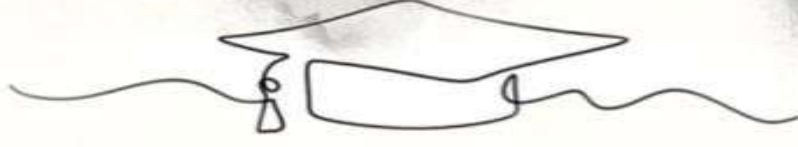
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور / قريشي محمد الصغير (أستاذ تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتورة / سميرة صالح (أستاذة تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الدكتورة / رفاع شريفة (أستاذة تعليم عالي - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024



أهداء

باسم الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وآله ومن وفى أما بعد الحمد لله الذي

وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية بمذكرتي هذه ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين (2) حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني من إخوة وأخوات إلى رفيقات

المشوار اللاتي قاسمني لحظاته رعاهم الله ووفقهم ودعوات جنود الخفاء .



شكر وعرفان

يقول رسولنا ﷺ: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فالشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله وعلى توفيقه لي في انجاز هذا العمل المتواضع، فلك الحمد ربي حتى ترضى، و لك الحمد اذا رضيت، و لك الحمد بعد الرضا.

هي كلمة شكر وامتنان كبيرتين لكل من ساعدني من بعيد او قريب في انجاز هذا العمل، بدءا بالأستاذة الفاضلة "صالحي سميرة" لتفضلها الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها وملاحظاتها القيمة والمستمرة طيلة فترة الدراسة.

وأدين بالشكر الى كل عمال مؤسسة سونلغاز_خدمات_ناحية ورقلة وخاصة قسم الموارد البشرية وعلى رأسهم الأستاذ الفاضل "بن عمر حمزة" الذي ساعدني من خلال تقديم مختلف التوضيحات والمعلومات التي احتجتها خلال دراستي الميدانية. دون ان أنسى أساتذتنا الأفاضل الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة "سونلغاز_خدمات" ناحية ورقلة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على فرضياتها اعتمدنا على استبانة تم تصميمها كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة قدرها 80 مفردة من مجموع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم استرجاع 70 استبانة منها صالحة للتحليل، كما تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات الواردة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS الإصدار 20**، كما استعانا بأسلوب المقابلة في جمع البيانات ولتفسير النتائج المتحصل عليها، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

تميز نظام الأجور في مؤسسة سونلغاز بتوازنه الكبير وعدالته وشفافيته، تعتمد مؤسسة سونلغاز على أسس ومعايير تدعم تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، وجود علاقة وطيدة بين نظام الأجور والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

الكلمات المفتاحية: نظام أجور، ولاء تنظيمي، مكونات أجور، تعزيز ولاء.

Abstract:

This study aims to identify the role of the wage system in enhancing organizational loyalty among employees of the Sonelgaz Services Company in the Ouargla region. To achieve the objectives of this study and answer its hypotheses, the researcher relied on a questionnaire designed as a data collection tool. The questionnaire was distributed to a simple random sample of 80 individuals from the total number of employees in the institution under study. Seventy valid questionnaires were retrieved for analysis. Both descriptive and analytical methods were used to analyze the data received using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 20. Interviews were also used to collect data and interpret the results obtained. The study reached several important conclusions, the most important of which are:

- The wage system at Sonelgaz is characterized by its great balance, fairness, and transparency.
- Sonelgaz relies on principles and standards that support the enhancement of organizational loyalty among employees.
- There is a strong relationship between the wage system and organizational loyalty in the institution under study.
- There are no statistically significant differences attributable to demographic variables.

Keywords : wage system, organizational loyalty, wage components, loyalty enhancement

العنوان	الصفحة
الإهداء	II
الشكر	III
ملخص الدراسة	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	VIII
قائمة الاختصارات	VIII
مقدمة	أ - ج
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي	
تمهيد	6
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكل من نظام الأجور والولاء التنظيمي	7
المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الأجور	7
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لولاء التنظيمي	15
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكل من نظام الأجور والولاء التنظيمي	19
المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة	19
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	22
خلاصة الفصل الأول	24
الفصل الثاني: دراسة دور إدارة التفاوض في إدارة الأزمات بمؤسسة سونلغاز فرع ورقلة	
تمهيد	26
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة	27
المطلب الأول: طريقة الدراسة	27
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	39
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية	42
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية	42
المطلب الثاني: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة	61
خلاصة الفصل الثاني	64
الخاتمة	65
قائمة المصادر والمراجع	68

71	قائمة الملاحق
97	الفهرس

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	38
2	متغيرات الدراسة	38
3	الرقم الموافق لكل درجة	41
4	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	41
5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	42
6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	43
7	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	44
8	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	45
9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	46
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الأجر	47
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الرضى عن الأجور والمزايا	49
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد العدالة والشفافية	50
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد المكافآت والتعويضات	51
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول أبعاد محور نظام الأجور	51
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الانتماء والالتزام	52
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين بعد الرضى الوظيفي	54
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول أبعاد محور الولاء التنظيمي	55
18	معامل الارتباط الخطي بيرسون للمتغير المستقل (نظام الأجور) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)	55
19	العلاقة بين المتغير المستقل (نظام الأجور) وأبعاد المتغير التابع (الولاء التنظيمي)	56
20	العلاقة بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وأبعاد المتغير المستقل (نظام الأجور)	57
21	تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإخبار الفرضية الرابعة	57
22	معامل الارتباط للمتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل	58
23	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise	58
24	تحليل ANOVA بين محور الولاء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية	60

قائمة الأشكال البيانية

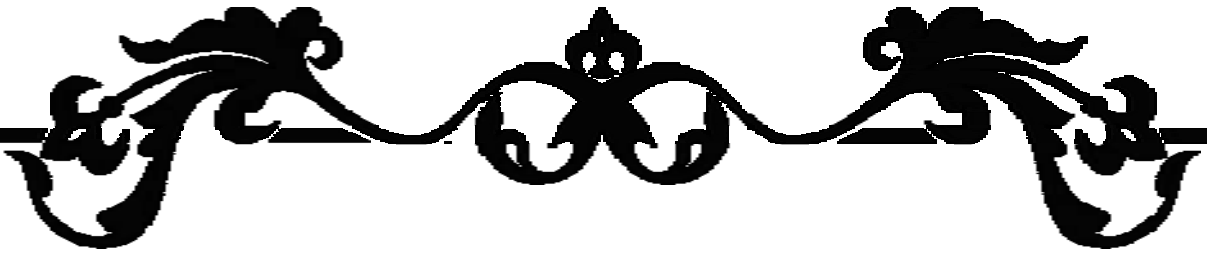
الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج الدراسة	ج
2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	43
3	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	44
4	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	45
5	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	46
6	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	47
7	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الأجر	48

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة	66
2	دليل المقابلة	70
3	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	71
4	مخرجات برنامج الـ Spss	71
5	وثائق المؤسسة	78

قائمة الاختصارات

الرمز	التعيين
CAMEG	المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي
EPIC	مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري
SADEG	الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
CEEG	شركة هندسة الكهرباء والغاز
SS	سونلغاز خدمات
PRI	منحة المردود الفردي
HTA/THT/HT/TST	توتر عالي /عمل ذو توتر عالي/توتر عالي/عمل ذو توتر ضعيف
IRG	الضريبة على الدخل
RCM	اقتطاع التقاعد التكميلي
SIRH	نظام معلومات للموارد البشرية



مقدمة



توطئة:

أصبحت مسألة تطوير قدرات الأفراد وكفاءتهم المهنية والبحث عن العوامل تحرفهم بهدف تحقيق الاستغلال الأمثل لتلك الكفاءات ، الشغل الشاغل اليوم لدى كثير من المتكويين والباحثين في مجال الدراسات الإنسانية الاجتماعية ، حيث أصبح الفرد مهما اختلف موقعه الاقتصادي والاجتماعي أداة فعالة ومحرر رئيسي لكل تنمية اقتصادية واجتماعية ، وان هذا التحول النوعي في النظرة للفرد دفع بالكثير من الباحثين والمختصين في هذا المجال الى دراسة الفرد ومحيطه في العمل والاهتمام به والاستثمار في إمكاناته وقدراته ، وان كانت فعالية الإدارة مرتبطة أساسا بفعالية عمالها فهي ملزمة إذن بالاهتمام بالبعد البشري والسعي لتحفيزه . وللوصول الى رفع وتحسين فعالية العمال تستعين الإدارة بأدوات وتقنيات تمكنها من تحقيق الهدف، ولعل أهم هذه الأدوات على الإطلاق الأجور خاصة لما لها من علاقة وثيقة مع العامل والمجسدة من خلال حياته المهنية.

وبما ان الأجر يتغير من عامل لأخر اذن فهو أحد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على ولاء العامل لمؤسسته، فعندما يحس بولائه وانتمائه لمؤسسته يصبح وافر العطاء وهذا ينعكس بدوره على أهداف المؤسسة. ولهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا لأنه يعتبر عنصرا مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة وعمالها فهو يساهم في تطوير قدرات المؤسسة للبقاء والنمو المتواصل.

فنجاح أي مؤسسة يتوقف الى حد كبير على مدى ولاء العامل للمؤسسة، فكلما كان منتمى ومندمج داخلها كلما سهل على المؤسسة زيادة إنتاجها وتحقيق أرباحها، ولكن الولاء لا ينتج إلا من خلال الاهتمام الجيد للعامل وتحقيق مطالبه ولعل أول مطالبه الأجر، فكلما كان نظام الأجور عادلا ويتناسب مع العمال كلما الولاء التنظيمي، وعليه فأن دراستنا تعتمد على دور نظام الأجور في تعزيز ولاء العامل للمؤسسة محل الدراسة

ومنه نطرح إشكالية الدراسة ممثلة في السؤال الرئيسي التالي: الى أي مدى نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي اخترنا مؤسسة سونلغاز خدمات ناحية ورقلة ميدانا لدراستنا ، كما تم تجزئة السؤال الرئيسي لهذه الدراسة الى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي :

1. هل يبدي المبحوثين اتجاهها مقبولا نحو دور نظام الأجور في مؤسسة سونلغاز؟
2. هل يبدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز؟
3. هل هناك علاقة وطيدة بين دور نظام الأجور والولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة؟
4. هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الأجور على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز؟
5. هل هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي،الخبرة المهنية ومستوى الأجر)

ب. فرضيات الدراسة:

وبناء على الأسئلة الفرعية للدراسة، تم صياغة فرضياتها على النحو التالي:

1. يبدي المبحوثون اتجاهها مقبولا نحو دور نظام الأجور في مؤسسة سونلغاز؛
2. يبدي المبحوثون اتجاهها إيجابيا الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز؛
3. هل هناك علاقة وطيدة بين دور نظام الأجور والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
4. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لدور نظام الأجور على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز؛

5. لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثون حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية،

المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، مستوى الأجر).

ت. مبرا اختيار الموضوع:

توجد العديد من الأسباب التي أدت بالطالبة لدراسة موضوع نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، ومن الأسباب الموضوعية التي كانت وراء اختياري لهذا الموضوع ما يلي:

- مجال الأجور هو مجال واسع جدا وحيوي إذ لا تخلو حياة الأفراد منه.

- مجال الأعمال يتضمن بالضرورة الأجور والولاء التنظيمي لذا تسعى المؤسسات أخذهم بعين الاعتبار

- إبراز دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسات وتوضيح العلاقة بينهما.

أما بالنسبة للأسباب الذاتية فهي تتمثل فيما يلي:

- الرغبة في دراسة نظام الأجور

- الموضوع يعتبر أحد تخصصات إدارة الموارد البشرية وهذا يتماشى واختصاص الطالبة.

- نقص الدراسات التي تربط بين نظام الأجور والولاء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

ان الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز على مجموعة من الأهداف حيث تتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:

- التعرف على دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي.

- تفسير مدى اهتمام مؤسسة سونلغاز بكل من نظام الأجور والولاء التنظيمي.

- دراسة وتحليل العلاقة بين كل من نظام الأجور والولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز.

- تحسيس المؤسسة محل الدراسة بالنقائص الموجودة ومحاولة تصحيحها لتسهيل إدارة نظام الأجور وتحقيق التميز.

ج. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الموضوع العلمية والعملية كما يلي:

الأهمية العلمية: تتجلى الأهمية العلمية للدراسة في ضرورة فهم ماهية نظام الأجور وكيف يؤثر على الولاء التنظيمي في المؤسسات، والتعرف على مختلف الأطر النظرية التي تحكم هذا الموضوع، وكذا التمييز بينه وبين عدة مفاهيم أخرى قد تتداخل معه .

الأهمية العملية: تظهر الأهمية العملية من خلال العمل على لفت انتباه المسؤولين والمشرفين بالمؤسسات الاقتصادية حول ما يتعلق بنظام الأجور والولاء التنظيمي، وما تقدمه الدراسة من نتائج وتوصيات لصناع القرار بالمؤسسات فيما يخص نظام الأجور وتأثيره على الولاء التنظيمي، وذلك بالتطرق الى دراسة حالة إحدى المؤسسات الجزائرية الاقتصادية الفاعلة في حياتنا اليومية. فهذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري فقط بل يتعداه الى تطبيق المفاهيم على أرض الواقع.

ح . حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الحدود الموضوعية، المكانية، الزمنية والبشرية، وسوف نتكلم عن هذه الحدود في النقاط التالية :

الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على متغيرين هما: نظام الأجور والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما؛

الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة بمؤسسة سونلغاز _خدمات _ ناحية ورقلة؛

الحدود الزمنية: انحصرت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2025/03/23 و 2025/05/21م وهي الفترة التي تم

فيها تطبيق الدراسة؛

الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من العمال في مؤسسة سونلغاز، حيث اشتملت هذه العينة على 70 مفردة.

خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

استخدمت الطالبة المنهجين الوصفي والتحليلي كونهما المنهجان اللذان ينسجمان مع طبيعة وأغراض هذه الدراسة، حيث يقومان على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها أو العوامل التي تتحكم فيها، ومن ثم استخلاص النتائج لتعميمها، ويتم ذلك وفقاً لخطة بحثية معينة كما تم الاستعانة بأسلوب الدراسة الميدانية في تجسيد المفاهيم النظرية على أرض الواقع حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 20 في معالجة البيانات، وذلك بمختلف الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، اختبار t-test، واختبار ANOVA؛ كما استعانت الطالبة بأسلوب المقابلة سواء لجمع البيانات وكذا لتحليلها وتفسيرها.

د. مرجعية الدراسة:

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية: مقالات، أطروحات دكتوراه، مطبوعات (محاضرات)، مذكرات تخرج .

ذ. صعوبات الدراسة:

واجهت الطالبة مجموعة من الصعوبات والتي كانت في الحقيقة بمثابة الدافع لإكمال هذا البحث من بينها: قلة المراجع المتخصصة في هذا الموضوع، إمكانية حدوث تغييرات في نظام الأجور أثناء فترة الدراسة؛ صعوبة القيام بدراسات ميدانية أخرى لإثراء الموضوع أكثر في هذه الدراسة.

ر. هيكل البحث:

من أجل الإلمام بموضوع الدراسة وللإجابة على إشكالياتها وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، لذا كان هيكل الدراسة كما يلي:

الفصل الأول خصص لدراسة الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وهو بدوره قسم إلى مبحثين الأول يختص بدراسة المفاهيم المتعلقة بكل من نظام الأجور والولاء التنظيمي من تعاريف، أهمية، مراحل، مكونات، أنواع، خصائص، خطوات، فوائد، مقومات أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية وتحديد ما جاء فيها باختصار من أهداف ونتائج، إضافة إلى مقارنة الدراسة الحالية مع من سبقها من دراسات في نفس التوجه واستخلاص أوجه التشابه والاختلاف من حيث الهدف والعينة وطريقة المعالجة والاستنتاجات.

أما في الفصل الثاني تناولت الطالبة الدراسة الميدانية لنظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز خدمات _ ناحية ورقلة، ويشتمل على مبحثين هو الآخر، خصص المبحث الأول لعرض الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة وذلك بتوضيح الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية؛ أما المبحث الثاني فعرض لنتائج الدراسة ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من أجل الإلمام بواقع موضوع الدراسة وحيثياته، وفي آخر الدراسة تم عرض أهم النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

المتغير التابع

المتغير المستقل

الولاء التنظيمي

ابعاد الولاء التنظيمي
الانتماء والالتزام.
الرضى الوظيفي

نظام الأجور

ابعاد نظام الأجور
الرضى عن الأجور والمزايا.
العدالة والشفافية.

المتغيرات الديمغرافية: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية، مستوى الأجر



الفصل الاول:

الادبيات النظرية والتطبيقية لدور نظام الاجور في تعزيز الولاء التنظيمي

لدى العاملين



تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات و استدامتها ، حيث يعكس مدى ارتباط العاملين بمؤسساتهم و التزامهم بأهدافها و قيمها . وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات في بيئة الاعمال التنافسية ، أصبح تعزيز الولاء التنظيمي ضرورة ملحة لضمان استقرار القوى العاملة . ومن بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ، يبرز نظام الأجور كأحد أهم العناصر التي تؤثر بشكل مباشر على رضى العاملين و ولائهم .

بناءً على ما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من إدارة الأجور و الولاء التنظيمي بمختلف جوانبها و العلاقة فيما بينهما ثم التطرق الى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، حيث قسم هذا الفصل الى مبحثين وقد قسم هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكل من إدارة الأجور و الولاء التنظيمي .

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكل من إدارة الأجور و الولاء التنظيمي .

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكل من نظام الأجور و الولاء التنظيمي

نال موضوع نظام الأجور و الولاء التنظيمي كغيرهم من المواضيع اهتمامات كبيرة من طرف الباحثين ،لما لهما من تأثيرات على الصعيدين الفردي و الجماعي و المنعكس بدوره على اداء المؤسسات و الاقتصاديات ككل ، و في ضوء ذلك سنحاول التطرق في هذا المبحث الى الأدبيات النظرية لكل من إدارة الأجور و الولاء التنظيمي ،حيث أنه قسم الى مطلبين المطلب الأول خاص بإدارة الأجور و المطلب الثاني خاص بالولاء التنظيمي

المطلب الأول : الاطار المفاهيمي لنظام الأجور

يشكل نظام الأجور عنصر أساسي في العلاقة بين الموظف و جهة العمل ،فهو ليس مجرد مقابل مادي للجهد المبذول ،بل هو أداة استراتيجية تؤثر بشكل مباشر على دوافع الموظفين ،و إنتاجيتهم، و ولائهم للمؤسسة .

أولا :التطور التاريخي لنظام الأجور¹

لم تكن فكرة الأجر بمعناها المتعارف عليه الآن كمبلغ من النقود ،بل اختلفت باختلاف تطور الإنسان وبيئته الاجتماعية ونظام معيشته ،فلقد مر الأجر بعدة تحولات عبر الأزمنة حتى وصل الى ما هو عليه اليوم، وسنوجز هذا التطور فيما يلي :

● **نظام العبودية** : في هذا النظام كان العبد باعتباره شيء من الناحية القانونية مملوك لسيده ملكية الأشياء ،وقته ووله في خدمة سيده مقابل الالتزام الإداري او الإنساني بالتكفل بغذاء العبد وإيوائه ، ويرتفع هذا المقابل من جانب السيد بقدر ما يكون ذلك مفيدا لتنمية ثروته، فإذا كان عرض العبيد كبيرا وهو ما يحدث أيام الغزوات ،فقد كان ينخفض هذا الالتزام الى أدناه مادام ثمن العبد زهيدا ،والعكس اذا قل العرض ارتفع هذا المقابل.

● **نظام رقيق الأرض** : كان نظام رقيق الأرض هو الامتداد الطبيعي لنظام العبودية، الى ان الرقيق تتمتع فيه بحق تكوين الأسرة وملكية كجزء من وقته يعمل لحسابه ،فلم يعد الرقيق مملوكا لسيده ولكنه مرتبط باقتطاعاته ،يعمل فيها الوقت الذي يحدده العرف في المقابل ان يمنحه قطعة ارض يفلحها لحسابه وتزيد مساحة هذه الأرض الممنوحة للرقيق او تنقص بحسب الجودة ،وهنا نجد ان الأجر تمثل في قطعة الأرض هذه فتغيرت العلاقة بعض الشيء حيث استمتع الرقيق ببعض المزايا فلم يعد مملوكا للعبيد ،وفي المقابل تكفل بإعاشة نفسه وأسرته .

● **النظام الحري** :أتاح هذا النظام أجرا قدرا أكبر من الحرية ،فالحر في ان شارك رقيق الأرض في منحة الحرمان حرية الانتقال للقيود الإقطاعية السائدة والصعوبات التي تفرضها الطوائف في كل مدينة اقطاعية، إلا انه كان يملك أدوات إنتاجية وورشته ويقوم بتسويق منتجاته ،وفي الغالب كان يحصل على الخدمات ويردها مصنعة مقابل نسبة معلومة ،وقد كان دخله يتكون من الفارق بين ثمن الخدمات و الانتاج كامل الصنع .

● **النظام الأجرى الحديث** : بظهور الرأسمالية أصبح المنظم يملك الآلات فقط وليس له على عماله حقوق قانونية تحول له حق امتلاك أشخاصهم ،ومادام لم يستطع الحصول على العمل الإجباري سواء بموجب حق تقليدي او بالشراء ،فان عليه ان يستأجر حق التصرف في وقت احد العمال مدة يوم او أسبوع وان يدفع الأجرة المتفق عليها حسب سعر السوق ،ويحصل على ربح من الفارق بين الأجر عليه أدائه وبين الثمن الذي يتقاضاه على المنتج التام الصنع الذي يبيعه.

¹ سايبني مسعود،بوزواويد دراجي الحضني ،2021،ص4.

ثانيا : تعريف نظام الأجور و أهم جوانبها

1. تعريف الأجر :

- لغة :يعبر الأجر عن الثواب و المكافأة ،وكلمة الأجر تدل على معينين متقاربين :معنى شرعي يقصد به الجزاء على العمل الصالح أو الثواب على نحو ما جاء في القرآن الكريم " إنا لا نضيع أجر المحسنين "(الأعراف من الآية 70) . و معنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة قوة العمل البشري بشقه المادي و الغير مادي ،و كلمة الأجر و جمعها الأجور تبدو دخيلة على العربية و يعود استعمالها منذ العصر الجاهلي ،وخضعت لأحكام اللغة العربية في الاشتقاق و التصريف ،بدخولها القرآن الكريم في أكثر من موضع¹.
- أما الأجر باللغة الفرنسية يسمى (salaire) و هي مستمدة من الكلمة اللاتينية salarium وهو مصطلح يرمز عند روما الى العلاوات الممنوحة للمقاتل ،و استخدم بعد ذلك في المفهوم خلال تقييم الثروة².
- الأجر هو ما يتقاضاه العامل أو يحصل عليه لقاء خدمة ما ،و قد نأخذ هذه الخدمة أو العمل شكل جهد ذهني أو عضلي كما يتخذ الأجر شكل الأجر النقدي³.
- في حين يعرفه أحمد ماهر : "مقابل قيمة وظيفية التي يشغلها الفرد"⁴.
- وعرفه المشرع الجزائري حسب المادة 80 من قانون العمل، «فان الأجر هو حق العامل يتقاضاه مقابل العمل الذي يؤديه العامل عند ممارسته لنشاطه الانتاجي»⁵.
- أما المفهوم الاقتصادي للأجر هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما ،أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر و يتوسع بعضهم في مفهوم الأجر حتى يشمل جزءا من دخل أصحاب المشروع الذي يقوم بإدارته بنفسه و ذلك لقاء قيامه بالعمل تنظيما و إدارة⁶.
- في حين يعرفه ayad khalida:احدى الوسائل التي تستخدمها لتحفيز أفضل مواردها والاحتفاظ بهم، وجذب مرشحين جدد للنظام الى قواها العاملة سعيا وراء ميزة تنافسية⁷.

و بصفة عامة نستنتج أن الأجر هو المقابل المالي الذي يدفعه صاحب العمل للعامل نظير العمل الذي يؤديه .

1محمودي حسين، اهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة محمد بوضياف ،الجزائر، سنة 2015_2016 ،ص72.

2محمودي حسين، مرجع سبق ذكره،ص72.

3قريشي سامي، صالحى عبد العالى(2022)،معايير وآليات محاسبة الأجور في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة موبيليس، مجلة التحولات الاقتصادية،العدد02،المجلد08،ص3.

4قريشي سامي، صالحى عبد العالى، مرجع سبق ذكره، ص3.

5قريشي سامي، صالحى عبد العالى، مرجع سبق ذكره ،ص3.

6قريشي سامي، صالحى عبد العالى، مرجع سبق ذكره،ص3.

7Ayad ,2015 ,p19.

الأجر و المصطلحات ذات صلة¹:

- **الراتب أو المرتب** : هو مصطلح مرادف للأجر، ويتصف بالرتابة في الزمن، وهو اجر يمنح كل مدة زمنية محددة كالشهر او الأسبوع، (فهو ما يتقاضاه الموظف شهريا).

- **الدخل** :يشير الى مجموع ما يتلقاه او يكسبه شخص او أسرة نقدا خلال فترة معينة من الزمن (في العادة سنة)ويطلق على مجموع المداخليل اسم الدخل القومي، ويشمل الأجور والرواتب +المكافآت الممنوحة نتيجة عمل ظرفي +المداخليل المحصل عليها بصفة نظامية او غير نظامية +....الخ (يعتبر اشمل من الأجر).

- **الثروة** : وتتكون من القيمة الصافية للأصول التي يملكها شخص ما في وقت معين، في حين ان الدخل هو تدفق خلال وحدة زمنية فان الثروة رصيد مخزون من الممتلكات العينية (المنزل، السيارات...)والممتلكات المالية (النقد، الأسهم، السندات...)

- **الكتلة الأجرية** : الكتلة الأجرية تحوي الأجور والمكافآت الممنوحة للعاملين وجميع المصاريف والأعباء المتعلقة بالأجور، بما في ذلك الأعباء الاجتماعية (المبالغ المقدمة لمصالح الضمان الاجتماعي)، والأعباء الجبائية (كالضريبة على الدخل IRG) وعادة ما تحسب كل شهر، وتظهر قيمة الكتلة الأجرية بحساب تكاليف المستخدمين بجدول حسابات النتائج للمؤسسة.

ثالثا: اهمية الأجور

للأجور اهمية كبيرة تنعكس على اطراف متعددة كالفرد والمنظمة والمجتمع والمزيد من التوضيح يمكننا إيجاز اهمية الأجور على النحو التالي²:

❖ اهمية الأجور بالنسبة للفرد (الموظف): حيث تنعكس اهمية الأجور على النحو التالي:

- اكتساب الفرد الثقة بالنفس والشعور بأنه عنصر منتج ومهم في المنظمة .
- تمكين الفرد واكتسابه الاستقلالية الذاتية وحرية التصرف في الشراء والأسعار التي تلائم مستوى الأجر .
- وسيلة محفزة لزيادة الأداء .
- يعتبر أسلوبا يعزز من ايجابية العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، وخاصة اذا كان مقدار الأداء المبدول وقيمة الأجور المدفوعة ترتقي الى مستوى التوقع المتبادل بين الموظف و صاحب العمل .
- يزيد م مستوى الرضى والولاء الوظيفي، وخاصة اذا توفرت العدالة الوظيفية في الأجور المدفوعة .
- تعتبر أداة لتنظيم المستوى المعيشي للموظف وتحدد له المكانة الاجتماعية .
- يعتبر الأجر المدفوع أداة قياس يستطيع الموظف من خلاله ان يقدر مستوى الجهد الذي يقوم به بالمقارنة مع غيره من العاملين في الوظائف الأخرى .
- منح الفرد القناعة والإيمان بان جهوده لا تضيع هدرا، وإنما تقابل بقيمة وتقدير .

❖ اهمية الأجور بالنسبة للمنظمة :

1 سميرة صالحى ، سمية فداش، محاضرات نظم الاجور والخوافز، مطبوعة بيداغوجية، جامعة ورقلة ، 2018/2019، ص 11.

2 الشمامي رفيقة، دارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022_2023، ص 30.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لدور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

- رفد العاملين بعوائد مالية تساهم في تطوير الواقع المعيشي وتنمية الموارد البشرية على الرغم من ان هذه العوائد المالية لا تقدم مجانا وإنما مقابل اداء وجهود مبدولة .
- كشف مستوى الدور التنموي والقوة الاقتصادية التي تساهم بها المنظمة تجاه المجتمع ،حيث يمكن قياس ذلك من خلال حجم التوظيف وعدد العاملين فيها ،وقيمة المدفوعات والعوائد التي تقدمها للعاملين وأسرههم بالمقارنة مع المنظمات الأخرى .
- كشف مستوى مخرجات المنظمة مع مدخلات العاملين فيها ،الأمر الذي يساهم في عملية اتخاذ القرارات الملائمة المتعلقة بإعادة أنظمة الأجور ،أو الحجم الوظيفي ،أو غيرها من السياسات و الاستراتيجيات المتعلقة بالأجور ،والرواتب والمكافآت، أو العوائد الأخرى .
- المساهمة في خلق الاستقرار الاجتماعي والمسؤولية الاجتماعية الوطنية .
- وسيلة لجذب الكفاءات التي يمكن من خلالها ان تحقق المنظمة ميزة تنافسية .

❖ أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع :

- تكمن أهمية هذا الجانب من خلال ما يلي :
- تحديد المستوى المعيشي والرضا والرفاهية للمجتمع .
 - دعم عجلة الاقتصاد الوطني ،وذلك من خلال الحد من الفقر والبطالة ودعم خزانة الدولة من خلال الاقتطاعات و الضرائب التي تفرض على الموظفين وخاصة ذوي الدخل المرتفع .
 - تنشيط الحركة السوقية والتجارية وتفعيل عملية التدفق والسيولة النقدية، وذلك من خلال العرض والطلب وبناء المشاريع الاستثمارية المختلفة .
 - تحقيق التنمية المستدامة في المجتمع في مختلف الجوانب وتطوير سبل العيش للسكان .
 - تعزيز مبدأ التفاوض و التبادل التجاري بين الناس وتنظيم حياتهم الأسرية .
 - تساهم في الحد من الضغوطات وحالات التوتر التي قد تصيب البعض نتيجة ضنك العيش او شح الموارد .
 - المساهمة في تحقيق المنفعة النفسية للموظفين وذويهم من خلال تحقيق الرفاهية والسعادة والسرور في نفوسهم وخاصة عندما يستطيع الموظف ان يلبي احتياجاته او احتياجات أفراد أسرته المختلفة كالحاجات العلاجية، او الغذائية، أو الترفيه وغيرها .

رابعا :أنواع الأجور

- يمكن التمييز بين أنواع متعددة من الأجور المدفوعة للموظفين (العاملين)وفقا للمفاهيم الاقتصادية والإدارية الشائعة او التشريعات السائدة في مختلف الأقطار وفيما يلي أهم هذه الأنواع :¹
- الأجر النقدي والأجر العيني :

1شامي رفيقة مرجع سبق ذكره ص32 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لدور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

يتمثل الأجر النقدي بالمبالغ المالية التي يتقاضاها الموظفون مقابل عملهم، وقد تكون هذه الأجور يومية أو أسبوعية أو شهرية، وميزة هذا الأخير انه يوفر مرونة كبيرة للموظفين للتصرف به بدون قيود، لذلك يعتبر الأكثر شيوعا في غالب الأقطار ، أما الأجر العيني فيعتبر مكملا للأجر النقدي ،ويقدم بشكل خدمات او مزايا سكنية او خدمات او سلع متنوعة، وتشيع هذه الحالة في الإدارة الحكومية أكثر منها في القطاع الخاص ، كما كانت شائعة في النظم والدول الاشتراكية أكثر منها في الرأسمالية .

•الأجر الأساسي والأجر الإجمالي والأجر الصافي :

○ يدفع الأجر الأساسي تبعا للمؤهل وسنوات الخدمة او الخبرة او تبعا لمسمى الوظيفة وحلقتها ودرجتها ، ولا يمثل هذا الأجر أي مخصصات او علاوات اخرى .

○ أما الأجر الإجمالي فهو الأجر الأساسي مضافا له علاوات غلاء المعيشة والعلاوات الاجتماعية والبدلات والمخصصات الإضافية .

○ أما الأجر الصافي فهو المبلغ النقدي الذي يستلمه الموظفون فعليا بعد خصم الاقتطاعات المستحقة عليهم كأن تكون ضرائب أو استقطاعات تقاعدية او للتأمين الصحي او لتسديد سلفالخ

•الأجر الاسمي والأجر الحقيقي :

الأجر الاسمي هو الأجر الإجمالي للراتب والذي يشمل المرتب الأساسي والإضافات الأخرى، أما الأجر الحقيقي فيتمثل بما يمكن ان يوفر المرتب من السلع والخدمات في ظرف مكاني وزماني قائم وبالأسعار السائدة، وهذا يعني ارتفاع الأجر الاسمي في دولة ما عن نظيرتها قد لا يعني زيادة في الأجر الحقيقي اذا كان مستوى الاسعار للسلع والخدمات في الدولة الأخيرة اقل منها في الدولة الأولى .

•الأجر الدوري والأجر غير الدوري : فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك الأجر الأساسي . والأجر غير دوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما انه ليس مقابلا صريحا للوظيفة، ومثال ذلك: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، منح الأعياد¹

خامسا :العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر

هناك عوامل كثيرة تتحكم في تحديد الأجور من أهمها :²

•العوامل الاقتصادية :أثناء ظروف الرواج يزداد الطلب على المنتجات وتنتعش الأسواق، وبالتالي تزيد الحاجة الى تعيين العاملين ، ويؤثر ذلك على المستوى المعيشي .

•مستوى المعيشة :تتأثر الأجور كذلك بمعدلات التضخم والتي بدورها تؤثر على القدرة الشرائية لما يستلمه الموظفون من رواتب وفق معدلات التضخم عملية ضرورية للمحافظة على المستوى المعيشي .

1العمري محمد رامي و تالاس عبد الوهاب، دراسة الأجور وفق المعايير المحاسبية في قطاعات مختلفة في الجزائر دراسة حالة _مجمع SONATRACH-ENT والمؤسسة الجزائرية للمياه "ADE" وبلدية بابار ولاية خنشلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني، تخصص تسيير الموارد البشرية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، معهد التكنولوجيا ،قسم المناجنت ،2021_2022،ص11 .

2الشمامي رفيقة، مرجع سبق ذكره ص33.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لدور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

- **مستوى اداء الموظفين** :يعد مستوى اداء الموظفين محددًا أساسيا في تحديد الرواتب إذ انه من الطبيعي ان يتقاضى الموظف الذي يبذل جهدا اكبر من غيره الذي يبذل جهدا اقل .
 - **الخبرة العلمية** : فكلما قضى العامل فترة أطول في العمل كلما اكتسب خبرات أكثر ، وبالتالي استحق أجور وعلاوات اكبر.
 - **طبيعة العمل** :ان لطبيعة الوظيفة والجهد المبذول فيها وظروف العمل ومستوى المخاطر التي يتعرض لها العامل دورا محججا في الأجر الذي يتقاضاه .
 - **المركز الوظيفي**: كلما ارتفع المركز الوظيفي كلما أدى ذلك الى رفع الأجور المخصصة وذلك لارتفاع المستوى الإداري وزيادة اهمية القرارات المتخذة وارتفاع حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
 - **المؤهلات العلمية**: في كثير من المنظمات الأجور تعتمد بدرجة معينة على المؤهل العلمي الذي حصل عليه طالب الوظيفة، إلا انه في منظمات اخرى فان الأجر يعتمد على تحليل وتقييم الوظائف مع التأكد على الحد الأدنى من الشروط والمؤهلات التي يفترض توفرها في طالب الوظيفة.
 - **التشريعات العمالية** : قد تعهد الحكومات في معظم الدول الى تحديد الحد الأدنى من الأجور التي يجب ان تدفع الى الموظفين وهذا الحد الأدنى قد يتعين من وقت لآخر حسب مستوى المعيشة .
 - **ظروف المنافسة** : تعد ظروف المنافسة من أكثر العوامل تأثيرا في عملية تحديد الأجور فقد تضطر المنظمة لمنح أجور عالية لأجل المحافظة على الموظفين وحمايتهم من التسرب والانتقال الى منظمات اخرى .
 - **القدرة المالية للمنظمة** : تأثير القدرة المالية للمنظمة على مدى استعدادها لدفع الأجور وبالتالي فان المنظمة الناجحة يكون لديها قدرة اكبر من المنظمة المتعثرة على دفع الأجور والرواتب .
 - **النقابات العمالية** :هناك تأثير خارجي على برامج تعويضات العاملين يتمثل في النقابات العمالية، هذا النوع من التأثير يوجد ويؤثر على كافة العاملين سواء أولئك المنتسبين الى النقابة او غير المنتسبين لها .
- سادسا: مكونات الأجر** :يتكون الأجر في الغالب من قسمين هما:¹
- **الأجر النقدي** :أي المقابل النقدي الذي يتحصل عليه الموظف عند تأديته للمهام الموكلة إليه، ويتكون هو الآخر من جزأين اثنين هما :
 - **الأجر الثابت** : وهو الجزء الذي يتقاضاه العامل على اساس الساعة او اليوم او شهر حسب الطريقة التي تستعملها المؤسسة، ويعتبر بمثابة الأجر الأساسي للعامل .
 - **الأجر المتغير** :هو عبارة عن المبالغ الإضافية التي يتحصل عليها الموظف بعد حصوله على أجره الثابت، كأجور ساعات العمل الإضافية، الأرباح التي توزع على العمال والمكافآت التشجيعية.

1عادل أمين مهمل ،ادارة الموارد البشرية ،محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ،تخصص إدارة أعمال ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شبوط ،2022_2023، ص47.

- **المزايا العينية :** مثل الخدمات الصحية والاجتماعية وكافة المكافآت المادية التي يحصل عليها العامل من صاحب العمل أو المؤسسة التي يعمل بها .

سابعاً: خصائص النظام السليم للأجور

يؤثر نظام الأجور في مجموعة قضايا مهمة، كنوع العاملين الذين تجذبهم المنظمة والرضا الذين يتمتعون به وروحية المنظمة لذلك لا بد ان يتم إعدادده بدقة وحتى يكون تأثيره ايجابى يجب ان يتمتع بالخصائص التالية والتي يمكن اعتبارها مبادئ في تصميم نظام الأجور والرواتب :¹

العدالة : شرط مهم لأي نظام سليم للأجور، إلا ان العدالة حالة معقدة متعددة الأبعاد. ولهذا يتمتع نظام الأجور بعدالة داخلية وخارجية في تحديد اجر كل وظيفة.

- العدالة الخارجية: هي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة.
- العدالة الداخلية: هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة فيجب ان يكون مبلغ الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لإشغال الوظيفة في النظام السليم يجعل اجر معاون المحاسب مثلاً مناسباً في المؤهلات والجهد الذي تطلبه الوظيفة ومع الوظائف الأخرى التي تتطلب جهداً مناظراً.
- القيمة المكافئة: تشير الى العدالة الداخلية والخارجية مجتمعين هذه القيمة قد تكشف عن التميز المعتمد في تحديد أجور بعض الوظائف وهو تميز يمتد عبر المجتمع فقد كشفت الحركة النسوية مستوى أجور اقل من أجور وظائف الرجال ذات المتطلبات المناظرة .

• **الوضوح :** المقصود به ان يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد ان يعرف كم تحديد الأجر لوظيفته، وهذا يساعد في تقدير فيما اذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى .

• **الشفافية :** ان يكون النظام مكشوف وليس سري وغالباً ما تستخدم السرية للتعتيم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة أجور او مزايا او مخصصات عالية جداً لو عرف الآخرين بها تؤدي الى شكاوي فتبقى عليها سرية وبالتالي حيثما يكون هذا النظام سري وغير شفاف فلاحتمال انه ناتج عن هذا التمييز رغم انه يمكن ان يكون التميز معتمداً ومقبول كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت للتخصصات النادرة التي تحتاجها .

• **الاستقرار والثبات :** كالشرط الآخر للنظام السليم ان يكون ثابتاً ومستقر فلا يتم تغييره إلا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك. وهذا ضروري لتجنب النزاع لتخفيف مستوى الأجور اذا زادت كفاءة العاملين .

• **الارتباط بالأداء الفعلي للفرد:** الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه، هو اجر يعوض الفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه فإدارة التي تدفع مكافأة بغض النظر الى أداء الفرد تحسر ، كما ان الموظف الذي يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافآت .

ثامناً: خطوات تصميم نظام الأجور :

¹ مسغونيمى، محاضرات مقياس نظام الأجور والخوافز، لطلبة السنة الثالثة تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، ص14 .

يمر تصميم نظام الأجور بالمؤسسة بعدة خطوات ،تحتوي كل خطوة مجموعة من القرارات التي يجب الفصل فيها بل الانتقال الى الخطوة التالية وتمثل فيما يلي :¹

● الخطوة الأولى :التمهيد لتصميم النظام : يتم في هذه الخطوة اتخاذ قرارات عملية وتكتيكية وهي :

- تحديد ما اذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي ،وقواعد محددة ومكتوبة، ومبنية على أسس متعارف عليها ومنظمة، ويتم بقواعد ولوائح ،او ان هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي ،لا تحكمه قواعد محددة و انه يتم بشكل ودي ،وغير مكتوب ويتم على اساس شخصي وحسب الظروف .
- تحديد ما اذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف المؤسسة أم ان النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية .
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف البدائل المتاحة في هذا الصدد هي تقوم إدارة الموارد البشرية ،بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف ،وان يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية تقوم بهذا الأمر ،وان يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين .

● الخطوة الثانية :اختيار طريقة تقييم الوظائف

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف كالترتيب الدرجات ومقارنة العوامل والنقط، ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبه المناسبة له ،وعلى المؤسسة ان تحدد مسبقا الطرق التي سيتم استخدامها.

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

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها ،لأنه سيتم تقييم مئات الوظائف الموجودة بالمؤسسة، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار او مقياس للوظائف الأخرى للمؤسسة.
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ : ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ او الزمن الذي تستغرقه كل خطوة ،ومن هو المسؤول عن تنفيذ كل خطوة .
- تحديد تكلفة التقييم : ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية .

○ تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف ،بأهدافها و أسلوب مشاركتهم فيها ،وذلك لغرض كسب تأييدهم لهذه الخطة .

● الخطوة الرابعة : التصنيف والتقييم الفعلي للوظائف :ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية ،ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي التحقق من ان الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب .

يتم تقييم وتصنيف الوظائف بتحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة بهدف تصميم هيكل الدفع المناسب. وتتم عملية التقييم بتحديد كل وظيفة وأهميتها النسبية في المؤسسة وتهدف هذه العملية الى :

- تقديم حقائق لمساواة الأجور : يتم مقارنة الوظائف فيما بينها لتبري المساواة بين الأجور .
- تقديم حقائق لعلاقات الوظائف :يستخدم في الاختيار والتدريب النقل والترقية .
- تقديم حافز للأفراد : ويوضح لهم امكانية الترقية ويحفزهم على السعي الى ذلك.

¹ مسغونيني، مرجع سبق ذكره ،ص 14 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لدور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

- **الخطوة الخامسة :** تحديد الدرجات :او تحديد هيكل الوظائف وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد الدرجات ، وكل درجة تحوي عددا من الوظائف ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة وبالتالي الوظائف المدرجة في الدرجة الواحدة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.
- **الخطوة السادسة :** تسعير الدرجات : يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر ونهايته لكل درجة .
- **الخطوة السابعة :** إدارة نظام الأجور : و تعني إدارة الأجور بإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف ، او إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف ، أساليب دفع الأجور وتحديد المنح والعلاوات ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور .

المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو مصطلح متعدد الأبعاد يشير الى مدى ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها ، وتفانيه في تحقيق أهدافها ، و رغبته في البقاء فيها .

أولاً : الولاء

I. **تعريف الولاء:** لتوضيح ما يشير إليه مفهوم الولاء التنظيمي يجدر بنا ان نق على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية و الناحية الاصطلاحية .

■ الولاء لغة¹:

اسم مصدر من والي يوالي موالاة و ولاء ، جاء في لسان العرب ما خلاصته :الموالاة كما قال ابن الأعرابي :أن يتجاشر اثنان فيدخل ثالث بينهما للصلح ، و يكون له في أحدهما هوى فيواليه أو يحاييه ، و والى فلان فلانا اذا أحبه ، و الولي فاعيل بمعنى فاعل ، ومنه وليه اذا قام به . كما يشير الولاء لغة الى الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط و النصرة

■ الولاء اصطلاحاً :

فيقدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف للولاء هي :²

شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى شيء هام في حياته .

شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته .

حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان .

الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه .

خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان .

كما يعرفه "رونالد ريچيو" الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها و ترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداد له لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضواً فيها .

نستنتج ان الولاء عن إحساس و شعور بالانتماء و المسؤولية و المحبة ينمو داخل الفرد نحو شيء له اهمية بالنسبة له . و يصبح بذلك مسؤولاً عنه و متعلقاً به و متلاحماً معه .

II. أنواع الولاء : فيما يخص أنواع الولاء هناك عدة أنواع لدى لفرد قام "مدحت محمد أبو النصر" يرصد أهمها فيما يلي :¹

1 روم فايزة(2010)، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 05، ص101.

2 روم فايزة(2010)، مرجع سبق ذكره، ص102.

- **الولاء الشخصي** : وهو ولاء الفرد لنفسه وفكره وفلسفته في الحياة وثقافته التي ينتمي إليها .
- **الولاء الديني** : هو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به ، حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده والتزم بمبادئه بشكل صحيح.
- **الولاء الوطني** : هو الولاء للوطن الذي ينتمي له ويزداد هذا الولاء كل ما كان المواطن مخلصا وخدموا لوطنه ومستعد للتضحية من أجله.
- **الولاء المهني(الوظيفي)** : وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل ، وكلما التزم بقيم و أخلاق هذه الوظيفة وقام بمهامه بإخلاص وإتقان وساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على ارتفاع ولائه الوظيفي.
- **الولاء التنظيمي** : ويعني اقتران فعال بين الفرد والمنظمة .
- **الولاء للعملاء** : ويعني ولاء الفرد للجمهور الذي تتعامل معه المنظمة أو المنتسب لها فتقدم له السلع و الخدمات ، لأن من مصلحة هذه المنظمة كسب هذا الجمهور و التودد له لاستمرار العمل .

ثانيا :الولاء التنظيمي

I. مفهوم الولاء التنظيمي:

- يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم المعقدة التي لا يمكن الوصول الى تعريف إجرائي لها إلا عن طريق مسح مجموعة من التعريفات التي ظهرت في الأدبيات عبر سنوات عديدة .²
- عرف بوشنان 1974 :الولاء التنظيمي بأنه :الانجذاب الأفراد وتعلقهم الفعلي بأهداف المؤسسة وقيمها بغض النظر عن المكاسب الشخصية و المادية .
 - عرف أبو سمرة و آخرون: يعني الولاء التنظيمي وفقا لهذا التعريف حدوث اقتران قوي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها ، بحيث يشعر داخليا بالرغبة في خدمتها بغض النظر عن المردود المادي الذي سيعود عليه .
 - كما قدم "سلمان " و "أحمد عيسى "تعريفا للولاء التنظيمي وهو :إخلاص الفرد للمنظمة و رغبته في تحقيق أهدافها و شعوره بالفخر و الاعتزاز بالانتماء إليها كما أنه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة.
 - كما عرفه audrey charbonnie:هو ميل منخفض للبحث عن عمل ،وارتباط عاطفي وكفاءة في تنفيذ الأنشطة التي تساهم في الجوهر الفني للمنظمة³

نستنتج أن الولاء التنظيمي هو حالة ديناميكية شاملة تتضمن ارتباطا عاطفيا قويا والتزاما فكريا و سلوكيا من قبل الموظف اتجاه المنظمة، مما يدفعه الى تبني أهدافها و قيمها ،و المساهمة الفعالة في تحقيقها ،و الشعور بالفخر و الانتماء إليها ،مع رغبة صادقة في البقاء جزءا منها على المدى الطويل .

1 روم فايزة(2010)،مرجع سبق ذكره ،ص103.

2 روم فايزة(2010)،مرجع سبق ذكره ص 104.
3 audrey charbonnier، 103p.

II. أنماط الولاء التنظيمي

- ذهب "ماير" و"الين" إلا ان الولاء التنظيمي هو ارتباط نفسي بالتنظيم يأخذ ثلاث أشكال: عاطفي، مستمر ومعيارى¹
- **الولاء العاطفي** : ويشير الى ارتباط العمال العاطفي، والارتباط والالتزام والانتماء داخل المنظمة، والأفراد الذين يشعرون بالولاء العاطفي للمنظمة يظلون داخلها لأنهم يريدون ذلك.
 - **الولاء المستمر** : ويشير إلا ان العمال يقارنون تكلفة مغادرة المنظمة بتكلفة البقاء، ويرون أن تكلفة المغادرة تفوق تكلفة البقاء، لذلك فإنهم يظلون داخل المنظمة، لأنهم يحتاجون لذلك.
 - **الولاء المعيارى** : ويشير إلا ان أعضاء المنظمة يشعرون بالالتزام الخلقي تجاه المنظمة، و الأفراد الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء المعيارى يظلون داخل المنظمة لأنهم يشعرون بأن ذلك هو ما يجب ان يكون .

III. أهمية الولاء التنظيمي :

- يعتبر الولاء التنظيمي الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، لما له من أهمية فيها وذلك من جانب الموظفين تجاه أهدافها وقيمها. وعموماً فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي:²
- الولاء التنظيمي عنصر مهم في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .
 - ان ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضى الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم او تركهم العمل في منظمات اخرى .
 - كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بان أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير .
 - يؤدي الولاء التنظيمي الى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة .
 - ان ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
 - ان الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها .
 - ان ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً فيضمن نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها .
 - يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة اخرى . فلأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل الكثير من الجهد لأجل منظماتهم ، كما يميل هؤلاء الى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول .

1 أمين عبد الله محمد حمزة (2022)، محددات الولاء التنظيمي وآثاره _دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب، العدد 04، المجلد 11، ص12.

2 أحمد إبراهيم عبد السلام، عبد المطلب (2018)، الولاء التنظيمي وعلاقاته بالسمات الشخصية والرغبة في ترك المنظمة، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركات التأمين السودانية، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 09، ص167.

- ان شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لان الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس و المرؤوسين ،ونظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فانه يتعين على المنظمات العامة بان تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العام
- لين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته .

IV. فوائد الولاء التنظيمي

- من أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات المتبعة لمنهج الولاء التنظيمي ما يلي :¹
- الولاء التنظيمي القيمة المتفوقة للمنظمة حيث يؤدي حرص المنظمة على إمداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات و الخدمات.
- جذب أفضل العاملين و المحافظة عليهم حيث ان الموظف صاحب الولاء لمنظمته يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء وعليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر و البحث عنهم واختيارهم والعمل على إسعادهم .
- جذب زبائن أفضل ويتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن من منتجات المنظمة والشهادة الحسنة لمنتجاتها أو خدماتها .
- جذب أفضل المستثمرين و المساهمين الذين يفضلون شراء الأسهم و الاحتفاظ بهم بحثا عن الربح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة .
- تقليل معدل دوران العمالة².
- تحسين مشاركة الموظفين³.

V. مقومات الولاء التنظيمي

- تفاوتت مقومات الولاء التنظيمي في المنظمات المختلفة وعليه يمكن ذكر بعض المقومات كالاتي :⁴
- قبول قيم وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد .
- المساهمة بفاعلية من قبل الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .
- توفر مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد .
- الرغبة الشديدة و الكثيرة من قبل الفرد والاستمرار في المنظمة .
- الإخلاص والرغبة في العمل بالمنظمة بصورة ايجابية .

1احمد ابراهيم عبد السلام، عبد المطلب(2018)، مرجع سبق ذكره ،ص168.

Goerdeler²،2012،p12.

Goerdeler³،2012،p14.

4احمد ابراهيم عبد السلام، عبد المطلب(2018)، مرجع سبق ذكره ،ص168.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لكل من نظام الأجور و الولاء التنظيمي

بعد التطرق الى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بكل من نظام الأجور والولاء التنظيمي ،فلا بد من الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع باحتوائها على أحد متغيرات الدراسة الحالية ،بحيث سنعرضها حسب تصنيف دراسات باللغة العربية ومن ثم دراسات باللغة الأجنبية ،ثم التطرق الى مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة .

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

أولا :الدراسات السابقة باللغة العربية

I.الدراسات السابقة لنظام الأجور

1. دراسة (حمزة فيلاي 2009)أطروحة ماجستير بعنوان أهمية التكامل بين عملية التقييم ونظام الأجور في المؤسسات للاقتصادية دراسة حالة مؤسسة IECO هدفت الى معرفة الكيفية التي يتم فيها إعداد الأجور بالاعتماد على عملية التقييم استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي وتم الاعتماد على المقابلة ،الملاحظة ،الوثائق الاستبيان ،الاستعمال البرمجي SPSS 8.0 وتحليل الانحدار الخطي البسيط لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع أفراد المؤسسة وتكونت عينة الدراسة من موظف واحد إلا وهو مدير الإدارة العامة . وفي الاخير تم التوصل الى النتائج التالية :الارتباط بين الأجر القاعدي وتقييم الوظائف ضعيف ،الصلة بين تقييم اداء الأفراد والأجر المتغير يكاد يكون منعدم ،تعتبر العلاقة ضعيفة بين كل من تقييم الأداء المالي والمزايا والخدمات الاجتماعية ،وجدت علاقة قوية بين كل من كتلة الأجور والقيمة المضافة .

2. دراسة (أسماء بوطيش 2019) أطروحة دكتوراه بعنوان اشكالية نظام الأجور في قطاع الصحة ،هدفت التحليل مختلف المشاكل التي يعرفها نظام الأجور في المؤسسات الصحية العمومية مع محاولة اقتراح حلول لذلك مما يجعله أكثر تحفيزا وجاذبية بالنسبة للموظفين ،استخدم الباحث المنهج الوصفي من اجل وصف نظام الأجور في المؤسسات العمومية للصحة ،وتم الاعتماد على المقابلة في جمع البيانات وكذا الملاحظة وتحليل الوثائق ،حيث تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات العمومية للصحة وتكونت عينة الدراسة من بعض الفئات من السلك الطبي فقط (الاستشفائيون الجامعيون ،الممارس والطبيون العاميون ،الممارسون الطبيون المتخصصون في الصحة العمومية) وفي الاخير تم التوصل الى النتائج التالية :تباين الأجور بين القطاع الصحي العمومي والخاص يؤثر بشكل كبير على الاستقرار المهني لممارسي الصحة وعلى مسارهم ككل ،المشكل الرئيسي لنظام لأجور في المؤسسات الصحية العمومية الجزائرية يكمن في تميزه بالثبات والجمود النسبي لكونه يخضع لقوانين الوظيفة العمومية .

3. دراسة (بلقيس بوهورور،روميساء بويادة 2021) مذكرة ماستر بعنوان اثر الأجور على اداء العاملين دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز_ميلة_.هدفت الى تشخيص الواقع الفعلي لأثر الأجور عل. اداء العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بميلة ،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة (المنهج الإحصائي) في الجانب التطبيقي ، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز. وتكونت عينة الدراسة من 30 عامل ،ومن اجل تحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة للإحصائية spss19. تم التوصل من خلال هذه الدراسة ان هناك عدالة في توزيع الأجور بين مختلف فئات العمال ،كما ان ممارسات الأجر المطبقة تساهم في تحفيز العمال لتقديم المزيد من الجهد ،وكذلك الاهتمام بتقييم العاملين اعتمادا على معايير دقيقة وواضحة.

4. دراسة (قريشي سامي، صالح عبد العالي 2022) مجلة بعنوان معايير واليات محاسبة الأجور في المؤسسة الاقتصادية _حالة مؤسسة موبيليس. هدفت الى محاولة تبين معايير واليات محاسبة الأجور في المؤسسة الاقتصادية ،استخدم الباحث دراسة حالة (المنهج

العلمي)، تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة موبيليس وتكونت عينة الدراسة من موظف في المؤسسة، وفي الأخير تم التوصل الى النتائج التالية :للأجر اهمية بالغة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وتسجيله المحاسبي يكون وفق مبادئ المحاسبة المالية والنظام المحاسبي المالي .

5. دراسة(شرف عقون، لقمان بوخدوني، نصر الدين عيساوي 2022) مجلة بعنوان نظام الأجر وأثره على الالتزام التنظيمي لموظفي السلك الخاص في مديرية التجارة جيجل .هدفت الى اختبار ابعاد نظام الأجر والمتمثلة في كل من نسب التعويضات والاقطاعات وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة _جيجل .استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ،وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة في موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة جيجل حيث قدر عددهم الإجمالي 100 موظف وتكونت عينة الدراسة من 60 موظف بمديرية التجارة _جيجل . وفي الأخير تم التوصل الى النتائج التالية :وجود اثر لنظام الأجر على الالتزام التنظيمي للموظفين في مؤسسة محل الدراسة ،ولقد انحصر هذا الأثر خصوصاً على بعد نسب التعويضات ،في حين سجلنا عدم وجود اثر لبعده نسب الاقطاعات .

6. دراسة (منى محمد موسى عبد الحميد 2019) مجلة بعنوان تأثير كفاءة سياسة الأجور والحوافز على تحسين الانتاجية بالمنظمة _دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع الأدوية في مصر. هدفت الى معرفة تأثير كفاءة نظام الأجور، ونظام الحوافز المالية على مستويات الانتاجية بالمنظمة في قطاع الأدوية في مصر ،استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري و الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي ،وتم الاعتماد على قائمة استقصاء كأداة لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة 8520 مفردة ولدا بلغت عينة الدراسة منهم 368 مفردة ،وفي الأخير تم التوصل الى انه لا يوجد اهتمام كافي من قبل الإدارة العليا بتحسين أجور العاملين من اجل تحسين جودة المنتجات .

7. دراسة(مهمل عادل أمين 2022) مطبوعة بيداغوجية بعنوان إدارة الموارد البشرية .جامعة الجزائر 3.محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس :تخصص إدارة أعمال .تم التطرق لمختلف المواضيع المرتبطة بإدارة الموارد البشرية والتي شملت ما يلي :

● تخطيط الموارد البشرية

● إدارة المكافآت في تسيير الموارد البشرية

● علاقات العمل في تسيير الموارد البشرية

● تسيير الصحة والأمن في العمل

● تقييم تسيير الموارد البشرية

● تسيير الصراعات

● الجانب القضائي في تسيير الموارد البشرية .

8. دراسة (غريب بوخالفة) مجلة بعنوان عنصر الأجر في علاقة العمل .هدفت الى توضيح النظام القانوني الذي تخضع له الأجور والحماية القانونية والقضائية المكرسة فعلاً لعنصر الأجر .استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .وفي الأخير تم التوصل الى النتائج التالية :

● ان التشريع الجزائري في مختلف قوانين العمل كرس حماية فعلية للأجور وأبقى على تدخل الدولة في عدة جوانب ومنها تحديد الحد الأدنى للأجور .

● ان عناصر الأجر تحظى بنفس حماية الأجر الأساسي .

- تعتبر الاقطاعات بعنوان الضمان الاجتماعي (SS) والضريبة على الدخل (IRG) من الجوانب التي تدخل المشرع في تحديد نسبتها وفرض الالتزام بها.
- الأحكام الصادرة في مجال الأجور والتي تخص الستة أشهر الأخيرة تكون مشمولة بالنفذ المعجل .

I. الدراسات السابقة للولاء التنظيمي :

1. دراسة (مُحمد لن زوخ ، حمزة بولفراخ 2019) مذكرة ماستر بعنوان اثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة مديرية التوزيع لجمع سونلغاز بورقلة. هدفت الى التعرف على واقع الحوافز لدى العمال وعاملات مجمع الصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز ورقلة ،ومعرفة مستويات الولاء التنظيمي من خلال العوامل المؤثرة في تحديد هذه المستويات .استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة في الجانب التطبيقي .وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال وعاملات مديرية التوزيع لجمع الصناعات الكهربائية والغازية _سونلغاز _ بورقلة .وتكونت عينة الدراسة من 48 مفردة .وفي الاخير تم التوصل الى النتائج التالية: وجود واقع جيد للحوافز الممنوحة لعمال وعاملات مديرية التوزيع لجمع الصناعات الكهربائية والغازية سونلغاز بورقلة سواء كان التأمين الصحي او معاشات التقاعد ،كما تبين ان مستوى الولاء التنظيمي عال لعينة الدراسة وذلك بسبب تقديم الحوافز للموظفين على غرار أدائهم .
2. دراسة (عبادو خديجة 2015)مجلة بعنوان الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات ،دراسة ميدانية بجامعات(ورقلة ،غرداية، الوادي ،بسكرة).هدفت الى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات بالجزائر ،وما مدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير التخصص و لا توجد فروق ذات دلالة احصائية _بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة و الأقدمية ومكان العمل ،استخدم الباحث المنهج الاستكشافي. تكونت عينة الدراسة من (447)أستاذ وأستاذة. من مجتمع أساتذة الجامعات .وفي الاخير تم التوصل الى النتائج التالية
 - مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع .
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية _بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف التخصص .
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية _بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الرتبة .
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية _بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأقدمية .
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية _بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجامعات .
3. دراسة(فايزة رويم 2010) مجلة بعنوان واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ،دراسة ميدانية بمدينة ورقلة .هدفت الى واقع الولاء التنظيمي لدى العمال باعتبارها استشرافاً أولياً واستطلاعاً ميدانياً بعدد من المؤسسات المهنية بمدينة ورقلة وما مدى اختلافه تبعاً لمتغير الجنس والعمر وسنوات الخبرة .استخدم الباحث المنهج الاستكشافي .وتم الاعتماد على اختبار الولاء التنظيمي من إعداد "بورتر" وزملائه وترجمته الى العربية كأداة للدراسة ،حيث تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات مهنية بمدينة ورقلة وتكونت عينة الدراسة من 215 عامل بمؤسسات مهنية حكومية مختلفة .
4. دراسة(عبد الفتاح صالح خليفات ،منى خلف الملاحمة 2009) مجلة بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية .هدفت الى تعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية لدور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

العاملين في الجامعات الخاصة والبالغ عددهم 1978 أما عينة الدراسة فتكونت من 559 عضوا .ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت أداة ألين وماير للولاء التنظيمي .ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- وجود علاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة .
- وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس ،العمر ومدة الخدمة في الجامعة والكلية .

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

I. الدراسات السابقة لنظام الأجور

1.دراسة(عبد الرحمان ليلو 1987) بعنوان نظام أجور العمال في الشركة المعاد هيكلتها. هدفها الرئيسي هو فهم آليات أجور الموظفين في الشركة التي أعيد هيكلتها منذ عام 1985 . وتم تنفيذ عملها من خلال اللوائح المقدمة من الشركة العامة ومن خلال مسح لست وحدات اقتصادية تمثل فروعاً مختلفة من النشاط الاقتصادي.

II. الدراسات السابقة للولاء التنظيمي

1.دراسة أودري شاربونيه_فوارين ،كلية INSEEC للأعمال بفرنسا بعنوان العلامة التجارية لصاحب العمل كأداة لتعزيز الولاء التنظيمي. هدفت الى تأثير علامة صاحب العمل ،والتي تعرف بأنها مجموعة الفوائد التي تقدمها المنظمة في دورها كصاحب عمل، على الأبعاد الخمسة للولاء وفقا لنهج EVLN.

2.دراسة (فجورفت 1993) بعنوان العوامل التي تتنبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس، هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر(الرتبة الأكاديمية ، الرضى عن الراتب، ظروف العمل ،سمعة المنظمة ،المشاركة في الاجتماعات والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي)في كل من المستوى الإداري والمؤسسي . كما تكونت عينة الدراسة من 4925 عضوا . وتوصلت الى النتائج التالية :عدم مقدرة كل من الرضى عن الراتب وظروف العمل على التنبؤ بمدى ولاء أعضاء هيئة التدريس الى القسم، وقدرتها في المقابل على التنبؤ بمدى ولائهم للجامعة، وكذا أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراءها، نجد انه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها فيما يلي:

الفرع الأول: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- من حيث الهدف: لقد تباين أهداف الدراسات السابقة بين دراسات تهدف الى نظام الأجر وأثره على الالتزام التنظيمي فقط ،وبين دراسات تناولت فقط الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، بينما كانت أهدافنا في من الدراسة الحالية هو معرفة دور نظام الأجور كمتغير مستقل في تعزيز الولاء التنظيمي كمتغير تابع في مؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة.
- من حيث العينة والمجتمع: بالنسبة للدراسات السابقة اختلفت العينة من دراسة الى اخرى، حيث أخذت الدراسات أعضاء هيئة التدريس، مؤسسات عمومية، أساتذة جامعات، عمال . وحتى بالنسبة للدراسة الحالية توجهت لعمال مؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة.

- من حيث متغيرات الدراسة : يتضح من الدراسات السابقة أنها ناقشت موضوع نظام الأجور على مستوى المؤسسات وإضافة الى ان بعض المؤسسات توجهت الى دراسة الولاء التنظيمي فقط. مقارنة مع الدراسة الحالية فإنها تناولت نظام الأجور على أنها متغير مستقل والولاء التنظيمي على أنها متغير تابع، وهذا الأمر لم يطرح ضمن الدراسات السابقة على حد اطلاق الطالبة بنفس الكيفية والتصور.

- من حيث القطاع: تنوعت الدراسات السابقة من حيث الميادين من مؤسسات صناعية وأخرى ركزت على قطاع التعليم العالي كذلك نجد قطاع الصحة والمستشفيات. في المقابل كانت الدراسة الحالية في مؤسسة اقتصادية، تحديدا مؤسسة سونلغاز_خدمات_ناحية ورقلة.

- من حيث منهج الدراسة، أداة الدراسة والمعالجة الاحصائية: التشابه كان في المنهج المستعمل في معظم الدراسات استخدمت المنهجين الوصفي والتحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية والميدانية، أما بالنسبة الى أداة الدراسة وأساليب المعالجة فشأن الدراسة الحالية كشأن الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، وسيتم معالجتها ببرنامج SPSS من خلال الاختبارات الضرورية واللازمة لتحديد طبيعة العلاقة بين مختلف المتغيرات، إضافة الى المقابلة والملاحظة كتدعيم للدراسة والتحليل، وعموما تختلف الدراسة الحالية بطبيعة الحال عن ما سبقها من دراسات في المجال الزمني والمكاني.

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالا من الاستفادة حيث تمثلت تلك النقاط فيما يلي :

- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للطالبة لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد المشكلة.
- ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة.
- الاستفادة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري لدراستنا.
- الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما يوفر عليه الكثير من الجهد والوقت.
- الاعتماد على أسئلة الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة لإعداد استبيان الدراسة الحالية وتصميم أسئلة المقابلة.
- المساعدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة وبيان مدى مصداقيتها.

الفرع الثالث : موقع الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة على المستوى المحلي من حيث تناولها لقطاع مهم إلا وهو قطاع تجاري ، كما تم الاعتماد بشكل كبير على المقابلة وليس فقط الاستبيان أداة الاستبيان والاكتفاء بالنتائج الاحصائية حيث كان تواجدنا في المؤسسة لفترات عديدة وفي أوقات متنوعة مما يسمح بتشخيص جيد للمشكلة، وركزت دراستنا على مصلحة الموارد البشرية باعتبارها الواجهة الأولى لتحديد الأجور ، كما ان إجابات الباحثين ضمت كمل من الإطارات ، رؤساء المصالح والعمال في مؤسسة سونلغاز_خدمات_إضافة الى الحرص الشديد على استقاء المعلومة الصحيحة مهما كلف الجهد . كذلك اعتمدت على منهجية البحث العلمي IMRAD وهي منهجية معتمدة لدى الجامعة وتعطي تفصيلا كاملا وبطريقة جيدة للبحث.

خلاصة الفصل الأول

حاولنا من خلال هذا الفصل عرض كل ما يخص متغيرات الدراسة من أدبيات نظرية وتطبيقية، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى مفهوم نظام الأجور من خلال تبني بعض المفاهيم ذات صلة، أهمية، أنواع، مكونات وخطوات تصميم نظام الأجور ، كذلك حاولنا الإحاطة بمفهوم الولاء التنظيمي إضافة الى أنماط، أهمية، فوائد ومقومات الولاء التنظيمي. إما فيما يخص الدراسات السابقة فقد تم سرد مجموعة من الدراسات السابقة التي أجريت في مجال نظام الأجور والولاء التنظيمي في المبحث الثاني لاعتماد دراسات باللغة العربية ودراسات باللغة الأجنبية ، حيث تبين لنا وجود اهتمام من طرف الباحثة لدراسة نظام الأجور والولاء التنظيمي لكن كان كل متغير لوحده، وفي الفصل الثاني سنتطرق الى الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة.



الفصل الثاني:

دراسة دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

بمؤسسة سونلغاز _ خدمات

ناحية ورقلة



تمهيد:

بعد التطرق الى الفصل السابق الذي تناول الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة، حيث الذي حاولنا من خلالها إظهار العلاقة النظرية بين المتغيرين، وبالتالي سنحاول في هذا الفصل إسقاط الموضوع على الواقع من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة "سونلغاز_خدمات ناحية ورقلة بهدف الوصول الى نتائج ملموسة، وفي هذا السياق ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي :

المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.

المبحث الثاني :عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة

يعتبر هذا المبحث مدخلا الى الدراسة الميدانية لدور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث سيتم عرض مجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع وأدوات جمع المعلومات، إضافة الى مختلف البرامج والأدوات و الأساليب الاحصائية التي تم من خلالها التوصل الى نتائج الدراسة .

المطلب الأول : طريقة الدراسة

تم تقسيم هذا المطلب الى فرعين رئيسيين، خلال الفرع الأول سنعرض مجتمع وعينة الدراسة، أما خلال الفرع الثاني سيتم عرض المنهج المتبع في الدراسة وكذلك مصادر جمع البيانات .

الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة

أولا :مجتمع الدراسة

1.تعريف المؤسسة محل الدراسة :

●تأسسفرع المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي والتي يطلق عليها اختصارا بالرمز CAMEG بتاريخ 02 جانفي 2003وهذا بعد صدور القانون الأساسي رقم 159_02 بتاريخ 01 جوان 2002 في الجريدة الرسمية رقم 05 والذي عمل على تحويل المؤسسة القابضة سونلغاز EPIC الى فروع متنوعة مختلفة متخصصة في كل من النقل و الانتاج و التوزيع فظهرت مؤسسة CAMEG و التي أوكلت لها مهمة التجارة في العتاد الكهربائي والغازي على مستوى الوطن .

حيث تضم الشركة الأم سبع وحدات فرعية وهي (الجزائر ،قسنطينة ،سطيف ،غليزان ،وهران، بشار ،تقرت)

●2017/01/01 تمت إعادة هيكلة مجمع سونلغاز حيث كانت هناك رؤية الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز بإعادة الهيكلة الشاملة للمؤسسة بدأت بالإدماج عن طريق الامتصاص ما بين المصرف الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG الى شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG، مما انجر عنه مجموعة من الآثار والمخلفات (أي جميع الأنشطة وما الى ذلك تصبح تابعة لشركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG)

● تم العمل باسم الشركة CEEG لمدة ثلاثة سنوات الى غاية 2019/12/31

●2020/01/01 تم نقل عمال CAMEG سابقا الى شركة توزيع الكهرباء والغاز ناحية توزيع وسط SADEG وتم العمل بهذه الشركة الى غاية 2022/06.

●2022/06 تمت زيادة تقليص من فروع سونلغاز تم نقل عمال CAMEG سابقا من شركة توزيع الكهرباء والغاز ناحية توزيع وسط الى شركة الكهرباء والغاز _خدمات .

تقع شركة سونلغاز _خدمات ناحية ورقلة SS (دائرة التموين والمخابر) بولاية تقرت والتي يحدها من الجنوب ولاية ورقلة ويحدها من الشمال دائرة جامعة ومن الشرق ولاية الوادي وغربا دائرة الحجيعة .ولها 14 مصرف تجاري وهم(بسكرة، أولاد جلال المغير، الوادي، تقرت، ورقلة، الأغواط ،غرداية،المنيعه،عين صالح،تمراست،عين قزام ،جانت وإيليبي).

2. مهام مؤسسة سونلغاز_خدمات :

- النشاطات الإضافية المحولة الخاصة بصيانة العربات والخدمات من طرف شركة المسماة سونلغاز_توزيع (كصيانة العربات الخفيفة، الثقيلة والآليات) وتضم ما يلي :
 - الأنشطة الخاصة بالتموين كتخزين المعدات ونقلها .
 - الأنشطة الخاصة بتأهيل لموارد والمخابر(كمخبر تجارب وتحاليل الجودة)
- الأنشطة الإضافية المحولة الخاصة بمراكز طب العمل من طرف شركة سونلغاز(كتشخيص كل العوامل التي قد تضر صحة العمال في مكان العمل وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها والقضاء عليها)
- الأنشطة الإضافية المحولة الخاصة بالمراقبة عن بعد (كجهاز المراقبة عن طريق الفيديو غير مجهزة للرؤية الليلية والتي لا تستعمل الإرسال عن بعد عبر المجالات المرئية .
- الأنشطة الإضافية المحولة الخاصة بتصليح وصيانة المحولات (كصناعة العدادات الكهربائية، محولات القياس، الأجهزة الكهربائية والالكترونية للقياس والمراقبة)

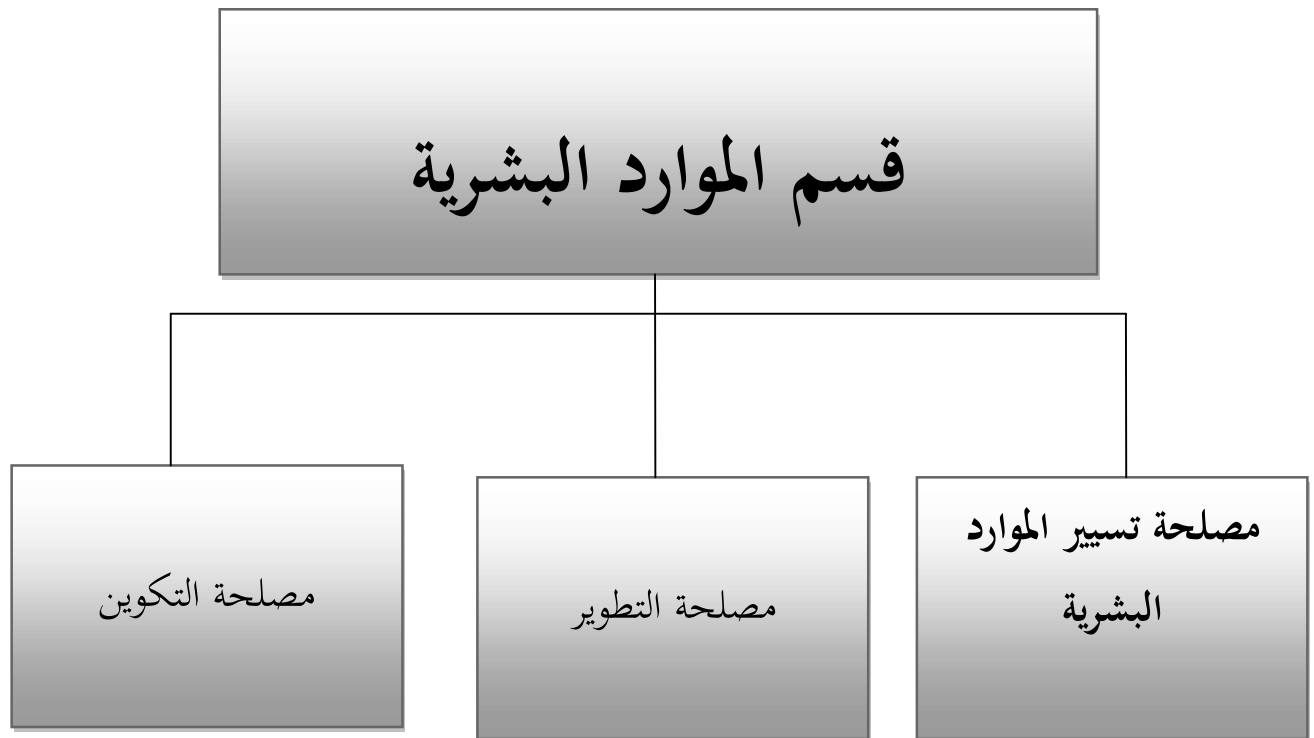
3. التزامات مؤسسة سونلغاز_خدمات :

- بالنظر الى احتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها مايلي :
- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توافر الشبكات .
 - تطبيق الشروط المعروفة بصرامة والمساواة في معالجة كل ما يخص أمور الشركة.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز_ناحية ورقلة : ان الهيكل التنظيمي هو العصب الحيوي والعمود الفقري للمؤسسة الذي منه تنفرع وتظهر أقسامها ومعاملها، وعلى ضوءه تتوزع المهام والمسؤوليات والأدوار بين الأقسام ومن خلاله تتحدد الصلاحيات، وبصلايته وصحته تصح وتنشط المنظمة، كالعمود الفقري للإنسان ،كما يعتبر جزءا أساسيا من النظام الشامل، وبما انه يوضح بدقة مهام ومسؤوليات كل قسم وعلاقته بالأقسام والمصالح الأخرى، سوف نقدم هيكل مؤسسة سونلغاز_خدمات ناحية ورقلة يمكن تمثيله كما يلي :

مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة





المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

ينقسم الهيكل التنظيمي في مؤسسة سونلغاز_خدمات ناحية ورقلة الى ما يلي:

المدير

سكرتير:

- تنظيم وإدارة المواعيد والاجتماعات .
- إدارة الاتصالات.
- إعداد المستندات والتقارير.

مساعد:

- إعداد تقارير دورية عن تقدم الاعمال.
- متابعة المخزون والمعدات الخاصة بالشركة.
- مساعدة العملاء في الاستفسارات والمشاكل المتعلقة بالخدمات.

دائرة النقل والرفع والمناولة :وتشمل مجموعة من المهام نذكر منها :

- ضمان كفاءة عمليات النقل والمناولة من خلال الإشراف على هندسة النقل وهندسة المناولة وكذا عمليات النقل والمناولة .
- البدء في دراسات العمليات والتحقق منها لتوفير خدمات النقل والمناولة .
- ضمان الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية المتعلقة بالنقل والمناولة.

قسم النشاطات العامة: وتشمل مجموعة من المهام نذكر منها:

- تقديم خدمات عامة لجميع مصالح الهيكل التنظيمي .
- المشاركة في الفعاليات المحلية التي تنظمها الشركة او تشارك فيها .
- التعاون والتنسيق مع الأقسام الأخرى في الفرع لتحقيق أهداف المؤسسة.

دائرة التموين والمخازن: وتشمل مجموعة من المهام نذكر منها:

- إدارة المخزون.
- تحليل المخزون الحالي والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية .
- بناء والحفاظ على علاقات جيدة مع الموردين .

قسم المالية والمحاسبة: يقوم بجميع العمليات المحاسبية التي تخص الشركة ،نذكر منها :

- دراسة تكاليف (المستخدمين،العتاد،..الخ)
- تسجيل جميع الإيرادات والمصاريف المتعلقة بنشاط الفرع بدقة وفي الوقت المناسب .
- إدخال البيانات المالية في النظام المحاسبي المعتمد

دائرة الرقمنة وأمن نظم المعلومات: الإشراف على جميع نظم الشركة، نذكر منها :

- تطبيق وتنفيذ استراتيجية الرقمنة الخاصة بالمؤسسة على مستوى الفرع .
- تنظيم دورات تدريبية و ورش عمل لموظفي لفرع لتعزيز مهاراتهم الرقمية.
- تطوير إجراءات أمنية محلية تتناسب مع احتياجات الفرع.

قسم مراقبة التسيير: تتمثل في مراقبة تسيير جميع أقسام الهيكل التنظيمي، نذكر منها :

- إعداد تقارير دورية حول الأداء وتقديم التوصيات للإدارة لتحسين الكفاءة والفعالية.
- تقييم مدى فعالية إدارة الموارد المالية وتحقيق أهداف الميزانية.
- فحص وتقييم مدى فعالية وكفاءة نظام الرقابة الداخلية المعمول به في مختلف أقسام ووحدات الفرع .

دائرة أمن المنشأة:

- التحكم في الدخول والخروج من المنشآت عبر نقاط التفتيش وأنظمة المراقبة.
- توفير أفراد امن مدربين لحراسة المنشآت على مدار الساعة.
- التأكد من تطبيق معايير السلامة المهنية في المنشأة.

المدرسة التقنية غرداية:

- مدرسة التكوين لإنتاج الكهرباء للطاقات المتجددة(إنتاج الكهرباء عن طريق الطاقات المتجددة).

قسم إدارة المناقصات :

- التعامل مع أي نزاعات او مشكلات قد تطرأ أثناء تنفيذ العقود.
- تحديد الاحتياجات والمتطلبات الفنية والمالية للمشاريع.

مركز صيانة المعدات ورقلة:

- ضمان الصيانة التشغيلية لمعدات الانتاج.

قسم التجارة والتسويق:

- إنشاء إحصائيات المبيعات والتحليلات.
- ضمان مراقبة صارمة للفواتير الشهرية.
- لتتبع معدل الدوران مقابل الأهداف.

مصلحة الأرشفة:

- فرز وتصنيف الوثائق.
- فهرسة الوثائق.
- حفظ وصيانة الوثائق.

قسم الموارد البشرية :

ينقسم قسم الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الى :

-مصلحة التكوين :تهتم بكافة الأمور المتعلقة بتدريب العمال وتتضمن تحديد العمال المستهدفين للتكوين .

إعداد ملفات التقييم لكل عامل، خاصةً تلك المتعلقة بالتقييم السنوي.

دراسة مدة التقييم لكل ثلاثي، ومن ثم للسنة بالكامل، مع تدوين الملاحظات بواسطة المسؤول المباشر.

-مصلحة التطوير :تهتم بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من التوظيف الى غاية التقاعد .مثل :التثبيت، الترقية ، العقوبات وغيرها.

-مصلحة تسيير الموارد البشرية :تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإداري للعمال من أجر ،توظيف، تعيين، الإنابة، الانتداب، الاستيداع، وغيرها.

نستنتج من خلال ما سبق ان الهيكل المتبع في مؤسسة سونلغاز هو هيكل وظيفي يتناسب مع طريقة عمل المؤسسة، يعمل بشكل متناسق لضمان السير الحسن للأنشطة المختلفة.

ثانيا: الجانب التطبيقي لنظام الأجور في المؤسسة محل الدراسة :

I. مكونات الأجر : (في المؤسسة محل الدراسة)

تتمثل مكونات الأجر في مؤسسة سونلغاز في مجموعة من الأجور والمنح والتعويضات والعلاوات التي يتم تحديدها من قبل مدير قسم إدارة الرأس مال البشري، بالإضافة إلى الاقتطاعات التي تحددها الدولة .هذه المكونات تشمل العناصر التالية :العلاوات والتعويضات: تعد هذه العلاوات والتعويضات جزءاً أساسياً من الاتفاق الجماعي للمؤسسة وفقاً للدرجة العليا، وهي مفصلة كالتالي :

● **الأجر القاعدي:** يمثل العنصر الأساسي في هيكل الأجور، وهو المبلغ الأساسي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله قبل إضافة العلاوات أو التعويضات أو تطبيق الاقتطاعات. تستند مؤسسة سونلغاز في تحديد أجور موظفيها إلى تصنيف الوظائف بناءً على المؤهلات العملية، مع تخصيص أجر قاعدي محدد لكل تصنيف يتم اعتماده من قسم إدارة الرأس مال البشري .

● **العلاوات:**

1. **علاوة المردود الفردي (PRI):** تُعد إحدى الأدوات الفعالة لإدارة الموارد البشرية، حيث تربط الأداء الفردي بأهداف المؤسسة، مما يساهم في تحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم . يتم تحديد هذه العلاوة من قبل المسؤول المباشر كل ثلاثة أشهر بناءً على تقييم الفترات السابقة، ويتم منحها شهرياً بنسبة لا تتعدى 20% من الأجر القاعدي وفقاً للاتفاق الجماعي للدرجة العليا . طريقة حسابها تكون كالتالي :

الأجر القاعدي × نسبة المردود الفردي

علاوة المردود الفردي =

100

2. **علاوة المسؤولية:** هي مبلغ إضافي يُمنح للموظفين الذين يشغلون وظائف دعم أو وظائف ذات طبيعة عملية تعويضاً عن تحملهم مسؤوليات إضافية أو ضغط عمل يتجاوز حدود مهامهم الأساسية . تحدد مؤسسة سونلغاز هذه العلاوة بمبالغ جديدة موثقة ضمن الاتفاق الجماعي للدرجة العليا .

3. **علاوة الأشغال تحت التوتر (HTA/THT/HT/TST):** يعتبر هذا التعويض المالي إضافة تمنحها المؤسسة للعاملين الذين تتطلب وظائفهم التعامل مع معدات كهربائية تعرّضهم لمخاطر وصعوبات إضافية. نظراً لكون سونلغاز شركة ريادية في مجال الطاقة الكهربائية والغازية، فقد وضعت نظاماً خاصاً لـ "علاوة الأشغال تحت التوتر" لموظفيها الذين يعملون على المنشآت الكهربائية . يتم تحديد قيمة هذه العلاوة بناءً على طبيعة المنصب وتقسّم إلى جزأين : جزء ثابت يُمنح شهرياً وجزء متغير وفقاً لساعات العمل الفعلية، وكل ذلك وفقاً للاتفاق الجماعي للدرجة العليا.

4. **علاوة المناوبة:** تُعد علاوة المناوبة مبلغاً إضافياً تُقدمه مؤسسة سونلغاز للعاملين الذين يؤدون مهامهم ضمن نظام المناوبات، والذي يقتضي العمل في أوقات متباعدة خلال اليوم أو الأسبوع بما يشمل فترات ليلية وأيام العطل الرسمية. ونظراً إلى الطبيعة الحساسة لعمل المؤسسة، فإن هذا النظام يُعد ضرورياً لضمان استمرارية تقديم الخدمة على مدار الساعة. وقد تم تحديد مبلغ هذه العلاوة بمقدار 14300 دينار جزائري، حيث تُقدّر فترة المناوبة بساعتين فقط، وفي حال تجاوز هذه المدة يتم احتسابها على أساس ساعات إضافية. ذلك يتماشى مع نصوص الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا .

5. **علاوة الصندوق:** تُخصّص هذه العلاوة للموظفين المسؤولين مباشرة عن إدارة وصيانة الصناديق المالية في المؤسسة وتبلغ قيمة هذه العلاوة 4290 دينار جزائري، وفقاً لأحكام الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا.

● **التعويضات:**

1. **تعويض الخبرة المهنية:** يعتبر هذا التعويض زيادة في الراتب يمنح للموظفين تقديراً لخبراتهم المهنية وعدد سنوات خدمتهم في مؤسسة سونلغاز. وقد قُدّر قيمته بنسبة 2.6% من الأجر الأساسي للموظف لكل سنة، و تحسب على النحو التالي :

الخبرة المهنية = (سنوات العمل * 2.6%) * الأجر القاعدي

100

6. **التعويض الجزافي للنقل** (يشمل علاوة مخطط السيارة وتعويض السيارة): تمنح مؤسسة سونلغاز هذا التعويض للموظفين الذين يتطلب عملهم استخدام وسائل نقل خاصة (غالباً سياراتهم الشخصية). وينقسم هذا التعويض إلى قسمين رئيسيين :

■ **علاوة مخطط السيارة**: تخص هذه العلاوة فئة الإطارات ويُشترط وجود مخطط عمل محدد يقتضي استخدام السيارة الشخصية بشكل منتظم لإنجاز مهام الوظيفة. تُحدد قيمة هذه العلاوة بمبلغ قدره 11440 دينار جزائري تبعاً لأحكام الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا .

■ **تعويض السيارة**: يرتبط هذا القسم بالاستخدام الفعلي للمركبة أثناء أداء المهام المهنية وعدد الكيلومترات التي يتم قطعها لأغراض العمل. تستند المؤسسة إلى جدول محدد لتحديد التعويض وفقاً للاتفاق الجماعي. ويهدف إلى تغطية تكاليف الوقود والصيانة، واستهلاك المركبة الناجمة عن استخدامها الوظيفي.

7. **نفقات التنقل**: تشمل هذه النفقات التكاليف الخاصة بحركة العاملين، مثل تكاليف الوجبات و/أو الإيواء والنقل (2 دينار جزائري لكل كيلومتر). تختلف قيمتها حسب الموقع الجغرافي (شمال أو جن وبالبلاد) وتصنيف الموظف (إطاراً أو تحكم/تنفيذ)، وفقاً لما هو منصوص عليه في الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا .

8. **تعويض القفّة**: هو مبلغ نقدي تقدمه المؤسسة محل الدراسة للموظف للمساهمة في تغطية تكاليف وجباته الغذائية خلال ساعات العمل. يختلف هذا المبلغ حسب الموقع الجغرافي، حيث تم تحديده في الشمال بـ 500 دينار جزائري، وفي الجنوب بـ 517 دينار جزائري (صافي من الضريبة) وبناءً على الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا .

9. **تعويض العمل الليلي**: يُصرف هذا التعويض للموظفين الذين تقتضي طبيعة مهامهم العمل خلال ساعات الليل. وقد حدّد مبلغ هذا التعويض بـ 4400 دينار جزائري حسب الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا .

10. **تعويض التسخير**: يُفرض التسخير عند تكليف الموظفين بمهام محددة بموجب أوامر رسمية من المؤسسة في حالات استثنائية. يعتمد مبلغ تعويض التسخير على الدرجة الوظيفية للموظف ويتم تحديده بجدول تسخير يوضح القيم المناسبة لكل درجة وظيفية بناءً على الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا.

11. **تعويض الساعات الإضافية**: هو مبلغ مالي إضافي تقدمه مؤسسة سونلغاز للموظفين مقابل ساعات العمل التي تتجاوز ساعات العمل المحددة في عقد العمل. في المؤسسة محل الدراسة، تم تحديد هذه التعويضات من قبل مدير إدارة رأس المال البشري كالتالي:

- تعويض الساعات الإضافية خلال عطلة نهاية الأسبوع (الجمعة نهاراً) يقدر بـ 182.5%

- تعويض الساعات الإضافية خلال عطلة نهاية الأسبوع (الجمعة ليلاً) يقدر بـ 237.5%

- تعويض الساعات الإضافية خلال الأسبوع أو يوم سبت (نهاراً) يقدر بـ 155%

- تعويض الساعات الإضافية خلال الأسبوع أو يوم سبت (ليلاً) يقدر بـ 210%

12. **تعويض الأجر الوحيد**: فإن مؤسسة سونلغاز تمنح موظفيها ما يعرف بمنحة الزوجة، وهي عبارة عن مبلغ مالي يُمنح للموظفين كجزء من اهتمام المؤسسة برفاهيتهم الاجتماعية ودعم استقرارهم. وقد قُدِّرَت هذه المنحة بـ 2145 دج وفقاً للاتفاق الجماعي من الدرجة العليا .

● الاقتطاعات:

- يخضع جميع عمال شركة سونلغاز لاقتطاعات تشمل الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل :
- **اشتراك الضمان الاجتماعي:** يُعنى بتوفير الحماية الاجتماعية للعمال من خلال تقديم خدمات مثل التغطية الصحية، التقاعد، التعويض عند الوفاة... إلخ. يتم خصم نسبة 9% من قاعدة الاشتراك، مع تقسيم هذه النسبة كالتالي :
 - اشتراكات الضمان الاجتماعي: 1.5%
 - اقتطاع تقاعد: 6.65%
 - اقتطاع البطالة: 0.50%
 - اقتطاع التقاعد المسبق: 0.25%
- قاعدة الاشتراك = إجمالي الأرباح - الاقتطاعات - المبالغ الخاضعة للضريبة.
- **الضريبة على الدخل (IRG):** تُفرض على الدخل الفردي بناءً على تقسيم محدد من طرف الدولة :
- إذا كان الدخل أكبر أو يساوي من 30010.00 دينار جزائري، يتم اقتطاع الضريبة. إذا كان أقل من هذا الحد، فلا يتم اقتطاع الضريبة.
- **منحة التعاضدية:** يُخصم جزء من الأجر بنسبة 2% من قاعدة الاشتراك
 - **التقاعد التكميلي RCM (3%):** يُتيح للعامل إمكانية الخروج على التقاعد قبل الوصول إلى السن القانوني (تقاعد نسبي)، لكن هذا النظام لم يعد معتمدًا حاليًا. أصبح الوصول إلى سن 60 عامًا كحد أدنى و 65 عامًا كحد أقصى للتقاعد.
 - **منحة الوفاة:** يقدم مبلغ مالي يقدر بـ 150.00 دج يقطع شهريًا من أجر الموظف، يُمنح إلى الأسرة أو المستفيدين بعد وفاة العامل لتخفيف الأعباء المالية التي قد تنشأ عن الجنازة أو فقدان الدخل.

II. خطوات تصميم نظام الأجور في مؤسسة سونلغاز - خدمات

- الخطوة الأولى:** التمهيد لتصميم النظام: في هذه المرحلة، يتم اتخاذ قرارات استراتيجية وعملية تهدف إلى ضمان التنفيذ المنظم والعلمي للنظام. ومن بين هذه القرارات :
- اعتماد المؤسسة نظامًا رسميًا ومحدد المعالم لتقييم الوظائف، بحيث يستند إلى قواعد مكتوبة ومنظمة تقنيًا وفقًا لمعايير متعارف عليها .
 - يمكن تضمين وثيقة توضيحية في الملاحق لدعم هذا الإجراء .
 - تطوير نظام الأجور بما يتواءم مع احتياجات المؤسسة بشكل تفصيلي ومنهجي. ويتم ذلك من خلال إدراج متطلبات مؤسسة سونلغاز ضمن إطار نظام معلومات الموارد البشرية المعروف بـ NOVA SIRH.
- الخطوة الثانية:** اختيار طريقة تقييم الوظائف: تعتمد المؤسسة محل الدراسة على أسلوب التصنيف بالدرجات لتقييم الوظائف، حيث يتم تصنيف الوظائف حسب أهميتها . كلما ازدادت أهمية الوظيفة ارتفع تصنيفها، مما يؤدي بدوره إلى رفع الدرجة التي تحظى بها الوظيفة.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم: تشمل هذه الخطوة العناصر التالية:

- تحديد الوظائف الأساسية المطلوب تقييمها
- إعداد جدول زمني للتنفيذ، والذي يتضمن الخطوات العملية للتنفيذ، وتشمل :

- تحديد الفروع التابعة لمؤسسة سونلغاز، والبالغ عددها سبعة فروع: شركة نقل الكهرباء، شركة نقل الغاز، شركة إنتاج الكهرباء، شركة توزيع الكهرباء، شركة الخدمات، الخدمات الاجتماعية، وشركة الهندسة
- تشكيل لجان متخصصة من قبل مسؤول إدارة رأس المال البشري في المقر الرئيسي لمؤسسة سونلغاز بالجزائر. يتم تعيين هذه اللجان من قسم إدارة الموارد البشرية لتحديد الأجور لكل فرع، وبما أن الفروع سبعة، يتم تشكيل سبع لجان، بحيث تختص كل لجنة بأحد الفروع.
- انتقال اللجان إلى الفروع المخصصة لها لإجراء عملية التقييم في شكل ورشات ميدانية.
- يُقدر زمن تنفيذ هذه الخطوات بحوالي ستة أشهر.

- تقدير تكلفة عملية التقييم: ويتم ذلك عبر تحديد التكاليف المرتبطة بأجور العمل والمكافآت المقدمة للمتخصصين المنخرطين من إدارة الموارد البشرية في عملية تحديد الأجور.

الخطوة الرابعة: التصنيف والتقييم الفعلي للوظائف: في هذه المرحلة يتم التأكد من تنفيذ الخطة الموضوعية بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة. يجري التنسيق بين مسؤول الموارد البشرية ومسؤول لجنة الورشة بشكل دوري لمعرفة وتيرة التقدم الذي تم إنجازه. عقب ذلك، يتم عقد اجتماعات بين مسؤولي لجان الفروع المتشابهة على سبيل المثال: اجتماع لجنة شركة خدمات ناحية ورقلة مع لجنة شركة خدمات ناحية البليدة، ولجنة ناحية وهران، وهكذا. (تقوم كل لجنة بعرض نتائج عملها، وبعدها يجري تحديد العناصر الأكثر تكراراً واعتمادها بشكل رسمي و حاسم ضمن نظام الأجور ونحدد له ما يقابله من قيمة .

- عملية التقييم والتصنيف تتم بترتيب الوظائف بناء على أهميتها النسبية داخل المؤسسة، وذلك لتصميم هيكل دفع عادل وفعال .

❖ ترتيب الوظائف ضمن المؤسسة محل الدراسة كما يلي - :مصلحة المخزون -مصلحة تسير المخزون -المصلحة التجارية -مصلحة الموارد البشرية -مصلحة المالية والمحاسبة -مصلحة الوسائل العامة -مصلحة الأمن الداخلي -مصلحة الوقاية والبيئة .

الخطوة الخامسة: تحديد الدرجات: تتمثل هذه الخطوة في إنشاء هيكل وظيفي يتضمن عدد الدرجات، والذي يبدأ من الدرجة 5 وينتهي عند الدرجة 6. U6. تتضمن كل درجة مجموعة من الوظائف التي تختلف في طبيعتها ولكنها تقع ضمن المستوى نفسه. على سبيل المثال، قد يتم تعيين أي موظف جديد يحمل مؤهل ليسانس في الدرجة 15، رغم اختلاف طبيعة وظيفته، مثل: إطار دراسات في الموارد البشرية، أو إطار دراسات في الوسائل العامة، أو إطار دراسات في المحاسبة والمالية. جميعهم سيُصنفون ضمن الدرجة 15 مع اختلاف اختصاصاتهم الوظيفية .

الخطوة السادسة: تسعير الدرجات: في هذه الخطوة، يتم تحديد الأجر الابتدائي والنهائي لكل درجة وظيفية

- من الدرجة 5 إلى الدرجة 7: يكون التوصيف الوظيفي غالباً لعامل يومي

- من الدرجة 5 إلى الدرجة 8: عون أمن
- من الدرجة 7 إلى الدرجة 10: سائق وزن خفيف
- من الدرجة 8 إلى 10: سائق وزن ثقيل
- من الدرجة 8 إلى الدرجة 10: مخزن
- من الدرجة 11 إلى A14: عمال تحكم
- من الدرجة 15 إلى الدرجة 22: الإطارات والإطارات السامية

- من الدرجة 1U الى الدرجة 6U : الإطارات السامية أكابر

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور: تشمل إدارة الأجور العمل على تطوير النظام بإضافة درجات جديدة إذا لزم الأمر. مع استحداث وظائف جديدة لها، يجب كذلك إضافة مناصب ملحق بها بما يشمل الأجور والعلاوات والمنح ذات الصلة. إلى جانب ذلك، يتم التعامل مع أي مشكلات تظهر لضمان استمرارية النظام وفعاليته .

.III. العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور في مؤسسة سونلغاز - خدمات :

يعد مستوى الأجور أحد العناصر الرئيسية التي تساهم في جذب العاملين وتحفيزهم داخل أي مؤسسة .ومؤسسة سونلغاز ليست استثناءً من هذه القاعدة، حيث تخضع عملية تحديد الأجور لمجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تقديم أجور مناسبة .وعليه، فإن دراسة هذه العوامل تعتبر ضرورة أساسية، ومن أبرزها ما يلي:

العوامل الاقتصادية: تعد المؤشرات الاقتصادية من أهم المحركات التي تؤثر على سياسات الأجور، حيث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتضخم، والنمو الاقتصادي، والاستقرار المالي .

مستوى المعيشة: تخضع الأجور لتأثير معدل التضخم الذي يحدد بشكل مباشر القوة الشرائية للموظفين .ففي ظل ارتفاع معدلات التضخم، يصبح لازماً تعديل الأجور بما يتناسب مع الحفاظ على المستوى المعيشي للعاملين.

أداء الموظفين: يرتبط مستوى أجور العاملين بأدائهم الفعلي ومدى الجهد المبذول من قبل كل فرد .فالعامل الأكثر إنتاجية يترجم جهوده إلى عائد مالي أعلى مقارنة بزملائه الأقل أداءً، مما يعكس تأثير الأداء الفردي على مستويات الأجور .

الخبرة المهنية: تؤثر الخبرة المكتسبة على مدى تقدم الموظف في السلم الوظيفي والأجور، حيث ترتبط سنوات العمل بالترقيات التي تزيد من القيمة الإجمالية لراتب الموظف مع مرور الوقت.

المؤهلات العلمية: يلعب المستوى الأكاديمي دوراً محورياً في تحديد الأجر الأساسي لكل عامل، فكل درجة علمية تتوافق مع درجة وظيفية معينة تُقابلها حزمة أجريه محددة .يتناسب المؤهل العلمي طردياً مع مستوى الأجر؛ إذ أن حاملي المؤهلات العليا يتمتعون بأجور أعلى مقارنة بذوي الدرجات الأدنى .

القدرة المالية للمؤسسة: تشكل القدرة المالية لمؤسسة سونلغاز عاملاً حاسماً في تحديد مستويات الأجور، حيث تتمتع المؤسسة عادة بنظام مالي يمكنها من دفع رواتب موظفيها .

النقابات العمالية: هناك تأثير خارجي يتمثل في دور النقابات العمالية التي تساهم في التأثير على سياسات التعويضات بالمؤسسة. حيث تعمل النقابات على تحسين شروط العمل والدفاع عن حقوق العاملين، مما قد يؤثر على مستوى الأجور بشكل دوري لتحقيق العدالة والإنصاف لجميع الأطراف .

.IV. الكتلة الأجرية في مؤسسة سونلغاز:

تشير الكتلة الأجرية إلى إجمالي المبالغ التي تصرفها مؤسسة سونلغاز على رواتب وتعويضات موظفيها خلال فترة زمنية محددة .تشمل هذه الكتلة كلاً من الرواتب الأساسية والعلاوات المختلفة مثل علاوة الأداء الفردي، تعويض المنطقة، منحة النقل، تعويض المسؤولية، وغيرها من الامتيازات المالية المرتبطة بمراكز العمل ومستويات المسؤولية. وقد تم توزيع الكتلة الأجرية للمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

- الراتب الصافي المستحق الدفع للإطارات (66 اطار) : 16514389.8 دج .

- الراتب الصافي المستحق الدفع لعمال التحكم (55 عامل): 9787246.78 دج .

- الراتب الصافي المستحق الدفع لعمال التنفيذ (250 عامل): 32106171.33 دج .

✓ الكتلة الأجرية المستحقة الدفع لعمال مؤسسة سونلغاز (371): 58407807.91 دج .

يتضح من توزيع الكتلة الأجرية وإجمالي مستحق الدفع أن المؤسسة تقدم هيكل دفع مُنظم يراعي الفروق الوظيفية بين الإطارات وعمال التحكم والتنفيذ. وبالتالي فإن طبيعة العمل ومستوى الأداء والخبرة المكتسبة تلعب دورًا جوهريًا في تشكيل هذه المنظومة الأجرية. وهذا وفقًا لإحصائيات شهر أبريل 2025 .

V. الجهات المسؤولة عن تحديد الأجور في مؤسسة سونلغاز:

تتمثل في مدير الرأس مال البشري، حيث يتولى هذا الأخير عملية تحديد الأجور.

بالإضافة إلى ذلك، تتم مراجعة وزيادة الأجور من خلال عملية تفاوض متبادلة تجرى بين الرئيس المدير العام للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، والأمين العام للاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، التي تمثل جزءًا من الاتحاد العام للعمال الجزائريين

ثالثا : عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز_خدمات ناحية ورقلة من إطارات، رؤساء أقسام، رؤساء المصالح، وأعوان التحكم بمختلف درجاتهم، وقد تم توزيع 80 استبانة وتم استرجاع منها 70 صالحة للمعالجة الإحصائية، أي بنسبة استرداد 87,5 %، والجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات

الجدول رقم 01 : إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة.

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصالحة
العدد	80	70	0	70
النسبة المئوية	100%	87,5%	0%	87,5%

المصدر: من أعداد طالبة بناء على الاستبيانات المعدة

رابعا: متغيرات الدراسة

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير التابع والمتغير المستقل حيث يمكن توضيحهما في الجدول التالي :

الجدول رقم 02: يوضح متغيرات الدراسة.

المتغيرات	
المتغير التابع	الولاء التنظيمي
المتغير المستقل	نظام الأجور

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: منهج الدراسة و مصادر جمع البيانات

أولا : منهج الدراسة .

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة ونظرا لطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهو ما يتلاءم مع اعراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الادارية. و يعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف و تفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة و يجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على اكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول الى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية. إما على صعيد دراسة الحالة فقد اعتمدنا على تصميم استبيان خاص بهذه الدراسة و توجيهه الى مجتمع الدراسة للمؤسسة سونلغاز_خدمات ناحية ورقلة، وبعدها قمنا بتحليل كافة البيانات المجمعة من الاستبيانات الموزعة على عينات الدراسة، وهذا باستخدام الطرق الاحصائية التحليلية المناسبة لإثبات صحة او عدم صحة فرضيات الدراسة، ثم حولنا تفسير وتحليل نتائج هذه الدراسة على ضوء المقابلة التي أجريناها بالمؤسسة محل الدراسة الى جانب نتائج الدراسات السابقة .

ثانيا: مصادر جمع البيانات

لجمع البيانات الخاصة بدراسة م الاعتماد على مصدرين أساسيين هما :
المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي اعتمدنا على المصادر الثانوية المتمثلة في المقالات والأطروحات، المطبوعات، المذكرات والبحوث التي تنوعت بين العربية والأجنبية.
المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة ثم اللجوء الى الاستبيان كأداة أساسية للدراسة، وكذلك تم الاعتماد على أسلوب المقابلة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية الانجاز البحوث والدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات، والتي تمكن الباحث من الوصول الى البيانات الأزمنة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع او ميدان الدراسة، ولان ادارة جمع البيانات متعددة ومتنوعة، فان طبيعة الموضوع الخاضع لدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المناسبة على جمع البيانات والأساليب الاحصائية لتحليل تلك البيانات.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

أولا: الاستبيان :يمثل الاستبيان مجموعة الأسئلة تم تصميمها بناءا على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي المستجوبين لمفهوم نظام الأجور والولاء التنظيمي .
الجزء الأول :يتعلق المعلومات العامة مثل(الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ،الخبرة المهنية، مستوى الأجر).
الجزء الثاني: يتعلق بالأبعاد الخاصة بنظام الأجور ويحتوي على 14عبارة .

الجزء الثالث:يتعلق بالأبعاد الخاصة بالولاء التنظيمي ويحتوي على 16عبارة.

ثانيا :المقابلة :

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع البيانات، ولتأكيد ودعم النتائج المحصل عليها من طرف الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية بتحضير أسئلة متنوعة تشمل متغيرات البحث ومحاور الاستبيان وبشكل مفصل ودقيق وتقسيمها على عدة مقابلات وفي أوقات مختلفة مع السيد مسؤول مصلحة الموارد البشرية .

ثالثا :وثائق المؤسسة :

لقد تم الاطلاع على مجموعة من الوثائق الداخلية المعمول بها في المؤسسة، كما اعتمدنا في دراستنا على تجميع وتحليل المعطيات الواردة في الوثائق المتوفرة لدى المؤسسة وذلك من أجل الاستفادة منها واستخدامها في النسب والرسومات البيانية لأجل ان يكون التحليل أكثر دلالة.

الفرع الثاني :الأدوات الاحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel2010 والاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20 للمعالجة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الاحصائية وذلك على النحو التالي :

- معامل إلفا كرونباخ.

-المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

-معامل الارتباط بيرسون.

-الانحدار الخطي المتعدد التدريجي.

-تحليل التباين الاحادي والثنائي(ANOVA & T-test)

كما تم استخدام مقياس " ليكارت الخماسي " لتقييم إجابات العاملين، حيث تم إعطاء رقم لكل درجة من مقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالآتي:

معارض بشدة 1؛

معارض 2؛

نوعا ما 3؛

موافق 4؛

موافق بشدة 5؛

وحسب الدراسات السابقة يقسم المقياس "ليكارت الخماسي" كما يلي :

الجدول رقم 03: يوضح رقم موافق لكل درجة

موافق بشدة	موافق	نوعا ما	معا ض	معارض بشدة	
5	4	3	2	1	الدرجة

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء عدد من الإجراءات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقيق من الصدق والثبات .

صدق المحكمين : لغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذة المشرفة للتعرف على توجيهاتها وكذلك أساتذة متخصصين في هذا المجال، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي، (ملاحق).

ثبات الاستبيان : يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث سيوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات "ألفا كرونباخ «بالاستعانة ببرنامج SPSS، لأنه يعد أحد أهم طرق قياس الثبات، كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول رقم 04: نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
نظام الأجور	14 فقرة	0.871
الولاء التنظيمي	16 فقرة	0.918
الإجمالي	30 فقرة	0.940

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS اصدار 20.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور نظام الأجور بلغت 87.1 % وهي قيمة مرتفعة ومنه نظام الأجور يتمتع بثبات داخلي جيد جدا وموثوق ،بينما محور الولاء التنظيمي بلغت قيمة ألفا كرونباخ 91.8 % وهي قيمة مرتفعة أكثر ومنه الولاء التنظيمي يتمتع بثبات داخلي ممتاز . أما قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية البالغة 94 % هي قيمة مرتفعة جدا لثبات الاتساق الداخلي، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات .

المبحث الثاني: عرض و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف يتم عرض نتائج متغيرات الدراسة والمتمثلة في كل من المتغيرات الديمغرافية ومتغير نظام الأجور بالإضافة الى متغير الولاء التنظيمي ،مع مناقشة النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة .

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من البيانات الوصفية الى إجاباتهم على عبارات محوري الدراسة نظام الأجور والولاء التنظيمي، إضافة الى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات ،سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

الفرع الأول :الدراسة الإحصائية للبيانات الديمغرافية

أولا :الجنس: توزيع المبحوثين حسب الجنس (ذكور إناث)حسب ما يوضحه الجدول أدناه :

الجدول رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

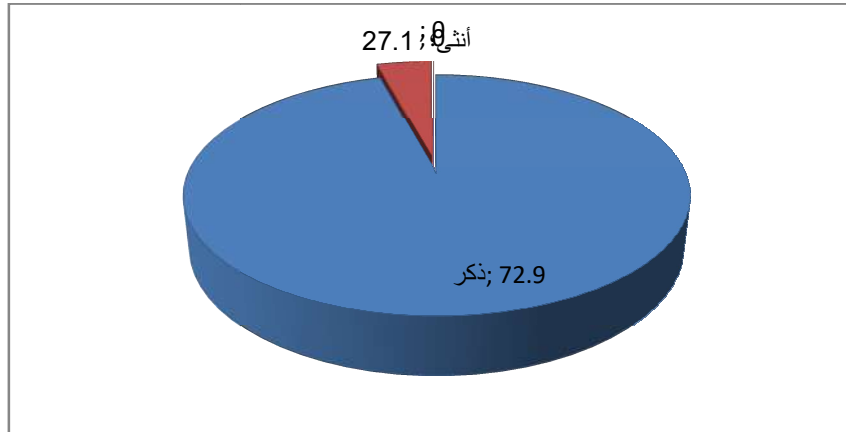
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	19	27.1%
ذكور	51	72.9%
المجموع	70	100%

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 72.9 % ،بينما بلغت نسبة الإناث 27.1 %،هذا يعني أن أغلبية أفراد العينة ذكور، وهذا ما يعكس الواقع الفعلي للقطاع حيث أن أغلب الإداريين في القطاع هم من الذكور، وربما يعزى هذا لطبيعة التخصصات

المطلوبة في بعض المؤسسات ،كون هذا النوع من التخصصات في قطاع الكهرباء والغاز بعيد نوعا ما عن الاهتمامات النسوية، فعنصر الذكور هو المطلوب لمثل هذه المهن .و يكون تمثيل البياني الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي :

الشكل رقم01: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20 و Excel

ثانيا :السن :توزيع المبحوثين حسب ما يوضحه الجدول أدناه :

الجدول الرقم 06: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

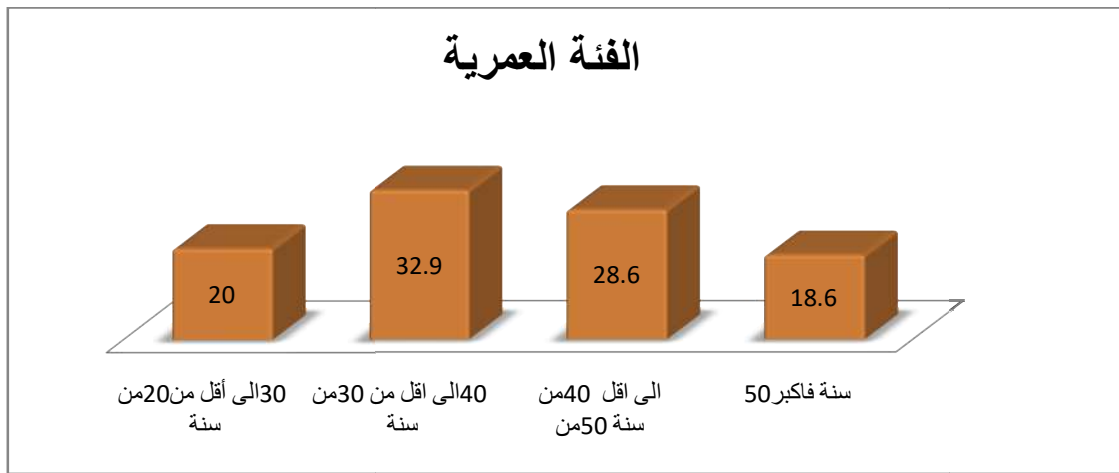
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى أقل من 30 سنة	14	20.0%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	32.9%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	28.6%
50 سنة فأكثر	13	18.6%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 32.9 % تراوح أعمارهم من 30 الى أقل من 40 سنة، ونسبة 28.6 % تراوح أعمارهم من 40 الى أقل من 50 سنة، وهذا يعني أن أكثر من 61.5 % منالمبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30_50 سنة، ولعل هذا ينسجم مع الواقع

إذ أن الجزء الأكبر من الموارد البشرية المؤسسات عادة ما يكون ضمن هذه الفئة العمرية، بينما تبلغ نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 20 الى أقل من 30 سنة 20.0 % فقط وهذه نسبة طبيعية كون الفرد الموظف حديثا لا بد أن يمر على مراحل ودرجات وظيفية حتى يتقلد منصبه كرئيس قسم أو رئيس مصلحة، وفي المقابل تبلغ نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فما فوق 18.6 % فقط نظرا لقربهم من سن التقاعد. ويكون تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية كما يلي :

الشكل رقم 02: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية .



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

ثالثا: المسمى الوظيفي: توزيع المبحوثين حسب المسمى الوظيفي حسب ما يوضحه الجدول أدناه :

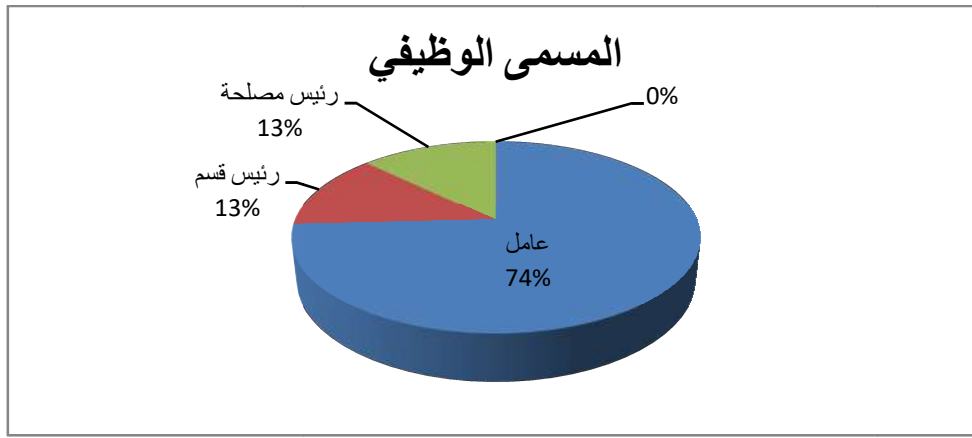
الجدول رقم 07 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
عامل	52	74.3%
رئيس قسم	9	12.9%
رئيس مصلحة	9	12.9%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول الموضح أعلاه ، يتبين أن العمال يمثلون نسبة 74.3% من إجمالي المبحوثين ، مقارنة بنسبة رؤساء الأقسام والمصالح التي بلغت 12.9 % . يُعزى هذا التفاوت إلى الطبيعة الهيكلية للمؤسسة، حيث يندرج كل رئيس قسم أو مصلحة ضمن نظام هرمي يحتوي على مجموعة من العمال الذين يعملون تحت إشرافه .هذا التنظيم يعكس الهيكل الهرمي للمؤسسة، حيث تقع رؤساء الأقسام والمصالح في القمة، بينما يشكل العمال التنفيذيون قاعدة هذا الهرم، مما يفسر ارتفاع نسبة العمال مقارنة بنسبة رؤساء الأقسام والمصالح. ويكون التمثيل البياني الدائري لتوزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي كما يلي :

الشكل رقم 03: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20 و Excel

رابعا :المؤهل العلمي: توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي حسب ما يوضحه الجدول أدناه :

الجدول رقم 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

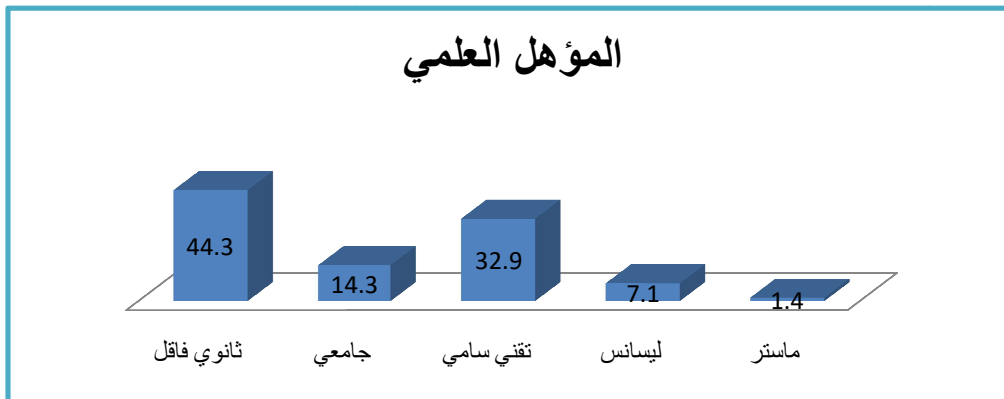
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فأقل	31	44.3 %
جامعي	10	14.3 %
تقني سامي	23	32.9 %
ليسانس	5	7.1 %
ماستر	1	1.4 %

المجموع	70	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يتبين من البيانات الواردة أن 44.3% من المبحوثين يتمتعون بمستوى تعليمي ثانوي فأقل، وهي النسبة الأكبر. يعود السبب في ذلك إلى قيام المؤسسة في الفترة الأخيرة بفتح مجموعة من المناصب المخصصة للعمال التنفيذيين فقط وفقا لاحتياجاتها، وذلك في إطار توسعة نطاق أعمالها. هذا التوجه أدى إلى ارتفاع نسبة العاملين ذوي المؤهل العلمي ثانوي فأقل. وفي المقابل بلغ عدد الحاصلين على شهادة تقني سامي بين المبحوثين 32.9%، في حين يحمل 14.3% منهم شهادة جامعية. أما حملة شهادتي ليسانس وماستر فتشكل نسبتهم 7.1% و 1.4% على التوالي، ليصل إجمالي حملة الشهادات الجامعية إلى نسبة 22.8%، ي. هذه النتائج تشير إلى أن الوظائف ذات المؤهلات الأكاديمية العليا ضمن المؤسسة ليست بالعدد الكبير مقارنةً ببقية الوظائف حيث إن كل وظيفة عليا تتوفر منها مجموعة من الوظائف ذات مستوى أقل، مما يوضح سياسة التوظيف المبنية على توزيع المؤهلات التي تعتمد عليها غالبية مؤسسات القطاع.

الشكل رقم 04: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20 و Excel

خامسا: الخبرة المهنية : توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

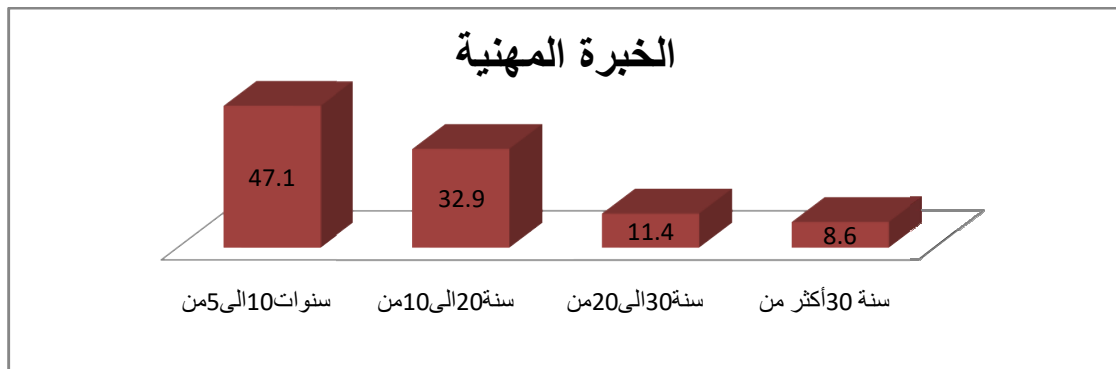
الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
من 5 إلى 10 سنوات	33	%47.1
من 10 إلى 20 سنة	23	%32.9
من 20 إلى 30 سنة	8	%11.4

أكثر من 30 سنة	6	8.6%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول أعلاه أن 47.1% من المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين 5 و 10 سنوات، وهي نسبة متوقعة ترتبط بسياسة التوظيف التي انتهجتها المؤسسة خلال الفترة من 2014 إلى 2019، حيث شهدت هذه الفترة أكبر عمليات توظيف، مما أسهم في ارتفاع نسبة الأفراد الذين تراوحت خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات. تلي هذه الفئة نسبة 32.9% ممن تتراوح خبرتهم المهنية بين 10 و 20 سنة، بينما بلغت نسبة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 20 و 30 سنة حوالي 11.4%. أما النسبة الأقل، وهي 8.6%، فتعود إلى المبحوثين الذين تزيد خبرتهم المهنية عن 30 سنة. ويكون تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية كما يلي :

الشكل رقم 05: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20 و Excel

سادسا :مستوى الأجر: توزيع المبحوثين حسب مستوى الأجر حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

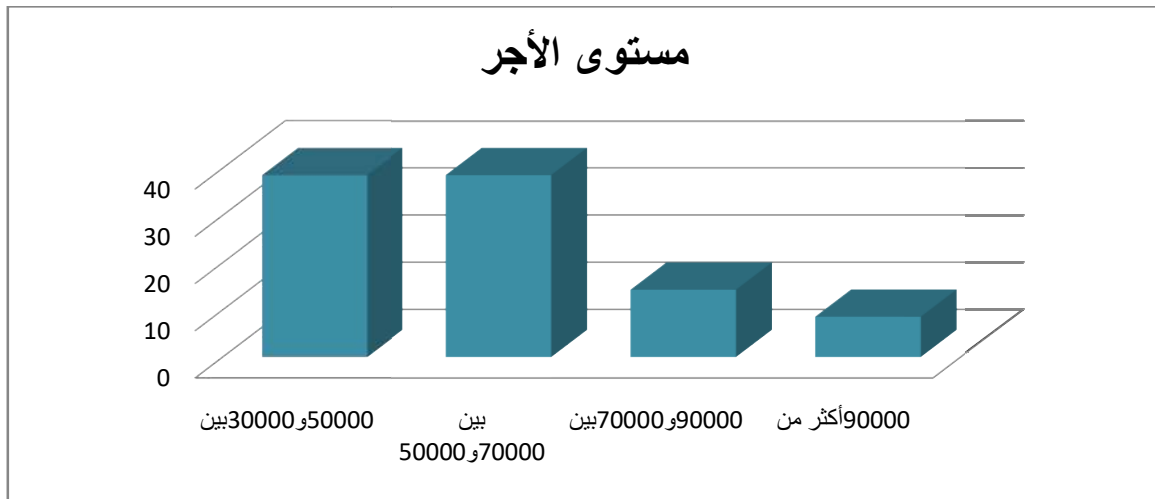
الجدول رقم 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستوى الأجر

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الأجر
38.6%	27	بين 30000 و 50000 دج
38.6%	27	بين 50000 و 70000 دج
14.3%	10	بين 70000 و 90000 دج
8.6%	6	أكثر من 90000 دج
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من الجدول أعلاه أن 38.6% من المبحوثين يتقاضون أجورا تتراوح بين 30000 إلى 50000 دينار جزائري، وكذلك بين 50000 إلى 70000 دينار جزائري، مما يشير إلى توزيع ثنائي القمة وتركيز واضح في هاتين الفئتين. إحصائيا تشكل هاتان الفئتان معا 77.2% من إجمالي المبحوثين، مما يدل على أن غالبية القوى العاملة في مؤسسة سونلغاز تقع ضمن هذه الفئة المتوسطة من الأجور. ومن المثير للاهتمام أن نسبي المبحوثين في الفئتين الأوليين متساويتان بدقة عند 38.6%، وقد يعكس هذا وجود هيكل تنظيمي واسع بقاعدة كبيرة من المبحوثين الذين يحصلون على أجور متشابهة. في المقابل، تشكل نسبة 14.3% من المبحوثين الذين تتراوح أجورهم بين 70000 إلى 90000 دينار جزائري، ونسبة 8.6% من تزيد أجورهم على 90000 دينار جزائري ذروة الهيكل التنظيمي حيث تتركز الإطارات أو المناصب العليا، ويكون تمثيل الأعمدة البيانية لتوزيع أفراد العينة حسب مستوى الأجر كما يلي :

الشكل رقم 06: توزيع أفراد عينة دراسة حسب مستوى الأجر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20 و Excel

الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضيتين الأولى والثانية للدراسة

حيث أنه لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية النسبية للعبارات ، ودرجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة ، وغيرها من الاختبارات الاحصائية الملائمة .

أولا : نتائج اختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى للدراسة على أن : "ييدي المبحوثين اتجاهها إيجابيا عاليا نحو دور نظام الأجور في مؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة "، وبعد الدراسة الإحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين حول نظام الأجور ، تحصلنا على النتائج التالية:

البعد الأول : الرضى عن الأجور والمزايا : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعده الرضى عن الأجور والمزايا في مؤسسة سونلغاز _خدمات ناحية ورقلة، وهي كالتالي :

الجدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الرضى عن الأجور والمزايا .

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
هناك رضى عن مستوى راتبك الحالي مقارنة بمسؤولياتك ومهارتك	3.18	0.982	4	متوسطة
نظام الأجور في المؤسسة عادل مقارنة بالشركات المنافسة	3.40	0.983	3	متوسطة
يوفر نظام الأجور بيئة مالية مستقرة تشجع الموظف على البقاء	3.57	0.956	2	مرتفعة
تعتبر الزيادات السنوية (سنوات الخبرة) في الراتب كافية لمواكبة التضخم	3.62	0.725	1	مرتفعة
أجرك يتناسب مع مستواك العلمي	3.12	1.062	5	متوسطة
هناك تطابق في الأجر بنفس المهام في مؤسسة أخرى	3.07	1.067	6	متوسطة
البعد الأول: الرضى عن الأجور والمزايا	3.32	0.962		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات بعد الرضى عن الأجور والمزايا بقطاع الكهرباء والغاز بورقلة بلغ 3.32. بانحراف معياري قدره 0.962، وقد احتلت الفقرة رقم 4 (تعتبر الزيادات السنوية (سنوات الخبرة) في الراتب كافية لمواكبة التضخم) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.62 وانحراف معياري بلغ 0.725، بينما احتلت الفقرة رقم 3 (يوفر نظام الأجور بيئة مالية مستقرة تشجع الموظف على البقاء) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري قدره 0.956، في حين احتلت الفقرة رقم 2 (نظام الأجور في المؤسسة عادل مقارنة بالشركات المنافسة) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.40 وانحراف معياري بلغ 0.983، كما احتلت الفقرة رقم 1 (هناك رضى عن مستوى راتبك الحالي مقارنة بمسؤولياتك ومهارتك) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري بلغ 0.982، بينما احتلت الفقرة رقم 5 (أجرك يتناسب مع مستواك العلمي) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.12 وانحراف معياري بلغ 1.062، كما احتلت الفقرة رقم 6 (هناك تطابق في الأجر بنفس المهام في مؤسسة أخرى) المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.07 وانحراف معياري بلغ 1.067. كم يظهر الجدول ان المتوسط لحسابي العام لفقرات هذا البعد أظهر درجة متوسطة، مما يشير إلى غياب توافق كبير بين إجابات المبحوثين حول الرضا عن الأجور والمزايا المذكورة في الجدول أعلاه. بناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن المزايا المقدمة لا تتناسب مع حجم المؤسسة، مما يترتب عليه عدم رضا العمال عن هذه المزايا التي لا تلي تطلعاتهم مثل طريف الكهرباء، سلفة البناء، وغيرها

البعد الثاني : العدالة والشفافية: يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد العدالة والشفافية في مؤسسة سونلغاز_خدمات ناحية ورقلة، وهي كالتالي :

الجدول رقم 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد العدالة والشفافية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
هناك فهم واضح لكيفية تحديد الراتب	3.25	1.112	5	متوسطة
تدري بالمعايير التي يتم بناء عليها تحديد الأجور داخل المؤسسة	3.34	1.114	4	متوسطة
يشعر الموظفون بالتقدير عند مكافأهم بنظام أجور شفاف وعادل في المؤسسة	3.51	1.163	2	مرتفعة
يعكس نظام الأجور العادل التقدير العاطفي للموظف تجاه المؤسسة	3.51	1.059	3	مرتفعة
يعكس نظام الأجور الشفاف قيم المؤسسة ويعزز الانتماء في المؤسسة	3.70	0.953	1	مرتفعة
البعد الثاني: العدالة والشفافية	3.46	1.080		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط العام لفقرات بعد العدالة والشفافية بقطاع الكهرباء والغاز بورقلة بلغ 3.46 بانحراف معياري قدره 1.080 . وقد احتلت الفقرة رقم 5 (يعكس نظام الأجور الشفاف قيم المؤسسة ويعزز الانتماء في المؤسسة) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.953، بينما احتلت الفقرة رقم 3 (يشعر الموظفون بالتقدير عند مكافأهم بنظام أجور شفاف وعادل في المؤسسة) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري بلغ 1.163 ، في حين احتلت الفقرة رقم 4 (يعكس نظام الأجور العادل التقدير العاطفي للموظف تجاه المؤسسة) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.51 وانحراف معياري بلغ 1.059، كما احتلت الفقرة رقم 2 (تدري بالمعايير التي يتم بناء عليها تحديد الأجور داخل المؤسسة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.34 وانحراف معياري بلغ 1.114، بينما احتلت الفقرة رقم 1 (هناك فهم واضح لكيفية تحديد الراتب) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.25 وانحراف معياري قدره 1.112. (. يبين الجدول أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البعد جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس توافقاً كبيراً بين المبحوثين بشأن بعد العدالة والشفافية المشار إليه في الجدول أعلاه . وبناءً على ذلك، نستنتج أن مستوى العدالة والشفافية في نظام الأجور بمؤسسة سونلغاز يُعتبر عالياً نسبياً. يشير هذا إلى أن المؤسسة تبذل جهوداً حثيثة لتحقيق العدالة والشفافية في نظام الأجور، مما يؤدي إلى تحقيق تناغم ورضا كبيرين بين صفوف العمال ويفتح مجالاً للتنافس الإيجابي بينهم)

البعد الثالث : المكافآت والتعويضات: يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد المكافآت التعويضات في مؤسسة سونلغاز_خدمات ناحية ورقلة، وهي كالتالي:

الجدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد المكافآت والتعويضات

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تعزز المكافآت المالية شعور الانتماء والتقدير لدى العاملين في المؤسسة	3.55	1.124	1	مرتفعة
هناك صرف للمكافآت بطريقة عادلة	3.38	1.025	2	متوسطة
هناك رضى عن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة	3.12	1.048	3	متوسطة
البعد الثالث: المكافآت والتعويضات	3.35	1.065		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لبعد المكافآت والتعويضات بقطاع الكهرباء والغاز ورقلة بلغ 3.35 بانحراف معياري قدره 1.065. وقد احتلت الفقرة رقم 1(تعزز المكافآت المالية شعور الانتماء والتقدير لدى العاملين في المؤسسة)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري بلغ 1.124، بينما احتلت الفقرة رقم 2(هناك صرف للمكافآت بطريقة عادلة)المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.38 وانحراف معياري بلغ 1.025، في حين احتلت الفقرة رقم 3(هناك رضى عن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة)المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.12 وانحراف معياري بلغ 1.048. يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد قد جاء ضمن المستوى المتوسط، مما يعكس غياب التوافق الكبير في إجابات المبحوثين بشأن المكافآت والتعويضات المشار إليها في الجدول أعلاه. وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج بأن هناك نقصاً في رضا المبحوثين تجاه المكافآت والتعويضات المقدمة من قبل المؤسسة محل الدراسة. ويُفهم من ذلك أن المفاوضات بين الإدارة والنقابة لم تحقق مستوى الكفاية المرضي للعمال، مما أدى بدوره إلى ظهور مشاعر عدم الرضا لدى العاملين تجاه النقابات العمالية.

تحليل جميع الأبعاد المتعلقة بمحور نظام الأجور : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة بمحور نظام الأجور في بقطاع الكهرباء والغاز ورقلة، وهي كالتالي :

الجدول رقم 14: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول ابعاد محور نظام الأجور

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
--------	-----------------	-------------------	---------	----------------

الرضى عن الأجور والمزايا	3.32	0.962	3	متوسطة
العدالة والشفافية	3.46	1.080	1	مرتفعة
المكافآت والتعويضات	3.35	1.065	2	متوسطة
المحور الأول: نظام الأجور	3.37	1.035		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

تبين من خلال الجدول أعلاه ان المتوسط العام لأبعاد نظام الأجور بلغ 3.37 وانحراف معياري قدره 1.035. يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد نظام الأجور يظهر بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود توافق مقبول بين المبحوثين حول هذه الأبعاد. فقد حصل بُعد العدالة والشفافية على المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.46 وانحراف معياري بلغ 1.080، مما يعكس انسجام وتوافق عاليين بين إجابات المبحوثين، متجسداً في التطبيق الفعلي. بينما جاء بُعد المكافآت والتعويضات في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحراف معياري قدره 1.065، مما يشير إلى توافق أقل مقارنة بالبُعد الأول. أما بُعد الرضى عن الأجور والمزايا فقد احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.32 وانحراف معياري بلغ 0.962. يعود ذلك إلى وجود نسبة أعلى من عمال التنفيذ ذوي الأجور المتوسطة في المؤسسة مقارنة بالإطارات ذوي الأجور المرتفعة، مما يجعلهم يميلون إلى مقارنة أنفسهم بالإطارات. هذا يؤدي إلى مستوى مقبول نوعاً ما من الرضا عن الأجور، نظراً لطبيعة الإنسان التي تسعى دائماً إلى الأفضل. الأمر يعزز صحة الفرضية الأولى، حيث يظهر المبحوثين اتجاهها مقبولاً نحو نظام الأجور في مؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة.

ثانياً : نتائج اختبار الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية للدراسة على ان : "ييدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا نحو الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز" وبعد تقييم وتحليل ابعاد محور الولاء التنظيمي في المؤسسة ،وذلك من خلال الدراسة الاحصائية لمتوسط إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي و الذي يحتوي على مجموعة من الأبعاد المفسرة للولاء التنظيمي والتي سنوجزها كل على حدا كالآتي :

البعد الأول :الانتماء والالتزام: يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الانتماء والالتزام في مؤسسة سونلغاز_ناحية ورقلة، وهي كالتالي :

الجدول رقم 15:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الانتماء والالتزام

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
هناك شعور بالانتماء الى هذه المؤسسة	3.45	1.045	11	مرتفعة
هناك شعور بالفخر لكونك جزءا من هذه المؤسسة	3.78	1.019	4	مرتفعة

مرتفعة	7	1.168	3.71	توصي أصدقاءك و عائلتك بالعمل في هذه المؤسسة
مرتفعة	2	1.067	3.85	التخطيط للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة في المستقبل
مرتفعة	8	0.970	3.58	هناك شعور بأن قيمك تتوافق مع قيم المنظمة
مرتفعة	1	0.923	3.95	هناك بذل لقصارى جهدي للمساهمة في نجاح المؤسسة
مرتفعة	6	0.965	3.77	ترى مستقبلك المهني مرتبط بهذه المؤسسة
متوسطة	12	1.090	3.35	المؤسسة تهتم برفاهية موظفيها
مرتفعة	5	1.037	3.77	هناك تقدير و احترام في مكان العمل
مرتفعة	10	0.863	3.48	الإدارة تتواصل بشكل فعال مع الموظفين
مرتفعة	9	0.955	3.58	هناك شعور بالثقة في قيادة المؤسسة
مرتفعة	3	1.039	3.81	هناك استعداد لبذل جهد إضافي لمؤسسة على تحقيق أهدافها
مرتفعة		1.011	3.67	البعد الاول :الانتماء والالتزام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول السابق تبين ان المتوسط العام لفقرات بعد الانتماء والالتزام بقطاع الكهرباء والغاز بورقلة بلغ 3.67 بانحراف معياري قدره 1.011، وقد احتلت الفقرة رقم 6(هناك بذل لقصارى جهدي للمساهمة في نجاح المؤسسة)المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ 3.95 وانحراف معياري قدره 0.923، والمرتبة الثانية للفقرة رقم 4(التخطيط للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة في المستقبل)بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري قدره 1.067. بينما احتلت الفقرة رقم 12(هناك استعداد لبذل جهد إضافي لمؤسسة على تحقيق أهدافها) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.81 وانحراف معياري بلغ 1.039، فيما احتلت الفقرة رقم 2(هناك شعور بالفخر لكونك جزءا من هذه المؤسسة)المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري بلغ 1.019، في حين احتلت الفقرة 9(هناك تقدير و احترام في مكان العمل)المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري بلغ 1.037، بينما احتلت الفقرة رقم 7(ترى مستقبلك المهني مرتبط بهذه المؤسسة)المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري قدره 0.965، في حين احتلت الفقرة رقم 3(توصي أصدقاءك و عائلتك بالعمل في هذه المؤسسة)المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري بلغ 1.168، بينما احتلت الفقرة رقم 5(هناك شعور بأن قيمك تتوافق مع قيم المنظمة)المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3.58 وانحراف معياري قدره 0.970، فيما احتلت الفقرة رقم 11(هناك شعور بالثقة في قيادة المؤسسة)المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري بلغ 0.955، كما احتلت الفقرة رقم 10(الإدارة تتواصل بشكل فعال مع الموظفين)المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري بلغ 0.863، بينما احتلت الفقرة رقم 1(هناك شعور بالانتماء الى هذه المؤسسة)المرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري بلغ 1.045، في حين

احتلت الفقرة رقم 8 (المؤسسة تحتم برفاهية موظفيها) المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي قدره 3.35 وانحراف معياري بلغ 1.090، كما يظهر الجدول أن المتوسط العام لفقرات هذا البعد جاء بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وجود اتفاق كبير بين المشاركين حول بعد الانتماء والالتزام . بناءً على ذلك، نستنتج أن هناك أمان وظيفي واستقرار مهني، بالإضافة إلى بيئة عمل إيجابية وداعمة.

البعد الثاني : الرضى الوظيفي : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة ببعد الرضى الوظيفي في مؤسسة سونلغاز_ناحية ورقلة، وهي كالتالي :

الجدول رقم 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول بعد الرضى الوظيفي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	نسبة الموافقة
هناك رضى عن وظيفتك الحالية	3.52	1.151	3	مرتفعة
هناك شعور بأنك تحصل على تقدير كاف لعملك	3.34	1.101	4	متوسطة
هناك شعور بأن لديك فرصا للنمو و التطور في هذه المنظمة	3.88	1.070	1	مرتفعة
هناك رضى عن بيئة العمل في هذه المؤسسة	3.71	1.037	2	مرتفعة
البعد الثاني : الرضى الوظيفي	3.61	1.089		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يظهر من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لفقرات بعد الرضى الوظيفي بلغ 3.61 بانحراف معياري قدره 1.089، وقد احتلت الفقرة رقم 3 (هناك شعور بأن لديك فرصا للنمو و التطور في هذه المنظمة) المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.88 وانحراف معياري بلغ 1.070، بينما احتلت الفقرة رقم 4 (هناك رضى عن بيئة العمل في هذه المؤسسة) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري بلغ 1.037، في حين احتلت الفقرة رقم 1 (هناك رضى عن وظيفتك الحالية) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.52 وانحراف معياري بلغ 1.151، بينما احتلت الفقرة رقم 2 (هناك شعور بأنك تحصل على تقدير كاف لعملك) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.34 وانحراف معياري بلغ 1.101. كما يُبين الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد قد جاء بمستوى مرتفع، مما يعكس وجود استقرار وظيفي ملموس، بالإضافة إلى توفرّ مزايا وتعويضات ذات طابع تنافسي.

تحليل جميع الأبعاد المتعلقة بمحور الولاء التنظيمي : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات المبحوثين المتعلقة بمحور الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز_ناحية ورقلة، وهي كالتالي :

الجدول رقم 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول ابعاد محور الولاء التنظيمي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
الانتماء والالتزام	3.67	1.011	1	مرتفعة
الرضى الوظيفي	3.61	1.089	2	مرتفعة
المحور الثاني: الولاء التنظيمي	3.64	1.05		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

تبين من خلال الجدول السابق ان المتوسط العام لأبعاد الولاء التنظيمي بلغ 3.64 وانحراف معياري قدره 1.05، كما يظهر الجدول ان المتوسط الحسابي العام لأبعاد لولاء التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود اتفاق عالي للمبحوثين حول هذه الابعاد ولكن نجد ان بعد الانتماء والالتزام احتل المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري بلغ 1.011، وهذا يوضح دور التواصل الفعال في المؤسسة محل الدراسة بين الرئيس والمرؤوسين ، إلى جانب تأثير بيئة العمل الإيجابية، مما يدعم صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن يبدى المبحوثين اتجاهًا إيجابيًا نحو الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة

أولا: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة للدراسة على ان : "هناك علاقة وطيدة بين نظام الأجور والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة «والتي سوف نعالجها ونختبرها من خلال دراسة علاقة الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك بغية التأكد من إثبات او عدم إثبات صحتها .

1. دراسة علاقة الارتباط بين إدارة الأجور والولاء التنظيمي: لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ثم الاستعانة بمعامل

الارتباط "بيرسون «وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي :

الجدول رقم 18: معامل الارتباط الخطي بيرسون للمتغير المستقل(نظام الأجور) والمتغير التابع(الولاء التنظيمي).

الولاء التنظيمي	نظام الاجور		
نظام الاجور	1	Corrélation de Pearson	,753**
		Sig. (bilatérale)	,000
	70	N	70
الولاء التنظيمي	,753**	Corrélation de Pearson	1

		Sig. (bilatérale)	,000
	N		70
			70

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يظهر الجدول السابق ان هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وبين المتغير المستقل (نظام لأجور)، حيث لدينا القيمة الاحتمالية $\text{sig}=0.00$ أقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقبل بفرضية وجود دلالة احصائية للارتباط الخطي بين نظام الأجور والولاء التنظيمي، وان القيمة المحسوبة أعلاه للبيرسون ليست عشوائية ولها دلالة في الواقع، كما يظهر من الجدول ان معامل بيرسون للارتباط الخطي يساوي $r=0.753$ وعليه فانه يوجد ارتباط خطي موجب (طردي) قوي بين نظام الأجور والولاء التنظيمي بنسبة 75.3 %، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة للدراسة أي هناك علاقة وطيدة بين نظام الأجور والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، يتوافق هذا النهج مع سياسات المؤسسة، حيث تنص القواعد على أن ارتفاع مستوى المؤهل العلمي يؤدي إلى زيادة الأجر، وعليه فإن زيادة الأجر تسهم في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي.

2. دراسة علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ونظام الأجور : لتحديد علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير التابع (الولاء التنظيمي) ونظام الأجور تم الاستعانة بمعامل الارتباط الخطي "بيرسون" وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 19: العلاقة بين المتغير المستقل (نظام الأجور) وأبعاد المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

نظام الأجور	Corrélation de Pearson	1	الانتماء والالتزام	الرضى الوظيفي
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	70	70	70

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يظهر من الجدول السابق ان هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (نظام الأجور) وبين ابعاد المتغير التابع (الانتماء والالتزام، الرضى الوظيفي) ،و كانت متساوية بين البعدين في المؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط للبعدين 0.765 عند مستوى المعنوية 0.000 وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين نظام الأجور وأبعاد الولاء التنظيمي (الانتماء والالتزام، الرضى الوظيفي)

3. دراسة علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (نظام الأجور) والولاء التنظيمي : لتحديد علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (نظام الأجور) والولاء التنظيمي تم الاستعانة بمعامل الارتباط الخطي "بيرسون" وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 20: العلاقة بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وأبعاد المتغير المستقل (نظام الأجور)

المكافآت والتعويضات	العدالة والشفافية	الرضى عن الأجور والمزايا	الولاء التنظيمي		
,731**	,549**	,684**	1	Corrélation de Pearson	الولاء التنظيمي
,000	,000	,000		Sig. (bilatérale)	
70	70	70	70	N	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يظهر الجدول السابق ان هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وبين ابعاد المتغير المستقل (الرضى عن الأجور والمزايا، العدالة والشفافية، المكافآت والتعويضات)، وكانت أقوىها بين المتغير التابع والمكافآت والتعويضات بمعامل ارتباط قيمته 0.731، عند مستوى معنوية 0.000، تليها علاقة المتغير التابع بالرضى عن الأجور والمزايا بمعامل ارتباط قيمته 0.684، عند مستوى معنوية 0.000، في حين سجل بعد العدالة والشفافية معامل ارتباط قيمته 0.549، عند مستوى معنوية 0.000. مما يعني وجود علاقة طردية قوية بين المتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل وخاصة بعد المكافآت والتعويضات. كونها غير مرتبطة بالمؤهل العملي المحدد للأجر بل مستقلة على ذلك. (المكافآت والتعويضات مرتبطة بالمساواة أما المنح فهي مرتبطة بالعدل).

ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الرابعة

نصت الفرضية الرابعة على أن: «هناك تأثير ذو دلالة احصائية لإدارة الأجور على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز"، وبعد دراسة اثر إدارة الأجور على الولاء التنظيمي، وذلك بالاعتماد على الاختبارات المناسبة تحصلنا على ما يلي :

1. تحليل التباين للانحدار: للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة نقوم بتحليل التباين للانحدار كما هو مبين في (الجدولين 19 و20) :

الجدول رقم 21: تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

ANOVA ^a						
مصدر التباين		مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
1	الانحدار	3 483,081	1	3 483,081	89,242	,000 ^b
	الخطأ	2 654,005	68	39,029		
	المجموع	6 137,086	69			
a. Variable dépendante : المحور2						
b. Valeurs prédites : (constantes) المحور الأول						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

الجدول رقم 22: معامل الارتباط للمتغير التابع وأبعاد المتغير المستقل.

Modèle	R معامل الارتباط	R-deux معامل التحديد	R-deux ajusté معامل التحديد المعدل
1	,753 ^a	,568	,561
a. Valeurs prédites : (constantes), المحور_الأول			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يتضح من خلال الجدول 19 أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ 89,242 وهي قيمة مرتفعة عن قيمتها الجدولية عند مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات الحرية (1 ، 68)، وبما أن مستوى المعنوية 0.000 أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة ، كما يظهر الجدول 20 أن أبعاد المتغير المستقل (الرضى عن الأجور والمزايا، العدالة والشفافية، المكافآت والتعويضات) تفسر على نحو ما مقداره 56.8 % من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)، أما باقي هذه النسبة أي 43.2 % تعني أن هناك أبعاد أخرى في المتغير المستقل لم ترد في النموذج بسبب إغفالنا لها وعدم التفتن لها اثناء القيام بهذه الدراسة.

2. الانحدار المتعدد التدريجي: وهذا لبيان أهمية كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (نظام الأجور) بالنسبة للمتغير التابع (الولاء التنظيمي).

الجدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise).

Coefficients						
النموذج		Coefficients non standardises		Coefficients standardises	T المحسوبة	مستوى المعنوية
			الخطأ المعياري	Beta		
1	المقدار الثابت		2,31	12.45	5.39	0.000
	الرضى عن الأجور والمزايا	0.62	0.07	0.48	6.85	0.000
	العدالة والشفافية	0.73	0.06	0.32	5.33	0.000
	المكافآت والتعويضات	0.76	0.05	0.19	3.78	0.004

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

يظهر من خلال الجدول أعلاه ان قيمة T المحسوبة للمقدار الثابت قدرت ب 5.39 وقدر مستوى المعنوية المقابل لها ب 0.000 وبما انه اقل من قيمة α المعتمدة 0.05 فهي قيمة دالة إحصائية، وقدرت قيم T المحسوبة لأبعاد المتغير المستقل (الرضى عن الأجور والمزايا، العدالة والشفافية، المكافآت والتعويضات) ب (6.85 ، 5.33 ، 3.78) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى المعنوية (≥ 0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و (الرضى عن الأجور والمزايا، العدالة والشفافية، المكافآت والتعويضات) بالمؤسسة محل الدراسة، حيث يتضح من خلال الجدول ان معاملات أخذت القيم التالية: 0.76 بالنسبة لبعد المكافآت والتعويضات في المؤسسة، 0.73 بالنسبة لبعد العدالة والشفافية في المؤسسة، 0.62 بالنسبة لبعد الرضى عن الأجور والمزايا في المؤسسة محل الدراسة. ويولي المبحوثين أهمية كبيرة لبعد المكافآت والتعويضات، إذ يُعتبر الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي. يشير ذلك إلى أن الموظفين الذين يتمتعون برضا تجاه نظام المكافآت والتعويضات داخل المؤسسة يظهرون ميلاً أكبر للولاء تجاهها. ويُفسّر هذا الأمر بأن نظام المكافآت والتعويضات لا يقتصر على الجانب المتعلق بالأجر المرتبط بالمؤهلات العلمية، بل يقوم على مبادئ المساواة بين جميع الموظفين. كذلك، يُظهر بُعد العدالة والشفافية أن إحساس الموظفين بالمعاملة العادلة ووضوح القرارات والإجراءات يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز ولائهم. وهذا ما يعكس شعور جميع العمال سواء المسؤولين أو العمال (التنفيذ والمهارة) بالمساواة. أما الرضا عن الأجور والمزايا، فرغم أنه يُعد الأقل تأثيراً بين الأبعاد الثلاثة، لكنه لا يزال مُهمّاً. يمكن تفسير ذلك بأن مستوى رضا الموظفين عن أجورهم والمزايا يعتمد بشكل كبير على المؤهل العلمي لكل عامل، وذلك نظراً لارتفاع نسبة العمال مقارنة بعدد المسؤولين في المؤسسة قيد الدراسة. على الرغم من اختلاف مدى الأهمية، إلا أن جميع هذه الجوانب تُشكّل محركات رئيسية للولاء. وبالتالي، يمكن للمؤسسة أن تستغل هذه العوامل وتوجه جهودها نحو تحسين هذه الجوانب لتعزيز ولاء موظفيها بشكل أفضل.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الخامسة

نصت الفرضية الخامسة على ان: "لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير الجنس (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية ومستوى الأجور)"، ولاختبار هذه الفرضية قمنا بتجزئتها الى فرضيات فرعية على النحو التالي :

الفرضية الخامسة 1: "لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تعزيز الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الفئة العمرية".

الفرضية الخامسة 2: "لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تعزيز الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

الفرضية الخامسة 3: "لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تعزيز الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

الفرضية الخامسة 4: "لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تعزيز الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

الفرضية الخامسة 5: "لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تعزيز الولاء التنظيمي تعزى لمتغير مستوى الأجر".

نتائج اختبار الفرضية الخامسة: (من الفرضية الخامسة 1 الى الفرضية الخامسة 5)

ولاختبار هذه الفرضيات تم صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة لكل منها، وبعد الاختبار تحصلنا على النتائج التالية :

الجدول رقم 24: تحليل ANOVA بين محور الولاء التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية

ANOVA						
		Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
الفئة العمرية	Between Groups	298,904	3	99,635	1,126	,345
	Within Groups	5 838,182	66	88,457		
	Total	6 137,086	69			
المؤهل العلمي	Between Groups	237,886	4	59,471	,655	,625
	Within Groups	5 899,200	65	90,757		
	Total	6 137,086	69			
المسمى الوظيفي	Between Groups	198,913	3	66,304	,737	,534
	Within Groups	5 938,173	66	89,972		
	Total	6 137,086	69			
الخبرة المهنية	Between Groups	299,583	3	99,861	1,129	,344
	Within Groups	5 837,503	66	88,447		

	Total	6 137,086	69			
مستوى الأجر	Between Groups	324,612	3	108,204	1,229	,306
	Within Groups	5 812,474	66	88,068		
	Total	6 137,086	69			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان :

- **الفئة العمرية:** يظهر من خلال الجدول أعلاه ان قيمة $\text{sig} = 0.345$ وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يعني ان الاختبار غير دال، أي لا توجد فروق ذات دلالة في الولاء التنظيمي ترجع لاختلاف الفئة العمرية في مؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة .
- **المؤهل العلمي :** يظهر من خلال الجدول أعلاه ان قيمة $\text{sig} = 0.625$ وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يعني ان الاختبار غير دال، أي لا توجد فروق ذات دلالة في الولاء التنظيمي ترجع لاختلاف المؤهل العلمي في مؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة .
- **المسمى الوظيفي :** يظهر من خلال الجدول أعلاه ان قيمة $\text{sig} = 0.534$ وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يعني ان الاختبار غير دال، أي لا توجد فروق ذات دلالة في الولاء التنظيمي ترجع لاختلاف في مؤسسة المسمى الوظيفي سونلغاز ناحية ورقلة .
- **الخبرة المهنية:** يظهر من خلال الجدول أعلاه ان قيمة $\text{sig} = 0.344$ وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يعني ان الاختبار غير دال، أي لا توجد فروق ذات دلالة في الولاء التنظيمي ترجع لاختلاف الخبرة المهنية في مؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة .
- **مستوى الأجر :** يظهر من خلال الجدول أعلاه ان قيمة $\text{sig} = 0.306$ وهي اكبر من مستوى الدلالة 0.05، هذا يعني ان الاختبار غير دال، أي لا توجد فروق ذات دلالة في الولاء التنظيمي ترجع لاختلاف مستوى الأجر في مؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة

بعد تحليل الاستبيان وإجراء مقابلة شخصية مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية وذلك من أجل تحليل بعض المتغيرات وتفسير النتائج . تم التوصل الى مجموعة من النتائج وهي :

نصت **الفرضية الأولى** للدراسة على انه : "يبيد المبحوثين اتجاهها مقبولا نحو نظام الأجور في المؤسسة محل الدراسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث احتل بعد العدالة والشفافية المرتبة الأولى، في حين احتل بعد المكافآت والتعويضات المرتبة الثانية، كما احتل بعد الرضى عن الأجور والمزايا المرتبة الثالثة، كما أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا المتغير جاء بدرجة متوسطة مما يدل على وجود توافق مقبول بين المبحوثين حول ابعاد نظام الأجور والمحددة في الجدول رقم 14، هذا يوضح أن نظام الأجور والتعويضات في مؤسسة سونلغاز يتميز بتوازنه الكبير وعدالته وشفافيته، حيث يستند إلى معايير ومقاييس محددة بدقة من قبل إدارة رأس المال البشري في المؤسسة .يعتمد هذا النظام بشكل أساسي على المؤهل العلمي، مما يضمن تحقيق رضا كامل لدى العمال تجاه نظام الأجور بشكل عام. وتتفق هذه النتائج مع (دراسة بلقيس بوهرور، روميساء بويادة ونفسر هذا بأن كلا من الدراسة الحالية والدراسة السابقة تتبع

نفس نظام الأجور)، و(دراسة شراف عقون، لقمان بوخدوني، نصر الدين عيساوي ونفسر هذا بأن القطاع الخاص يتميز بالعدالة في نظام الأجور لا المساواة).

ونصت **الفرضية الثانية** للدراسة على أنه: "ييدي المبحوثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية . حيث احتل بعد الانتماء والالتزام المرتبة الأولى في حين احتل بعد الرضى الوظيفي المرتبة الثانية، كما أظهرت النتائج ان المتوسط الحسابي العام لأبعاد هذا المتغير جاء بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود اتفاق عالي للمبحوثين حول ابعاد الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة والمحددة في الجدول رقم 17، كما يعكس الانحراف المعياري الذي قدر حوالي 1.05 التشتت العالي في اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص هذه الأبعاد، هذا ما يفسر ان المؤسسة محل الدراسة تعتمد على معايير وأسس تدعم تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين فيها وكذا التواصل الفعال بين الرئيس و المرؤوسين . وتتفق هذه النتائج مع (دراسة محمد لن زوخ، حمزة بولفراخ ونفسر هذا بتميز الحوافز للممنوحة للعاملين من طرف المؤسسة).

نصت **الفرضية الثالثة** على أنه: "هناك علاقة وطيدة بين نظام الأجور والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية. حيث أظهرت النتائج ان هناك علاقات ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المتغير التابع (الولاء التنظيمي) والمتغير المستقل (نظام الأجور)، وكانت أقوىها بين المتغير المستقل وأبعاد الولاء التنظيمي بالمؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 76.5 % عند مستوى المعنوية 0.000، تليها علاقة المتغير التابع بأبعاد نظام الأجور بقيمة 73.1 % عند مستوى المعنوية 0.000، وهي نسبة قوية وجيدة، وبما أن النسبتين متقاربتان بشكل كبير، يمكن تفسير ذلك بوجود علاقة طردية بين المتغيرين. فكلما ارتفع نظام الأجور، زاد مستوى الولاء التنظيمي، وبالمقابل كلما ارتفع الولاء التنظيمي تحسن نظام الأجور داخل المؤسسة محل الدراسة.

نصت **الفرضية الرابعة** على أنه: «هناك تأثير ذو دلالة احصائية لنظام الأجور على الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز»، وبعد القيام بالدراسة الميدانية تم إثبات صحة هذه الفرضية . حيث أظهرت النتائج الأهمية الكبيرة لبعد المكافآت المبحوثين أهمية كبيرة لبعد المكافآت والتعويضات إذ يعتبر الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي. يشير ذلك إلى أن الموظفين الذين يتمتعون برضا تجاه نظام المكافآت والتعويضات داخل المؤسسة يظهرون ميلاً أكبر للولاء تجاهها. ويُفسر هذا الأمر بأن نظام المكافآت والتعويضات لا يقتصر على الجانب المتعلق بالأجر المرتبط بالمؤهلات العلمية، بل يقوم على مبادئ المساواة بين جميعا لموظفين. كذلك، يُظهر بُعد العدالة والشفافية أن إحساس الموظفين بالمعاملة العادلة ووضوح القرارات والإجراءات يلعب دوراً جوهرياً في تعزيز ولائهم. وهذا ما يعكس شعور جميع العمال سواء المسؤولين او العمال (التنفيذ والمهارة) بالمساواة. أما الرضا عن الأجور والمزايا، فرغم أنه يعد الأقل تأثيراً بين الأبعاد الثلاثة، لكنه لا يزال مهماً. يمكن تفسير ذلك بأن مستوى رضا الموظفين عن أجورهم والمزايا يعتمد بشكل كبير على المؤهل العلمي لكل عامل، وذلك نظراً لارتفاع نسبة العمال مقارنة بعدد المسؤولين في المؤسسة قيد الدراسة. على الرغم من اختلاف مدى الأهمية إلا أن جميع هذه الجوانب تُشكل محركات رئيسية للولاء. وبالتالي يمكن للمؤسسة أن تستغل هذه العوامل وتوجه جهودها نحو تحسين هذه الجوانب لتعزيز ولاء موظفيها بشكل أفضل.

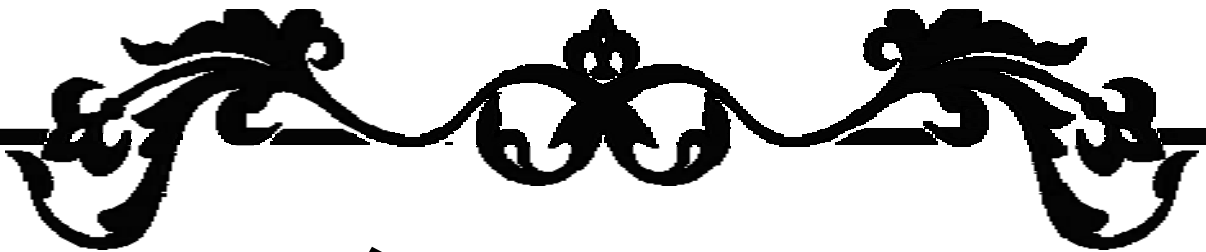
ونصت **الفرضية الخامسة** للدراسة "هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول لولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، الخبرة المهنية، مستوى الأجر)"، ولاختبار صحة هذه الفرضية قمنا بتجزئتها الى فرضيات فرعية حسب المتغيرات الديمغرافية الأخيرة، وبعد القيام بالدراسة الميدانية أظهرت النتائج ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة تعزيزهم للولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة تعزى لمتغير الفئة العمرية، مما يثبت صحة الفرضية الخامسة 1.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة تعزيزهم للولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة تعزى لمتغير لمؤهل العلمي، مما يثبت صحة الفرضية الخامسة².
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة تعزيزهم للولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، مما يثبت صحة الفرضية الخامسة³.
- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة تعزيزهم للولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة تعزى لمتغير الخبرة المهنية، مما يثبت صحة الفرضية الخامسة⁴. وتتفق هذي النتيجة مع (دراسة عبادو خديجة ونفسر هذا باختلاف القطاع الخاص عن القطاع العمومي).
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة تعزيزهم للولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة تعزى لمتغير مستوى الأجر، مما يثبت صحة الفرضية الخامسة⁵.

خلاصة الفصل الثاني :

يعتبر موضوع نظام الأجور والولاء التنظيمي من المواضيع الهامة التي وجب دراستها ،حيث نجد ان نظام الأجور في المؤسسة ليس مجرد آلية لدفع المستحقات المالية بل هو أداة استراتيجية ذات تأثير عميق على استقرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. قمنا بدراستنا الميدانية بهدف التعرف على نظام الأجور المعتمد في مؤسسة سونلغاز وكيف يتم تصميمه وأين موقع الولاء التنظيمي في ذلك . ولأجل ذلك اعتمدنا في جمع البيانات على أدوات معينة من توزيع استبيانات والقيام بإجراء مقابلات مع الاطراف المعنية، كما اعتمدنا على دراسة الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة، إضافة الى تحليل الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20، حيث قمنا بعرض نتائج الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة ثم مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة .



خاتمة



استهدفت هذه الدراسة بحث موضوع دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز_خدمات_ ناحية ورقلة، واتخذت من القطاع الصناعي التجاري بالجزائر ميدانا للدراسة، حيث جاءت هذه الدراسة في فصلين الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي للإجابة على اشكالية الدراسة المتمثلة في السؤال التالي: كيف يساهم نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة سونلغاز_خدمات ناحية ورقلة؟ وذلك بالاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية تم توزيعها على عينة مكونة من 70 عامل في مؤسسة سونلغاز، كما استعانت الطالبة بأسلوب المقابلة للتعلم في الدراسة ولتفسير نتائجها.

يعد نظام الأجور من الركائز الأساسية التي تقوم عليها العلاقة بين المؤسسة وموظفيها. فهو ليس مجرد وسيلة لتلبية الاحتياجات المادية للعاملين، بل يمتد تأثيره ليشمل جوانب أعمق تتعلق برضاهم الوظيفي، وبالتالي ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها. عندما يصمم نظام الأجور بشكل عادل وتنافسي، يعكس قيمة مساهمات الموظفين، فإنه يلعب دورا محوريا في بناء شعور قوي بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة. هذا الولاء التنظيمي المتزايد ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة بشكل عام، وكتقييم لدور نظام الأجور، وتعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة سونلغاز ناحية ورقلة في إدارته وتعزيزه، توصلنا الى النتائج التالية :

تعمل مؤسسة سونلغاز على الربط بين نظام الأجور أبعاده (الرضى عن الأجور والمزايا، العدالة والشفافية، المكافآت والتعويضات) لتحقيق أهداف الفرد العامل وكذا المنظمة، حيث كان البعد المطبق والأكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة والعدالة والشفافية، ثم بعد المكافآت والتعويضات وأخيرا الرضى عن الأجور والمزايا

تمتلك مؤسسة سونلغاز نظام متكامل وفعال لتعزيز الولاء التنظيمي، حيث كان البعد الأكثر اعتمادا في المؤسسة محل الدراسة هو بعد الانتماء والالتزام ثم الرضى الوظيفي

ان لنظام الأجور علاقة وطيدة بالولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة كون ان نظام الأجور يتناسب طرديا مع الولاء التنظيمي فكلما ارتفع نظام الأجور، زاد مستوى الولاء التنظيمي، وبالمقابل كلما ارتفع الولاء التنظيمي، تحسن نظام الأجور داخل المؤسسة محل الدراسة. هناك تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد المتغير المستقل (الرضى عن الأجور والمزايا، العدالة والشفافية، المكافآت والتعويضات) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي) لم تكن بنفس الحجم، بل كانت بمعاملات مختلفة حسب اهمية ودرجة تأثير كل منها فيه، حيث شكل بعد المكافآت والتعويضات الأهمية الأعلى مقارنة ببعد العدالة والشفافية وبعد الرضى عن الأجور والمزايا.

كما أكدت نتائج الدراسة على انه لا توجد فروق في إجابات الباحثين حول درجة تعزيزهم للولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة المهنية ومستوى الأجر).

بعد حوصلة النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، يمكن تعديل نموذج الدراسة على النحو التالي :

- الفرضية الأولى: تم قبول الفرضية 1 "ييدي الباحثين اتجاهها مقبولا نحو نظام الأجور في المؤسسة"، لأنه تبين من خلال المتوسط الحسابي العام ان درجة الموافقة كانت متوسطة لدى أفراد العينة حول دور نظام الأجور بالمؤسسة

- الفرضية الثانية: تم قبول الفرضية 2 "ييدي الباحثين اتجاهها ايجابيا عاليا نحو تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز"، لأنه تبين من خلال المتوسط الحسابي العام ان درجة الموافقة كانت مرتفعة لدى أفراد العينة حول مستوى تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسة

- الفرضية الثالثة: تم قبول الفرضية 3 "هناك علاقة وطيدة بين نظام الأجور والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة"، لأنه تبين من خلال العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة فقد اظهر معامل بيرسون وجود علاقة طردية موجبة وقوية بين ابعاد المتغير المستقل (الرضى عن الأجور والمزايا، العدالة والشفافية، المكافآت والتعويضات) والمتغير التابع الولاء التنظيمي بالمؤسسة

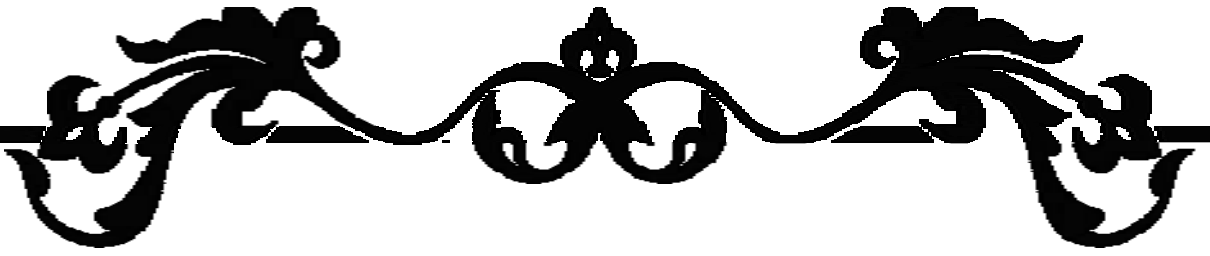
- الفرضية الرابعة: تم قبول الفرضية 4" هناك تأثير ذو دلالة احصائية لنظام الأجور على تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز"، لأنه تبين من خلال الانحدار الخطي المتعدد ان نتائج ابعاد المتغير المستقل (الرضى عن الأجور والمزايا، العدالة والشفافية، المكافآت والتعويضات) تفسر على نحو ما مقداره 56.8 % من التباين في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) وهي نسبة تفسير جيدة
- الفرضية الخامسة: تم قبول الفرضية 5" لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول درجة تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز_خدمات_تعزى للمتغيرات الديمغرافية"، لأنه تبين من خلال اختبار التباين الاحادي ANOVA ان قيم Sig الموافقة للمتغيرات الديمغرافية اكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 .

توصيات الدراسة: طبقا للنتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- وضع نظام يهدف إلى إخضاع العمال لاختبار تقييم المكتسبات (الخبرة) كخطوة نحو ترقيةهم إلى مناصب أعلى
- تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة من خلال إعداد مناصب للعمال الذين يتم نقلهم إلى مناصب جديدة، على أن يكون ذلك بإشراف مباشر من المسؤول عن هذا المنصب (الذين سوف يتم إحالتهم الى التقاعد)، مع التركيز على تعزيز الولاء التنظيمي.
- نوصي المؤسسة بضرورة تحديث بعض المنح الشاملة بطريقة متوازنة وفعالة تضمن تحقيق رضا جميع فئات العمال، مما يساعد على تحسين قدرتهم المالية وتعزيز انتمائهم وولائهم للمؤسسة
- ينبغي على المؤسسة بالتعاون مع الفدرالية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية العمل على إيجاد حلول بديلة لنظام الأجور بهدف تحسين مستوى معيشة العمال، وهو ما سينعكس بشكل إيجابي على إنتاجية المؤسسة ويدعم قدرات العمال بشكل عام

آفاق الدراسة : في ختام بحثنا هذا وبناءا على النتائج المتوصل إليها، قد أغفلنا العديد من المتغيرات لذا نقترح بعض المواضيع التي من شأنها ان تكمل ما تم التوصل إليها في هذه الدراسة، على سبيل المثال:

- تأثير مكونات نظام الأجور على ابعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- دراسات مقارنة بين فروع مختلفة لمؤسسة سونلغاز .
- تقييم اثر المكافآت المالية وغير المالية على تعزيز الولاء.
- دراسة كيفية تأثير نظام الأجور على تعزيز الشمولية والتنوع داخل المنظمة.



قائمة المصادر والمراجع



مجالات :

- امين عبد الله محمد حمزة (2022)، محددات الولاء التنظيمي وآثاره _دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب، العدد 04، المجلد 11، ص 1__69.
- احمد إبراهيم عبد السلام، عبد المطلب (2018)، الولاء التنظيمي وعلاقاته بالسمات الشخصية والرغبة في ترك المنظمة، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركات التأمين السودانية، مجلة دفاتر اقتصادية، العدد 01، المجلد 09، ص 161__179.
- رويم فايزة (2010)، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 05، المجلد/، ص 96__118.
- قريشي سامي، صالح عبد العالي (2022)، معايير وآليات محاسبة الأجور في المؤسسة الاقتصادية _حالة مؤسسة موبيليس، مجلة التحولات الاقتصادية، العدد 02، المجلد 08، ص 1__18.

أطروحات دكتوراه :

- حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف الجزائر، سنة 2015_2016.

مطبوعات (محاضرات) :

- رفيقة الشامي، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022_2023.
- سميرة صالح، سمية قداش، محاضرات نظم الأجور والحوافز، مطبوعة بيداغوجية، جامعة ورقلة، 2018/2019.
- عادا امين مهمل، إدارة الموارد البشرية، محاضرات موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيوط، 2022_2023.
- منى مسغوني، محاضرات مقياس نظام الأجور والحوافز، لطلبة السنة الثالثة تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي .

مذكرات تخرج :

- محمد رامي العمري وعبد الوهاب تلاس، دراسة الأجور وفق المعايير المحاسبية في قطاعات مختلفة في الجزائر دراسة حالة _مجمع SONATRACH-ENT والمؤسسة الجزائرية للمياه "ADE" وبلدية بابار ولاية خنشلة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس المهني، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، معهد التكنولوجيا، قسم المناجحت، 2021_2022.

- سايب مسعود، بوزواويد دراجي الحضي، المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي، دراسة حالة-دراسو مقارنة بين الوظيف العمومي والقطاع الاقتصادي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، 2020,2021. مراجع باللغة الأجنبية :

Articles :

- Audrey charbonnier –Voirin ,Mourineenlissilloun (France).la marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle, revue recherche science de Gestion –Management science –science de Gestion ,n°125,PP97–119.
- Ayad khaldia (125), Système de Rémunération et performance de l’entreprise pétrolière Algérienne ,La Revue des sciences Commerciales ,numéro 2, Volume14,page323–342.

Mémoire magister :

- Marine Géorgeler ,la fidélisation des salaries :le cas de l’entreprise X (spécialisé dans le bâtiments),Mémoire de fin d’études 1^{er} année de master management stratégique des organisation –par coures gestion des ressources humaines ,université de Reims Champagne Ardenne.2012.



قائمة الملاحق



الملحق رقم 1:



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص : إدارة الموارد البشرية

استبانة

سيدتي الكريمة سيدي الكريم إيطارات و موظفو المؤسسة تحية طيبة أما بعد :

يشرفني أن أتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية ،والتي تناقش موضوع "دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين" ، حيث أسعى من خلالها الى التعرف على آراءكم القيمة والمفيدة . كما أعلمكم ان الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدي،وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي . وشكرا جزيلا على حسن تعاونكم ، أرجو منكم وضع علامة (X) في خانة الإجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم وأشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم في انجاز وإثراء هذه الدراسة .

اسم ولقب الطالب(ة): صفاء عائشة قوي اسم ولقب المؤطر: سميرة صالح

رقم الهاتف : 0667005772

البريد الالكتروني : aichagoui41@gmail.com

أولا : البيانات الديمغرافية

الجنس : أنثى ☐ ذكر ☐

الفئة العمرية :

من 20 الى اقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 اقل من سنة ☐

من 40 الى اقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكبر ☐

المؤهل العلمي : ثانوي فأقل ☐ معي ☐ ☐ لبي سامي ☐

ليسانس ☐ ماستر ☐

المسمى الوظيفي : عامل رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐

الخبرة المهنية : من ☐ 5 الى ☐ 10 سنوات من 10 إلى ☐ 20 سنة ☐ من 20 الى 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

مستوى الأجر :

بين 30000 و 50000 د ج ☐ بين 70000 و 90000 د ج ☐

بين 50000 و 70000 د ج ☐ أكثر من 90000 د ج ☐

ثانيا : الأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة

المحور الأول : نظام الأجور : هو ذلك النظام الذي يهتم بمختلف عمليات جمع و ترتيب و فرز و تخزين العمليات و المعلومات المتعلقة بالأجور و الرواتب في المؤسسة ثم معالجتها بهدف تصميم نظام للأجور.

العبارة	معارض بشدة	معارض	نوعا ما	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : الرضى عن الأجور و المزايا					

1	هناك رضى عن مستوى راتبك الحالي مقارنة بمسؤولياتك ومهارتك				
2	نظام الأجور في المؤسسة عادل مقارنة بالشركات المنافسة				
3	يوفر نظام الأجور بيئة مالية مستقرة تشجع الموظف على البقاء				
4	تعتبر الزيادات السنوية (سنوات الخبرة) في الراتب كافية لمواكبة التضخم				
5	أجرك يتناسب مع مستواك العلمي				
6	هناك تطابق في الأجر بنفس المهام في مؤسسة أخرى				
البعد الثاني : العدالة و الشفافية					
7	هناك فهم واضح لكيفية تحديد الراتب				
8	تدري بالمعايير التي يتم بناء عليها تحديد الأجور داخل المؤسسة				
9	يشعر الموظفون بالتقدير عند مكافأتهم بنظام أجور شفاف وعادل في المؤسسة				
10	يعكس نظام الأجور العادل التقدير العاطفي للموظف تجاه المؤسسة				
11	يعكس نظام الأجور الشفاف قيم المؤسسة ويعزز الانتماء في المؤسسة				
البعد الثالث : المكافآت والتعويضات					
12	تعزز المكافآت المالية شعور الانتماء والتقدير لدى العاملين في المؤسسة				
13	هناك صرف للمكافآت بطريقة عادلة				
14	هناك رضى عن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة				

اخور الثاني : الولاء التنظيمي :هو حالة نفسية تعكس مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها ،و شعوره بالانتماء و الالتزام تجاهها .

العبارة	معارض بشدة	معارض	نوعا ما	موافق	موافق بشدة
البعد الأول : الانتماء و الالتزام					
1	هناك شعور بالانتماء الى هذه المؤسسة				
2	هناك شعور بالفخر لكونك جزءا من هذه المؤسسة				
3	توصي أصدقاءك و عائلتك بالعمل في هذه المؤسسة				
4	التخطيط للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة في المستقبل				
5	هناك شعور بأن قيمك تتوافق مع قيم المنظمة				
6	هناك بذل لقصارى جهدك للمساهمة في نجاح المؤسسة				
7	ترى مستقبلك المهني مرتبط بهذه المؤسسة				
8	المؤسسة تهتم برفاهية موظفيها				
9	هناك تقدير و احترام في مكان العمل				
10	الإدارة تتواصل بشكل فعال مع الموظفين				
11	هناك شعور بالثقة في قيادة المؤسسة				
12	هناك استعداد لبذل جهد إضافي لمؤسسة على تحقيق أهدافها				
البعد الثاني : الرضى الوظيفي					
13	هناك رضى عن وظيفتك الحالية				
14	هناك شعور بأنك تحصل على تقدير كاف لعملك				
15	هناك شعور بأن لديك فرصا للنمو و التطور في هذه المنظمة				
16	هناك رضى عن بيئة العمل في هذه المؤسسة				

شكرا لتعاونكم ..

الملحق رقم 2:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح_ورقلة_

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من إعداد الطالبة: قوي صفاء عائشة



دليل المقابلة

● أسئلة حول نظام الأجور:

كيف يتم تحديد الأجور في المؤسسة؟

على أي أساس يتم تحديد الأجور في المؤسسة؟

من هم الاطراف المسؤولة عن تحديد الأجر؟

الاطلاع على نسخة من كشف الراتب ؟

فيما تتمثل خطوات تصميم نظام الأجور؟

ماهي العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر؟

ماهي مكونات الأجر في المؤسسة ؟

نظام المكافآت والتعويضات الذي يميزكم عن مؤسسة اخرى؟

● أسئلة حول الولاء التنظيمي :

هل توجد رؤية مبدئية إيجابية للولاء التنظيمي للعاملين ؟

أمثلة عن التحلي بالولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة؟

ما هي الأسباب التي أدت الى التحلي بالولاء التنظيمي ؟

التعريف بالمؤسسة، مهامها، نشاطاتها والهيكل التنظيمي

الاتفاق الجماعي الخاص بالمؤسسة

الملحق رقم 3:

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان : بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المشرفة تم عرضه على مجموعة من المحكمين:

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	طواهر عبد الجليل	أستاذ محاضر أ	العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	قاصدي مرباح ورقلة
02	عراة الحاج	أستاذ محاضر أ		
03	مناصريه رشيد	أستاذ محاضر أ		
04	تيمجغدين نور الدين	أستاذ محاضر أ		

الملحق رقم 4:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	70	1,00	5,00	3,1857	,98235
س2	70	1,00	5,00	3,4000	,98393
س3	70	1,00	5,00	3,5714	,95662
س4	70	2,00	5,00	3,6286	,72575
س5	70	1,00	5,00	3,1286	1,06215
س6	70	1,00	5,00	3,0714	1,06759
س7	70	1,00	5,00	3,2571	1,11233
س8	70	1,00	5,00	3,3429	1,11493
س9	70	1,00	5,00	3,5143	1,16399
س10	70	1,00	5,00	3,5143	1,05971
س11	70	2,00	5,00	3,7000	,95326

س12	70	1,00	5,00	3,5571	1,12463
س13	70	1,00	5,00	3,3857	1,02565
س14	70	1,00	5,00	3,1286	1,04841
N valide (listwise)	70				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ب1	70	1,00	5,00	3,4571	1,04515
ب2	70	1,00	5,00	3,7857	1,01999
ب3	70	1,00	5,00	3,7143	1,16896
ب4	70	1,00	5,00	3,8571	1,06711
ب5	70	1,00	5,00	3,5857	,97048
ب6	70	1,00	5,00	3,9571	,92369
ب7	70	1,00	5,00	3,7714	,96566
ب8	70	1,00	5,00	3,3571	1,09061
ب9	70	1,00	5,00	3,7714	1,03799
ب10	70	1,00	5,00	3,4857	,86381
ب11	70	1,00	5,00	3,5857	,95542
ب12	70	1,00	5,00	3,8143	1,03969
ب13	70	1,00	5,00	3,5286	1,15120
ب14	70	1,00	5,00	3,3429	1,10185
ب15	70	1,00	5,00	3,8857	1,07059
ب16	70	1,00	5,00	3,7143	1,03760
المحور 2	70	24,00	70,00	51,1143	9,43097
N valide (listwise)	70				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ب1	70	1,00	5,00	3,4571	1,04515
ب2	70	1,00	5,00	3,7857	1,01999
ب3	70	1,00	5,00	3,7143	1,16896
ب4	70	1,00	5,00	3,8571	1,06711
ب5	70	1,00	5,00	3,5857	,97048
ب6	70	1,00	5,00	3,9571	,92369
ب7	70	1,00	5,00	3,7714	,96566
ب8	70	1,00	5,00	3,3571	1,09061
ب9	70	1,00	5,00	3,7714	1,03799
ب10	70	1,00	5,00	3,4857	,86381

ب11	70	1,00	5,00	3,5857	,95542
ب12	70	1,00	5,00	3,8143	1,03969
ب13	70	1,00	5,00	3,5286	1,15120
ب14	70	1,00	5,00	3,3429	1,10185
ب15	70	1,00	5,00	3,8857	1,07059
ب16	70	1,00	5,00	3,7143	1,03760
المحور 2	70	24,00	70,00	51,1143	9,43097
س1	70	1,00	5,00	3,1857	,98235
س2	70	1,00	5,00	3,4000	,98393
س3	70	1,00	5,00	3,5714	,95662
س4	70	2,00	5,00	3,6286	,72575
س5	70	1,00	5,00	3,1286	1,06215
س6	70	1,00	5,00	3,0714	1,06759
س7	70	1,00	5,00	3,2571	1,11233
س8	70	1,00	5,00	3,3429	1,11493
س9	70	1,00	5,00	3,5143	1,16399
س10	70	1,00	5,00	3,5143	1,05971
س11	70	2,00	5,00	3,7000	,95326
س12	70	1,00	5,00	3,5571	1,12463
س13	70	1,00	5,00	3,3857	1,02565
س14	70	1,00	5,00	3,1286	1,04841
المحور_الأول	70	28,00	69,00	47,3857	8,84044
N valide (listwise)	70				

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,753 ^a	,568	,561	6,24736

a. Valeurs prédites : (constantes),

b. Variable dépendante :

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3 483,081	1	3 483,081	89,242	,000 ^b
1 Résidu	2 654,005	68	39,029		
Total	6 137,086	69			

a. Variable dépendante : المحور 2

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	13,031	4,100		3,178	,002
المحور الأول	,804	,085	,753	9,447	,000

a. Variable dépendante : المحور 2

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	35,5344	68,4853	51,1143	7,10489	70
Résidu	-15,25214	15,98098	,00000	6,20192	70
Erreur Prévision	-2,193	2,445	,000	1,000	70
Erreur Résidu	-2,441	2,558	,000	,993	70

a. Variable dépendante : المحور 2

Corrélations

	المحور الثاني	المحور 2
المحور الأول		
Corrélation de Pearson	1	,753**
Sig. (bilatérale)		,000
N	70	70
المحور 2		
Corrélation de Pearson	,753**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

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

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد الأول	70	13,00	29,00	19,9857	3,41137
البعد الثاني	70	7,00	25,00	17,3286	4,12037
البعد الثالث	70	3,00	15,00	10,0714	2,47493
N valide (listwise)	70				

Corrélations

	بعد الأول	بعد الثاني	بعد الثالث
Corrélation de Pearson	1	,684**	,549**
بعد الأول Sig. (bilatérale)		,000	,000
N	70	70	70
Corrélation de Pearson	,684**	1	,731**
بعد الثاني Sig. (bilatérale)	,000		,000
N	70	70	70
Corrélation de Pearson	,549**	,731**	1
بعد الثالث Sig. (bilatérale)	,000	,000	
N	70	70	70

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

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد الأول 2	70	21,00	60,00	44,1429	8,39994
بعد الثاني 2	70	5,00	20,00	14,4714	3,26919
N valide (listwise)	70				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	70	1,00	5,00	3,1857	,98235
س2	70	1,00	5,00	3,4000	,98393
س3	70	1,00	5,00	3,5714	,95662
س4	70	2,00	5,00	3,6286	,72575
س5	70	1,00	5,00	3,1286	1,06215
س6	70	1,00	5,00	3,0714	1,06759
بعد الأول	70	13,00	29,00	19,9857	3,41137
س7	70	1,00	5,00	3,2571	1,11233
س8	70	1,00	5,00	3,3429	1,11493
س9	70	1,00	5,00	3,5143	1,16399
س10	70	1,00	5,00	3,5143	1,05971
س11	70	2,00	5,00	3,7000	,95326
بعد الثاني	70	7,00	25,00	17,3286	4,12037
س12	70	1,00	5,00	3,5571	1,12463
س13	70	1,00	5,00	3,3857	1,02565

قائمة الملاحق

س14	70	1,00	5,00	3,1286	1,04841
البعد_الثالث	70	3,00	15,00	10,0714	2,47493
ب1	70	1,00	5,00	3,4571	1,04515
ب2	70	1,00	5,00	3,7857	1,01999
ب3	70	1,00	5,00	3,7143	1,16896
ب4	70	1,00	5,00	3,8571	1,06711
ب5	70	1,00	5,00	3,5857	,97048
ب6	70	1,00	5,00	3,9571	,92369
ب7	70	1,00	5,00	3,7714	,96566
ب8	70	1,00	5,00	3,3571	1,09061
ب9	70	1,00	5,00	3,7714	1,03799
ب10	70	1,00	5,00	3,4857	,86381
ب11	70	1,00	5,00	3,5857	,95542
ب12	70	1,00	5,00	3,8143	1,03969
البعد_الأول2	70	21,00	60,00	44,1429	8,39994
ب13	70	1,00	5,00	3,5286	1,15120
ب14	70	1,00	5,00	3,3429	1,10185
ب15	70	1,00	5,00	3,8857	1,07059
ب16	70	1,00	5,00	3,7143	1,03760
البعد_الثاني2	70	5,00	20,00	14,4714	3,26919
N valide (listwise)	70				

Corrélations

	البعد الأول2	البعد الثاني2
Corrélation de Pearson	1	,765**
البعد_الأول2 Sig. (bilatérale)		,000
N	70	70
Corrélation de Pearson	,765**	1
البعد_الثاني2 Sig. (bilatérale)	,000	
N	70	70

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

Coefficients

النموذج	Coefficients non standardises	Coefficients standardises	T	مستوى المعنوية
		Beta	المحسوبة	
	الخطأ			

قائمة الملاحق

			المعياري			
	المقدار الثابت		2,31	12.45	5.39	0.000
1	الرضى عن الأجور والمزايا	0.62	0.07	0.48	6.85	0.000
	العدالة والشفافية	0.73	0.06	0.32	5.33	0.000
	المكافآت والتعويضات	0.76	0.05	0.19	3.78	0.004
الولاء التنظيمي						

الملحق رقم 5:



الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز
Société algérienne de l'électricité et du gaz

المديرية التنفيذية للرأس المال البشري
مديرية التنظيم والعلاقات الاجتماعية

الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا رقم 2022/04
المتعلق بإعادة تقييم مبالغ العلاوات والتعويضات

ديسمبر 2022

الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا رقم 04 / 2022

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بإختصاص سولغاز (ش. ذ. أ) ممثلة من طرف السيد
مراد عجال، الرئيس المدير العام، المتصرف بمقتضى السلطات المخولة له،

من جهة

20-11

والإتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، للاتحاد العام للعمال الجزائريين
الممثلة، بالسيد عاشور تلي، أمينها العام،

من جهة أخرى.

اتفقا على ما يلي:

مديرية التسيير لمراس المال البشري / مديرية التنظيم والعلاقات الاجتماعية

صفحة 2 من 10

المادة الأولى :

يهدف هذا الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا الذي تم إعداده طبقا للتشريع الساري المفعول والإنفاقية الجماعية من الدرجة العليا وملحقاتها إلى تحديد المبالغ والنسب الجديدة للعلاوات والتعويضات المنصوص عليها في الإتفاقيات الجماعية لكل شركات مجمع سونلغاز .

المادة 2 :

إن العلاوات والتعويضات المعنية في هذا الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا هي حصريا تلك المذكورة صراحة كالاتي:

1. علاوة المردود الفردي.
2. التعويض الجزافي للنقل (ويشمل علاوة مُخطط السيارة وتعويض السيارة).
3. نفقات التنقل.
4. تعويض الثقة.
5. علاوة المسؤولية.
6. تعويض العمل التناوبي.
7. تعويض العمل الليلي.
8. تعويض التسخير.
9. تعويض الساعات الإضافية.
10. تعويض العمل الالزامي.
11. تعويض الضرر.
12. علاوة (TST/HT/THT/HTA).
13. علاوة المناوبة.
14. علاوة الصندوق.
15. تعويض الأجر الوحيد.

المادة 3 :

باستثناء علاوة المردود الفردي (PRI) وتعويض الثقة، يتم إعادة تقييم العلاوات والتعويضات المذكورة في المادة 2 أعلاه بنسبة 10 %.

المادة 4 :

تتم زيادة علاوة المردود الفردي بنسبة 25 % يتم تحديد سعر هذه العلاوة وفقاً للملحقات المرفقة بهذا الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا.



المديرية التشغيلية للمراس المال البشري / مديرية التنظيم والعلاقات الاجتماعية

المادة 5 :

تتم زيادة تعويض القفّة بنسبة 28 % أي 500 دينار جزائري صاف من الضريبة. يتم تحديد مبلغ هذا التعويض وفقاً للملحقات المرفقة بهذا الإتفاق الجماعي من الدرجة العليا.

المادة 6 :

يتم تحديد مبالغ ونسب العلاوات والتعويضات المذكورة في المادة 02 أعلاه وفقاً للملحقات المرفقة لهذا الإتفاق الجماعي من الدرجة العليا.

المادة 7 :

تتطبق أحكام هذا الإتفاق الجماعي من الدرجة العليا وفقاً للشروط المحددة أدناه على جميع العاملين في شركات مجمع سونلغاز.

المادة 8 :

لا يمكن للشركات الفرعية لمجمع سونلغاز، منح إلا العلاوات والتعويضات المنصوص عليها في الإتفاقيات الجماعية الخاصة بهم وضمن الشروط المحددة في هذه الإتفاقيات الجماعية والتنظيم المعمول به في شركاتهم.

المادة 9 :

تم التوقيع والتأشير على هذا الإتفاق الجماعي من الدرجة العليا من طرف الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز والأمين العام للإتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، طرف في المفاوضة.

المادة 10 :

يُعتبر هذا الإتفاق الجماعي من الدرجة العليا نافذاً على جميع عمال شركات مجمع سونلغاز ومُلزم لكل المنظمات النقابية التمثيلية.

المادة 11 :

تُلغى جميع الأحكام السابقة المخالفة لهذا الإتفاق الجماعي من الدرجة العليا، والذي يسري مفعوله من تاريخ التوقيع عليه.

المادة 12 :

يتم تنفيذ هذا الإتفاق الجماعي من الدرجة العليا بواسطة ملحق خاص بكل شركة ويقدم للموافقة من قبل الهيئات الاجتماعية.

المديرية التنفيذية لمراسم العمل بشري / مديرية التنظيم والعلاقات الاجتماعية

الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا رقم 104 / 2022

المادة 13 :

يتم إيداع هذا الاتفاق الجماعي من الدرجة العليا بغرض تسجيله لدى مصالح مفتشية العمل للجزائر الوسطى المختصة إقليميا وأمانة ضبط محكمة الجزائر.

حرر بالجزائر في 25 2022

عن الإتحادية الوطنية لعمال
الصناعات الكهربائية والغازية

الأمين العام



عاشور تلي

عن مجمع سونلغاز

الرئيس المدير العام



مراد عجال

الملحقات

مبلغ تعويض القفة

المبلغ الجديد
500 دج صائب من الضريبة

المبلغ الجديد
517 دج صائب من الضريبة

مبلغ علاوة المناوبة

المبلغ الجديد
14300 دج

مبلغ علاوة الصندوق

المبلغ الجديد
4290 دج

علاوة المردود الفردي

النسبة الجديدة
20 %

مبلغ تعويض الأجر الوحيد

المبلغ الجديد
2145 دج

مبلغ مخطط السيارة

المبلغ الجديد
11440 دج

المديرية التنفيذية للمراسل المال البشري / مديرية التنظيم والعلاقات الاجتماعية

الإتفاق الجماعي من الدرجة العليا رقم 04 / 2022

مبلغ تعويض السيارة

المبلغ الجديد
دج 6094
دج 4059 (سيارات تحت عقد)

مبلغ تعويض العمل الليلي

المبلغ الجديد
دج 4400

مبالغ التعويضات عن النفقات التي صرفها العامل في مهنة مأمورة داخل التراب الوطني

الشمال	الإطار	التحكم/التنفيذ
الوجبة	دج 837	دج 744
الإيواء	دج 1 487	دج 1 301
يوم كامل	دج 3 160	دج 2 789

الجنوب	الإطار	التحكم/التنفيذ
الوجبة	دج 883	دج 790
الإيواء	دج 1 581	دج 1 395
يوم كامل	دج 3 346	دج 2 974

مبالغ التعويضات عن النفقات التي صرفها العامل في تنقل مهني داخل التراب الوطني

الشمال	الإطار	التحكم/التنفيذ
الوجبة	دج 558	دج 465
الإيواء	دج 930	دج 837
يوم كامل	دج 2045	دج 1767

الجنوب	الإطار	التحكم/التنفيذ
الوجبة	دج 605	دج 513
الإيواء	دج 1023	دج 930
يوم كامل	دج 2231	دج 1953

المديرية التنفيذية لأمراس المال البشري / مديرية التخطيط والعلاقات الاجتماعية

الإعفاء الجماعي من الدرجة العليا رقم 04 / 2022

مبالغ التعويض الجزافي للنقل

المبالغ الجديدة	المسافة المسكن - مكان العمل	الشرط
1 301 دج	< من 01 $\geq$ 03 كلم	الشرط الأول
1 687 دج	< من 03 $\geq$ 08 كلم	الشرط الثاني
2 474 دج	< من 08 $\geq$ 12 كلم	الشرط الثالث
3 260 دج	< من 12 $\geq$ 25 كلم	الشرط الرابع
4 419 دج	< من 25 كلم	الشرط الخامس

مبالغ تعويض الضرر

المبالغ الجديدة		فوج
دج / الشهر	دج / يوم	
2 345	90	N01
3 003	116	N21
3 804	146	N22
4 462	172	N31
5 234	201	N32
6 149	237	N04

علاوة الأشغال تحت التوتر

TST / HT - THT

المبالغ الجديدة		المنصب
الجزء المتغير	الجزء الثابت	
1 430 دج	8 923 دج	رئيس وحدة
1 430 دج	8 180 دج	تقني رئيسي
1 430 دج	7 436 دج	رئيس فرقة
1 430 دج	7 436 دج	تقني
1 430 دج	6 692 دج	كهربائي

TST / HTA

المبالغ الجديدة		المنصب
الجزء المتغير	الجزء الثابت	
715 دج	7 150 دج	رئيس وحدة
715 دج	7 865 دج	تقني رئيسي
715 دج	8 580 دج	تقني

المديرية التشغيلية لرأس المال البشري / مديرية التنظيم والعلاقات الاجتماعية

الإنفاق الجماعي من الدرجة أعلا رقم 04 / 2022

**المبالغ اليومية للتعويض الإلزامي
إلزامية التدخل:**

الدرجة	المبالغ الجديدة دج / اليوم
5	704
6	762
7	824
8	891
9	964
10	1 043
11	1 126
12	1 220
13	1 319
14	1 427
14A	1 526
15	1 634
15A	1 748
16	1 870
17	2 001
18	2 141
19	2 291
≥ 20	2 451

إلزامية التسخير:

الدرجة	المبالغ الجديدة دج / اليوم
5	352
6	381
7	411
8	447
9	482
10	520
11	563
12	609
13	659
14	714
14A	763
15	816
15A	873
16	935
17	1 001
18	1 071
19	1 145
≥ 20	1 225

المديرة التنفيذية للرأس المال البشري / مديرية التنظيم والعلاقات الاجتماعية

Libellé rubrique	Cadres	Maîtrise	Exécution	Statutaires	Contractuels
1-SALAIRE DE BASE	6028694.4	3312511.26	9537650.68	18878856.34	107251.59
PRI	1095208.06	588414.68	1677531	3361153.74	0
2-Primes de Rendement	1095208.06	588414.68	1677531	3361153.74	0
3-IEP	2403719.21	1602258.43	4582241.4	8588219.04	0
ITP	0	0	498522	498522	0
ind de disponibilité conducteur véhicules	0	0	148619.36	148619.36	0
Heures supplémentaires	0	0	124128.08	124128.08	0
4-HS+INTERV+ITP+ISP+ASTR	0	0	771269.44	771269.44	0
ind d'insalubrite	21156	14760	0	35916	0
ind de nuisance	0	59036.16	565858.06	624894.22	0
5-INDEMNITE DE NUISANCE	21156	73796.16	565858.06	660810.22	0
ind zone d1 et d3	0	0	4500	4500	0
ind zone a.b.c.d1.d2	1226953	651773	1758604	3637330	0
6-INDEMNITE DE ZONE	1226953	651773	1763104	3641830	0
ind forf transport	80848	100265	569311	750424	0
Indemnité de panier	635573	513807	2378989	3528369	0
8-TRANSPORT PANIER	716421	614072	2948300	4278793	0
ind conge annuel	0	45309.6	411525.4	456835	0
ind cong annuel suppl	695512.72	645896.88	1445829.6	2787239.2	0
9-INDEMNITE DE CONGE	695512.72	691206.48	1857355	3244074.2	0
ind salaire unique	57915	38610	358215	454740	0
10-PRESATIONS FAMILIALES	57915	38610	358215	454740	0
prime depart retraite	0	0	1644151.09	1644151.09	0
Intérim remplacement/Coordination	13099.58	0	0	13099.58	0
ind util/conv véhicule pers	79222	0	0	79222	0
ind parrain pr maître d'appr	22591.3	4659.06	6750	34000.36	0
ind globale medecin	89904.32	0	0	89904.32	0
ind forf comm / marches	16500	0	0	16500	0
Indemnité service continu	0	17856	0	17856	0
Indemnité de responsabilité	52133.68	0	0	52133.68	0
gratif. medailles travail et merite	320000	0	80000	400000	0
gratif. journée de la femme	170954	97688	36633	305275	0
11-PRIMES ET INDEMNITES	764404.88	120203.06	1767534.09	2652142.03	0
SALAIRE BRUT	13009984.27	7692845.07	25829058.67	46531888.01	107251.59
CNAS	3077470.84	1830442.33	5407581.62	10315494.79	0
Oeuvres sociales(FOSC)	260199.69	153856.9	516581.17	930637.76	2145.03
CONTRIBUTION RC PART EMPLOYEUR	166735	110102.48	352949.87	629787.35	0
Charges	3504405.53	2094401.71	6277112.66	11875919.9	2145.03
Masse salariale	16514389.8	9787246.78	32106171.33	58407807.91	109396.62
Effectif payés cumulés	66	55	250	371	15

Unité - Service - Localité			Nom Prénom		Matricule	
HTG	Code Service	No Adhérent	Situation Familiale	Nbre Enfants	Quotient Familial	
KG			MARIÉ	V	V(0)	
Statut		Code	Poste de Travail		Classement	
PERMANENT		4E72			08-2	
No S.Soc		Salaire de		MARS	CCP	
Code	Elément de rémunération Libellé		Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAYEMENTS SOCIÉTÉ						
061	1	SALAIRE DE BASE			45 407,00	
576	1	IND FORF TRANSPORT			1 410,00	
510	1	IND DE NUISANCE	20,00	216,50	4 330,00	
518	1	IND EXPERIENCE PROF	40,00	44,20	15 429,44	
535	1	PRIME RENDEMENT INDIVIDU	40,00	20,00	8 981,80	
552	1	IND DE DISPONIBILITE	20,00	300,00	6 000,00	
557	1	IND ZONE A,B,C,D1,D2	20,00	385,00	7 700,00	
141	1	IND SALAIRE UNIQUE			2 145,00	
481	2	ABS CONGES SANS SOLDE	5,00	261,97		1 309,85
450	2	HEURES ABS TOUTE MALAD	35,00	261,97		9 168,95
971	2	COTISATIONS CHAS	75 769,49	9,00		6 819,25
941	2	RETENUE I.R.G EXERC	60 387,16			8 602,60
Sous Total 1					89 801,24	25 900,65
Net payé par la					63 902,64	
RETENUES POUR COMPTE						
903	2	PRET SPEC LOGEMENT				5 080,00
953	2	RET CENTRE FAMILIAL				800,00
970	2	RET RETRAITE COMPL	75 769,49	1,00		2 273,08
952	2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981	2	RET COTISE MUTUELLE 2	75 769,49	2,00		1 515,38
Sous Total 2					0,00	9 818,46
Retenues pour compte					9 818,46	
ASS. I.R.			60 387,16			
A. SECU SO			75 769,49			
ASS. MUTEG			75 769,49			
Net à Payer					54 084,18	



Bulletin de Paie

03 2025

Unité - Service - Localité			Nom Prenom		Matricule	
BG	Code Service	No Adherent	Situation Familiale		Nbre Enfants	Quotient Familial
			MARIEE		2	300
Statut		Code	Poste de Travail		Classement	
PERMANENT		A662	INGENIEUR DITU DES NIV2		17-1	
No S.Soc		Salaire de		MARS	2025	CCP

Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)	
PAIEMENTS SOCIETE						
061	1	SALAIRE DE BASE		98 041,00		
576	1	IND FORF TRANSPORT		1 687,00		
517	1	IND D'INSALUBRITE	26,00	82,00	2 132,00	
518	1	IND EXPERIENCE PROF		33,80	33 137,85	
535	1	PRIME RENDEM INDIVIDU		18,00	17 647,38	
557	1	IND ZONE A,B,C,D1,D2	26,00	835,00	21 710,00	
971	2	COTISATIONS CNAS	172 668,23	9,00		15 540,14
943	2	RETENUE I R G EXERCI	131 925,04			29 476,00
Sous Total 1				174 355,23	45 016,14	
Net payé par la				129 339,09		
RETENUES POUR COMPTE						
970	2	RET RETRAITE COMPL	172 668,23	3,00		5 180,05
952	2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981	2	RET COTISE MUTUELLE 2	172 668,23	2,00		3 453,36
Sous Total 2				0,00	8 783,41	
Retenues pour compte				8 783,41		

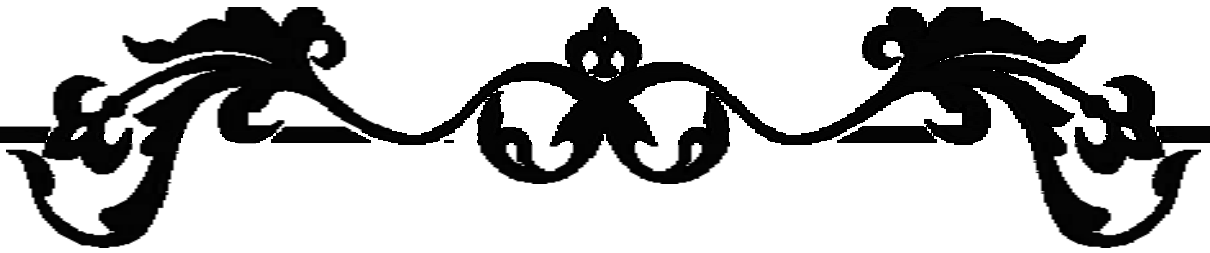
ASS. I.R.G	131 925,04	Net A Payer	120 555,68
A. SECU SO	172 668,23		
ASS. MUTEG	172 668,23		

قائمة الملاحق

الاتحاد العام رقم 01 / 2019

شبكة الأجور: إعادة تقييم ب 25% ابتداء من 1 جانفي 2020.

المجموعة الاجتماعية المهنية	مستوى الأجر	الأجر القاعدي	1	2	3	4	5	6	الرتبة	7	8	9	قمة تشيرون
الفئة	5-	26 930	28 008	29 128	30 293	31 505	32 765	34 075	35 439	36 857	38 330	41 458	41 458
	6	29 128	30 293	31 505	32 765	34 075	35 439	36 857	38 330	39 864	41 458	44 841	44 841
	7	31 505	32 765	34 075	35 439	36 857	38 330	39 864	41 458	43 116	44 841	48 500	48 500
	8	34 075	35 439	36 857	38 330	39 864	41 458	43 116	44 841	46 635	48 500	52 458	52 458
	9	36 857	38 330	39 864	41 458	43 116	44 841	46 635	48 500	50 440	52 458	56 739	56 739
	10	39 863	41 458	43 116	44 841	46 635	48 500	50 440	52 458	54 556	56 739	61 369	61 369
	11	43 117	44 841	46 635	48 500	50 440	52 458	54 556	56 739	59 008	61 369	66 376	66 376
	12	46 635	48 500	50 440	52 458	54 556	56 739	59 008	61 369	63 823	66 376	71 792	71 792
	13	50 440	52 458	54 556	56 739	59 008	61 369	63 823	66 376	69 031	71 792	77 650	77 650
	14	54 556	56 739	59 008	61 369	63 823	66 376	69 031	71 792	74 664	77 651	83 986	83 986
التقييم	14A	58 375	60 710	63 138	65 664	68 290	71 023	73 863	76 817	79 890	83 086	89 665	89 665
	15	62 461	64 959	67 558	70 260	73 070	75 993	79 034	82 194	85 482	88 901	96 156	96 156
	15A	66 834	69 506	72 288	75 179	78 187	81 314	84 567	87 949	91 466	95 125	102 888	102 888
	16	71 511	74 372	77 347	80 441	83 659	87 005	90 485	94 105	97 869	101 784	110 089	110 089
	17	76 517	79 579	82 761	86 073	89 515	93 095	96 818	100 693	104 720	108 909	117 795	117 795
	18	81 874	85 149	88 555	92 098	95 781	99 612	103 596	107 740	112 050	116 532	126 041	126 041
	19	87 605	91 109	94 754	98 544	102 485	106 585	110 848	115 282	119 893	124 689	134 864	134 864
	20	93 737	97 488	101 396	105 443	109 660	114 046	118 607	123 353	128 286	133 417	144 305	144 305
	21	100 299	104 311	108 484	112 823	117 336	122 029	126 910	131 986	137 266	142 756	154 406	154 406
	22	107 321	111 613	116 078	120 720	125 549	130 572	135 794	141 226	146 876	152 751	165 214	165 214
الاطارات والاطارات السلبية	U1	114 833	119 427	124 203	129 172	134 338	139 711	145 300	151 111	157 156	163 443	176 799	176 799
	U2	122 871	127 785	132 897	138 213	143 742	149 491	155 470	161 690	168 157	174 884	189 154	189 154
	U3	131 471	136 730	142 200	147 888	153 804	159 955	166 354	173 008	179 928	187 125	202 395	202 395
	U4	140 676	146 301	152 154	158 240	164 570	171 153	177 999	185 119	192 523	200 224	216 563	216 563
	U5	150 523	156 544	162 805	169 318	176 090	183 134	190 459	198 078	206 001	214 241	231 380	231 380
	U6	161 059	167 502	174 202	181 170	188 417	195 953	203 791	211 943	220 421	229 238	247 577	247 577



الفهرس



العنوان	الصفحة
إهداء	II
شكر وعرفان	III
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VI
قائمة الأشكال البيانية	VIII
قائمة الملاحق	VIII
قائمة الاختصارات	VIII
المقدمة	أ - ج
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لدور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين	
تمهيد	6
المبحث الأول: الأدبيات النظرية لكل من نظام الأجور والولاء التنظيمي	7
المطلب الأول: الاطار المفاهيمي لنظام الأجور	7
أولاً: التطور التاريخي لنظام الأجور	7
ثانياً: تعريف نظام الأجور وأهم جوانبه	8
ثالثاً: أهمية نظام الأجور	9
رابعاً: أنواع الأجور	10
خامساً: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر	11
سادساً: مكونات الأجر	12
سابعاً: خصائص النظام السليم للأجور	13
ثامناً: خطوات تصميم نظام الأجور	14
المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للولاء التنظيمي	15
أولاً: الولاء	15

15	ثانيا: الولاء التنظيمي
16	مفهوم الولاء التنظيمي
17	أنماط الولاء التنظيمي
17	اهمية الولاء التنظيمي
18	فوائد الولاء التنظيمي
18	مقومات الولاء التنظيمي
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لكل من نظام الأجور والولاء التنظيمي
20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
21	أولا: الدراسات السابقة باللغة العربية
22	ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
22	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
22	الفرع الأول: أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
23	الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
23	الفرع الثالث: موقع الدراسة الحالية
24	خلاصة الفصل الأول
25	الفصل الثاني: دراسة دور نظام الأجور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز_خدمات ناحية ورقلة
26	تمهيد
27	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة
27	المطلب الأول: طريقة الدراسة
27	أولا: مجتمع الدراسة
32	ثانيا: الجانب التطبيقي لنظام الأجور في المؤسسة محل الدراسة

32	مكونات الأجر
35	خطوات تصميم نظام الأجور
37	العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الاجر في مؤسسو سونلغاز_خدمات
37	الكتلة الأجرية في مؤسسة سونلغاز
38	الجهات المسؤولة عن تحديد مستوى الأجور في مؤسسة سونلغاز
38	ثالثا: عينة الدراسة
38	رابعا: متغيرات الدراسة
39	الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
39	المنهج الدراسة
39	ثانيا: مصادر جمع البيانات
39	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
39	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
40	الفرع الثاني: الأدوات الاحصائية
41	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
42	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية
42	الفرع الأول: الدراسة الاحصائية للمتغيرات الديمغرافية
48	الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضيتين الاولى والثانية للدراسة
55	الفرع الثالث: : نتائج اختبار الفرضيتين الثالثة والرابعة
59	الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الخامسة
61	المطلب الثاني: مناقشة النتائج ومقارنتها مع الدراسات السابقة
64	خلاصة الفصل الثاني

65	الخاتمة
68	قائمة المصادر والمراجع
71	قائمة الملاحق
97	الفهرس