

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic Of Algeria

Ministry of Higher Education And
Scientific Research
University Center Of Ali Kafi - Tindouf
Institute of Economic, Commercial and
Management Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي علي كافي - تندوف
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية،
وعلوم التسيير

29 اغسطس 2021

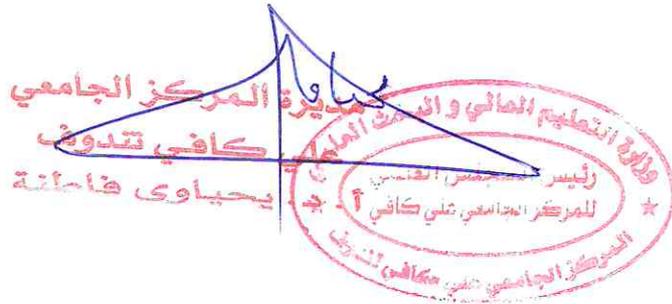
م.ع.م.ع.ا.ت.ع ت رقم 29/2021

مستخرج من محضر المجلس العلمي للمعهد

بناء على محضر المجلس العلمي المنعقد يوم 16 جانفي 2020 تشهد السيدة رئيسة المجلس العلمي للمركز الجامعي علي كافي تندوف بأنه تم المصادقة على المطبوعة البيداغوجية المقدمة من طرف الدكتور بودالي محمد والموسومة بـ " نظم الأجور والحوافز" موجهة لطلبة السنة الأولى ليسانس شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية للسنة الجامعية 2020/2019.

قدمت هذه الشهادة بطلب من المعني لاستعمالها في ما يخوله القانون.

رئيس المجلس العلمي للمركز الجامعي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic Of Algeria

Ministry of Higher Education And
Scientific Research
University Center Of Ali Kafi - Tindouf
Institute of Economic, Commercial and



وزارة التعليم العالي والبحث
العلمي
المركز الجامعي علي كافي - تيندوف
معهد العلوم الاقتصادية، التجارية،

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في نظم الاجور والحوافز

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتور بودالي محمد

العام الدراسي 2020/2019

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في نظم الاجور والحوافز

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	هرم ما سلو للحاجات	01
31	عوامل التحفيز والعوامل الصحية للموظفين	02
36	نموذج بورتر و لولر	03
45	الأجر والبطالة الاختيارية عند كينز	04
46	منحنى البطالة الاجبارية	05

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
56	ترتيب الوظائف المعيارية بالنسبة لعوامل التقييم	01
57	توزيع الأجر على عوامل التقييم للوظائف المعيارية	02
69	فروع المنطقة الجغرافية حسب المخطط الوطني للتنمية	03
69	تقييم المؤهلات المهنية في كل منطقة حسب المخطط الوطني للتنمية	04
70	تقييم المنطقة الجغرافية حسب مكان العمل	05
71	تقييم المنطقة الجغرافية حسب عدد العمال في الموقع	06
71	تقييم المنطقة الجغرافية حسب تاعزلة العائلية	07
87	توزيع نسب الاشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي	08
90	العلاوات الخاضعة وغير الخاضعة	09

الفهرس

الفصل الأول: نظم الحوافز في المؤسسة

مقدمة

09.....المبحث الأول: عموميات حول الحوافز

- تعريف الحوافز وأنواعها
- التطور التاريخي للحوافز
- الدوافع وتصنيفاتها
- أسس منح الحوافز وعوامل نجاحها
- تصميم نظام الحوافز

27.....المبحث الثاني: نظريات التحفيز

- النظرية الكلاسيكية
- نظرية ما سلو و نظرية هرزبرغ
- نظرية القيمة، العدالة و نظرية التوقع
- نموذج بورتر نظرية (Z) و نظرية (X) و (Y)

الفصل الثاني: نظم الأجور في المؤسسة

41.....المبحث الأول: مفاهيم حول الاجر

- مفاهيم حول الاجر
- الاجر في مختلف المدارس (الرأسمالية، الماركسية، الاشتراكية، الحدية، الكنزية)
- أهداف وأسس ومعايير تحديد الأجر

53.....المبحث الثاني: تقييم الوظائف و إدارة الأجر في المنظمة

- مفهوم تقييم الوظائف
- الطرق الكيفية لتقييم الوظائف

- الطرق الكمية لتقييم الوظائف
- المبحث الثالث: الاتفاقية الجماعية وحساب الأجر في المؤسسة الاقتصادية.....65
- تعريف اتفاقية العمل الجماعية
- عناصر، أطراف وشروط اتفاقية العمل الجماعية
- التعويضات
- الاقتطاعات
- تمارين حول حساب الأجر في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول:

أنظمة الحوافز في المؤسسة

مقدمة الفصل

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم إدارة في المنظمة ولقد حظيت إدارة الموارد البشرية بأهمية كبيرة في عالم الأعمال بسبب الدور المهم والوظائف الأساسية التي تقوم بها في المؤسسات والشركات والهيئات المتنوعة والتي تستخدم في إدارة العناصر البشرية بأسلوبٍ إيجابيٍّ وفعالٍ؛ مما يساهم في تحقيق المصالح الخاصة للمنظمات والهيئات ومن ضمن هذه الوظائف، وظيفة تحفيز الموارد البشرية.

لاشك أن تطور المنظمة مرهون بمردودية العمل وكفاءة العمال ودرجة استعدادهم و رغبتهم في العمل، ولا يكون هذا الا من خلال تشجيعهم وبت روح الحماس في نفوسهم أو بالأحرى تحفيزهم، لذلك أصبح من الواجب استخدام أحسن الخطط من أجل استغلال هذه الثروة أحسن استغلال لتحقيق أهداف المنظمة من خلال بناء أنظمة للحوافز تكون فعالة. وسوف نتطرق في هذا الفصل الى المفاهيم المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية في المنظمة وكذا مختلف نظريات الحوافز.

المبحث الأول: عموميات حول الحوافز

اهتم الكثير من الباحثين بالحوافز المقدمة للأفراد في المؤسسة، كل حسب وجهة نظره و في هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف الحوافز وأنواعها في مطلب أول ثم ننتقل إلى أسس منح الحوافز وشروط فعاليتها

المطلب الأول : تعريف الحوافز وأنواعها

قدمت عدة تعاريف للحوافز تتفق في مجملها بأن الحوافز تمثل ما يلي :

فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم، وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل والسلوك السليم لإشباع حاجاتهم التي يحسون بها. (1)

" المؤشرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه على الأداء" (2)

مثيرات تحرك السلوك الإنساني تساعد على توجيه الأداء (3)

من خلال ما سبق يمكن القول أن الحوافز، تمثل العوامل الخارجية التي تعمل على دفع الفرد نحو العمل من خلال المساهمة في تفجير طاقاته الكامنة وتوجيه سلوكه في الاتجاه الذي يخدم المؤسسة.

1. التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز .

غير أن الحوافز كدراسة إنسانية وكنظرية لم تظهر آثارها على الوظيفة العامة إلا في القرن الماضي (العشرين) وذلك على يد (فريدريك تايلور) منشئ نظرية الإدارة العلمية والتي سميت فيما بعد بالنظرية الكلاسيكية.

¹ مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد دار الشروق ص 208.

² نفس المرجع السابق ص 208.

³ علي السلمي -إدارة الموارد البشرية - دار غريب للطباعة - القاهرة ص 259.

1.1 مراحل تطوير الفكر الإداري

1.1.1 المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة إقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية، أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

2.1.1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان ذي المشاعر والأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3.1.1 المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.⁴

⁴ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011 - 2012، ص36

2.أنواع الحوافز

توجد عدة تقسيمات للحوافز وهذا من حيث طبيعتها، من حيث أثر الحوافز على الفرد ومن حيث شموليتها وهذا كما يلي:⁵

1.2. من حيث أثر الحوافز وفعاليتها

تنقسم الى ما يلي:

* **الحوافز الإيجابية:** وهي تلك الحوافز التي تسعى الى تلبية حاجيات الافراد العاملين بالمنظمة ودواعهم لزيادة إنتاجيتهم وتحقيق التميز في الأداء وهذا من خلال التشجيع بحواز مادية كالمال والجوائز أو حوافز معنوية كالنقد والترقية.

* **الحوافز السلبية:** وهو قيام المنظمة بردع السلوكيات السلبية لعمالها أو الحد منها، ومن أمثلة السلوك السلبى للفرد : الاهمال عدم احترام أوقات العمل و التعليمات عدم تحمل المسؤولية... مما يدع المؤسسة الى تسليط بعض العقوبات مثل الخصم ممن أجر العامل، الإنذاراتن التحويل والنقل...الخ

2.2. من حيث طبيعة الحوافز وقيمتها

حسب هذا التصنيف هناك نوعين تحفيز مادي وتحفيز معنوي:

***الحوافز المادية:** وهي مبالغ نقدية وامتيازات مادية تدفع للعمال يمكن أن تأخذ أحد الأشكال الآتية:

- المكافأة عن العمل المتميز أو الاضافي؛
- توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العمال؛
- الزيادات في الأجور والعلاوات؛
- الترقية؛
- التأمين الصحي للعاملين وأسرهم؛

⁵ عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية_ دراسة اتجاهات عينة موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة البويرة، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الوادي العدد12، جوان 2017، ص ص352، 353.

- التعويضات عن السكن، النقل والسفر.

*** الحوافز المعنوية:** وهو اشباع الحاجات النفسية والمعنوية والاجتماعية للأفراد العاملين، فيزيد الولاء التنظيمي و رضا العمال. ويوجد ترابط وتكامل بين الحوافز المادية والمعنوية وتختلف الحوافز المعنوية وفقا لظروف العامل والمؤسسة، ومن امثلتها تقدير جهود العمال، الاعتراف، الاحترام، اشراك العمال في اتخاذ القرارات، الترقية والأمان الوظيفي.

3.2 من حيث شموليتها

تتمثل في الحوافز الفردية والجماعية

*** الحوافز الفردية:** وهي الحوافز التي تقدمها المنظمة للعامل الذي يرفع من انتاجه أو يحقق تميزا في الأداء، كتنظيم مكافاة لا افضل مدير أو جائزة لا افضل موظف وهذا ممن شأنه زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد العاملين.

*** الحوافز الجماعية:** تهدف هذه الحوافز الى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العمال بحيث يحرص كل واحد على ان لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء لأن في ذلك اضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل في هذا النوع ممنن الحوافز، تخصيص جائزة لأحسن مصلحة أو قسم بالمنظمة.

3. تعريف الدوافع وخصائصها

- تعتبر الدوافع عملية معقدة الترتيب وذلك بسبب أن دوافع الفرد لا يمكن رؤيتها، بل يمكن استنتاجها، وللإنسان حاجات كثيرة ومتغيرة باستمرار، وعند إشباع حاجة معينة تتولد حاجة أخرى؛
- الدوافع ليست سلوكا ولا أداء بحد ذاته بل هي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين فهي بذلك مسببات للسلوك وليست السلوك نفسه؛
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا؛
- قد يملك الأشخاص نفس الدوافع لكن ليس بالضرورة أن ينتج عن هذه الدوافع نفس السلوك عند جميع الأشخاص، فكل إنسان وردة فعله؛

- درجة إشباع الحاجات هي التي تحدد نمط وقوة الدافعية، أي أن قوة الدافعية تزداد كلما كانت درجة إشباع الحاجات أقل من المطلوب؛
- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل في أغلب الأحيان تكون مجموعة متفاعلة من الدوافع والحاجات؛
- الدوافع ذات توجه مقصود، بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي يسلكه، من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي فإن الدوافع عنده تكون عن قصد مسبق؛
- دوافع الفرد ال تكون عوامل نفسية داخلية مائة بالمائة وإنما تتأثر ببيئة الفرد ومحيطه.

1.3. أهمية الدوافع

تتمثل أهمية الدوافع فيما يلي:

- الدوافع هي أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العامل؛
- تساعد على التنبؤ بالسلوك الإنساني في المستقبل وبالتالي الاستعداد لمواجهته والتعامل معه وتوجيهه إلى صالح المؤسسات؛
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم، وبين الأفراد و الإدارة؛
- وجود الدوافع شرط ضروري لحدوث عملية التعلم، إذ أنه كلما زادت قوة الدفع زادت فعالية التعلم واثقانه لما يتعلمه، واستخدامه في مواقف جديدة ومثابرة الفرد على مواصلة الجهد، واستمراره واهتمامه وهذا يؤدي إلى زيادة الإبداع في العمل من طرف الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- يؤخر الدافع القوي عموماً ظهور التعب والملل، وبذلك فهو يزيد من يقظة الفرد وقدرته على حصر الانتباه ومقاومة التشتت الذهني؛
- يعد تشخيص الدوافع ذا أهمية كبيرة للمؤسسات في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها؛
- الدوافع تحدد شدة السلوك، فدوافع الفرد تؤثر في شدة السلوك وفاعليته، فكلما كان الدافع قوياً كان السلوك أكثر شدة والفرد أكثر إلحاحاً لتلبية هذا الدافع؛

- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى التقليل من الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسات؛
- الدوافع هي حجر الأساس في بناء نظام الحوافز، فعند معرفة دوافع العمال نضع الحافز المناسب لها⁶.

2.3 الدوافع من منظور اسلامي

ان الاسلام الحنيف منهج كامل للحياة الانسانية في جميع مجالاتها ولذا يعمل على هداية الانسان ويلبي حاجاته المادية والروحية ويفي بفطرته الانسانية التي خلقه الله عليها ، ان الاسلام الحنيف هو الدين الوحيد الذي قرر المبادئ الاساسية التي تشمل كل جوانب الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والسياسية . قال تعالى " ما فرطنا في الكتاب من شيء " الانعام ايه (38)

والدوافع والاحتياجات التي تحدث عنها علماء النفس المحدثون قد اماط القران الكريم اللثام عنها منذ الف وأربعمئة سنة وهناك آيات قرآنية كثيرة تبرز هذه الدوافع كالدوافع الروحية والنفسية ودافع التملك والعدوان ودافع التنافسالخ من تلك الدوافع التي افرد لها علماء النفس والإدارة المحدثون العديد من الابحاث بل ان بعض الدوافع اغفلها معظم العلماء في دراستهم للدافعية كالدوافع الروحية مثل دوافع التدين والتمسك بالتقوى وحب الخير والحق والعدل وكره الشر والباطل والظلم.

فالقران الكريم تحدث في آيات متفرقة عن تلك الدوافع فيتحدث عن شهوه الجنس وشهوه حب الابناء وشهوه التملك وشهوه التفاخر ، ففي سورة ال عمران يقول عز وجل (زين للناس حب الشهوات من النساء والبنين والقناطير المقنطرة من الذهب والفضة والخيل المسومة من الانعام والحرث ذلك متاع الحياة الدنيا والله عنده حسن الماب) وفي ايه اخرى يتحدث عن تلك الدوافع مخاطبا ابي البشر (فقلنا يا ادم ان هذا عدو لك ولزوجك فلا يخرجنكما من الجنة فتشقى ان لك الا تجوع فيها ولا تعرى وانك لا تظمئوا فيها ولا تضحى) سورة طه ايه (117)،(119)

⁶مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير تخصص ادارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2013، ص ص 8،9

هذه الاية الكريمة اشتملت على عدة دوافع وهي دافع الاكل (ان لك الاتجوع) ودافع الوقاية واللبس (ولا تعرى) ودافع الشرب (وانك لا تظماً فيها) ودافع السكن والمقام في مكان امن (ولا تضحى)

كذلك يبين القران الكريم دافع التملك وهي من الدوافع النفسية التي يتعلمها الانسان في الاغلب اثناء تنشئته الاجتماعية، فالثقافة التي ينشأ فيها وخبرته الشخصية تعلمه حبه لامتلاك المال وغيره من الممتلكات التي تبعده عن الخوف وتمنحه الامان من الفقر وتمده بالنفوذ والجاه والقوة في المجتمع ، وقد اظهر القران الكريم هذه الدافعية في اكثر من موضع بقوله (وتحبون المال حبا جما) سورة الفجر ايه (20) ، (المال والبنون زينة الحياة الدنيا) سورة الكهف وايه اخرى تشير الى دافع التملك والجري وراء المال وتجميعه يصرف عن ذكر الله ويدخله في عقله بقوله عز وجل (الهاكم التكاثر حتى زرتم المقابر) سورة التكاثر ايه (1،2)

هذا وقد دفع بعض علماء النفس الى اعتبار التملك غريزة ، الا ان الدراسات في علم النفس لا تعتبر التملك غريزة وتميل لاعتبارها دافعا نفسيا مكتسبا ، بل الاية الكريمة تؤكد على اعتبار دافعية التملك دافعا نفسيا مكتسبا بقوله عز وجل (زين للناس حب الشهوات من النساء والبنين والقناطر المقنطرة...)

كذلك في موضع اخر ابرز القران الكريم دافعية اخرى وهي دافع العدوان ، عدوان في سلوك الانسان تجاه الاخرين بهدف الحاق الاذى بهم، أي كانت صور العدوان بدني او لفظي ، وقد اشار القران لدافع العدوان في قصة ادم عليه السلام عندما وسوس الشيطان لادم وحواء بقوله عز وجل (فوسوس اليه الشيطان قال يا ادم هل ادلك على شجرة الخلد وملك لا يفنى فأكلا منها فبدت لهما سوءاتهما وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة وعصى ادم ربه فغوى ثم اجتباه ربه فتاب عليه وهدى قال اهبطا منها جميعا بعضكم لبعض عدو فأما يأتيتكم مني هدى فمن تبع هداي فلا يظل ولا يشقى)

ويقول عز وجل في مواضع اخر للإشارة الى هذه الدافعية بقوله:

الذين اخرجوا من ديارهم بغير حق الا ان يقولوا ربنا الله ولو لا دفع الناس بعضهم ببعض لهدمت صوامع وبيع ومساجد يذكر فيها اسم الله كثيرا ولينصرن الله من ينصره ان الله قوي عزيز سورة الحج ايه (40) لذلك يشير القران الكريم في موضع اخر (واذا قال ربك للملائكة اني جاعل في الارض خليفة قالوا اتجعل فيها من يفسد ويسفك الدماء ونحن نسبح بحمدك ونقدس لك قال اني اعلم ما لا تعلمون) سورة البقرة ايه (30)

كذلك ابرز القران الكريم واقع التدفين وهو دافع نفسي ، فالانسان يشعر في اعماق نفسه بدافع يدفعه الى البحث والتفكير لمعرفة خالقه وخالق الكون والتمسك به والالتجاء اليه سائلا منه العون في كل مصيبه من مصائب الحياة. وعلى مر عصور التاريخ وفي مختلف المجتمعات اختلف سلوك الانسان في تطوره لطبيعة الاله والطريقة التي يسلكها في عبادته له.

وان هذه الاختلافات ماهي الا تعبير عن الطرق المختلفة لدافع التدفين الموجود في النفس البشرية وتبين بعض الآيات القرآنية ان دافع التدفين دافع فطري في قوله (فاقم وجهك للدين حنيفا فطرت الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن اكثر الناس لا يعلمون)

فهذه الآية الكريمة يذكر الخالق عز وجل ان في فطرة الانسان أي في خلقه وطبيعة تكوينه استعداد فطريا على ادراك يدفع مخلوقات الله والاستعانة بها على وجود الله وتوحيده.

يقول الله عز وجل (اولم ينظروا في ملكوت السموات والارض وما خلق الله من شيء وان يكون قد اقترب اجلهم فباي حديث بعده يؤمنون)

كل تلك الآيات تبين انه يوجد في طبيعة الانسان وتكوينه استعداد فطري لمعرفة الله وتوحيده ، ودعاه الى التفكير في كل ما حوله الذي يدل على وجود خالق حكيم للبشرية كلها مدعوة الى عبادته وحده⁷.

3.3 تصنيف الدوافع:

يصعب إقامة تصنيف واحد للدوافع لتعقدها و تعقد صلتها بالسلوك، و يمكن إرجاع ذلك إلى أسباب عدة هي

⁷ نبيل شعيبين وآخرون، الحوافز الدينية في مجال الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد جامعة الحديدية، الجمهورية اليمنية، 2007

- : إن الدوافع للقيام بفعل معين ليس ملموسا و إنما يعرف بالإستدلال - قد يكون لدى الفرد عدد من الحاجات، أو التوقعات التي تتغير بصورة مستمرة، و قد تتضارب بعضها مع بعض أحيانا
- .يختلف الأفراد في تحقيق أهدافهم و إشباع حاجاتهم، بسبب تعدد الطرق التي يمكن إستخدامها
- .إن إشباع حاجة معينة قد تؤدي إلى زيادة في إلحاح تلك الحاجة، فالشخص الذي يحصل على زيادة في الراتب مثلا يظهر بحاجة إلى زيادة أكبر من الدخل المالي
- .السلوك الموجه نحو الهدف behaviour oriented-Gool لا يؤدي بالضرورة إلى إشباع الحاجة، حيث أن كثرة التعارضات و التقاطعات Interruption تجعل من الصعب تخفيض حالة عدم التوازن الداخلية لدى الفرد .

و على هذا صنفنا الدوافع على الاسس التالية- :

- تصنيف الدوافع على أساس فطري و مكتسب - .
 - تصنيف الدوافع على أساس شعوري و لا شعوري.
- الدوافع الفطرية :** و يطلق كذلك عليها إسم العضوية أو الفيزيولوجية أو الأولية،ويقصد بالفطري ما يولد الإنسان مزودا به و لا يحتاج إلى تعلمه، لأنه ينتقل عن طريق الوراثة و من سمات الدوافع الفطرية الفيزيولوجية ما يلي:

- الدوافع الفطرية شائعة و عامة بين جميع أفراد النوع الواحد ،حيث أن الجميع يشعر بها و يحسها ، و توجد هذه الدوافع ايضا عند الحيوانات و هي ذات وظيفة بيولوجية هامة ،لأنها المسؤولة عن بقاء الكائن العضوي الحي.
- الدوافع الفطرية ليست مكتسبة أو متعلمة، فهي موجودة لدينا منذ الولادة:
- الدوافع الفطرية لا تحدث إلا نتيجة إضطراب أو خلل في الإلتزان العضوي و الكيميائي 1 للجسم وتنقسم الدوافع الفطريةالى عدة أنواع:

● دوافع تتكفل بالحفاظ على بقاء الفرد و تسمى بالدوافع البيولوجية ، و التي يجب إشباعها بصورة فورية نسبيا و إلا كان مصيره الموت و هي : الحاجة إلى الهواء ، الجوع ، العطش ، الحاجة إلى الإخراج ، الحاجة للمحافظة على درجة الجسم ووقايته من الأخطار

● دوافع تتكفل بالحفاظ على النوع و هي الجنس، و دوافع الأمومة - .دوافع دفاعية ترتبط بالحفاظ على الذات و هي دوافع الحب ، القتال

● دوافع تمكن الإنسان من اكتشاف بيئته و التعامل معها، و هي دوافع الاستطلاع 2 **الدوافع المكتسبة** : و يطلق عليها كذلك اسم الدوافع الاجتماعية ، حيث لا يمكن اعتبار الدوافع المكتسبة دوافع فيزيولوجية (فطرية) ، حيث أنها ليست مرتبطة بالنمو، و لكنها بكل بساطة دوافع اكتسبها الفرد بالتعلم أثناء مروره بعملية التنشئة الاجتماعية، أو التطبع الإجتماعي . إن الدوافع الاجتماعية نتاج عوامل ثقافية و حضارية وخبرات جديدة موقفية من الحياة المعاشة، وقد أوضحت الدراسات الحديثة في علم النفس، و في علم الأنتروبولوجيا أن مثل هذه الدوافع الاجتماعية تتأثر بالعوامل الاجتماعية، و أنها عملية اكتسابية تكتسب بالتعلم و ليس بالفطرة وتنقسم الدوافع المكتسبة: الى أنواع منها **دوافع اجتماعية** لا بد لكل إنسان سوي أن يكتسبها من خبراته اليومية، بغض النظر عن اختلاف المجتمعات و الثقافات، و هي دوافع إلى الاجتماع، و الحاجة إلى الانتماء و الحاجة إلى إنشاء صداقات، و إلى المشاركة الوجدانية، **دوافع إجتماعية حضارية** تختلف باختلاف المجتمعات، بحيث تعمل بعض المجتمعات على دعمها في حين لا تشجع مجتمعات أخرى على ذلك، و هي الحاجة إلى السيطرة و الحاجة إلى التملك و الحاجة للعدوان - . دوافع اجتماعية فردية تختلف باختلاف الأفراد الذين ينتمون إلى حضارة ومجتمع واحد، و هي الحاجة للنشاط الرياضي و الاجتماعي، و الحاجة للنشاط الأدبي و العلمي ، و الحاجة إلى قيادة السيارة.

الدوافع الشعورية : يشعر بها الفرد و يكون على وعي بها، و هي ناتجة عن نشاط عقلي ، لأن الفرد يقوم باختيار الدافع الذي يسعى إلى تحقيقه، و المعروف أن الدوافع الأولية هي التي تشبع أولاً .

الدوافع اللاشعورية : ونعني بالدوافع اللاشعورية كل دافع لا نشعر به، أو لا نحس به من خلال سلوكنا، و تكون صادرة من لا شعوره أو عقله الباطني مثل حالات الحب و الكراهية لشخص ما دون سبب ظاهري ،حيث أن هناك سلوكا يحدث جبرا و غصبا عن إرادتنا و لا دخل لنا فيه ، و ليس معنى ذلك أن يحدث مثل هذا السلوك مصادفة أو بشكل عشوائي ، و لكنه سلوك مقصود و حتمي لأنه لا شيء يحدث من فراغ

وتتسم الدوافع في حياتنا الواقعية ببعض الخصائص أو الأمارات البارزة و منها : فلتات اللسان أثناء الكلام ، زلات القلم عملية النسيان كنسيان أسماء الأصدقاء ، بعض الذكريات ...إلخ. مما سبق نستنتج بأن الدوافع هناك ما هو فطري لا يحتاج إلا تعلم أو اكتساب و منها ، ما هو مكتسب يكتسبه الفرد نتيجة لخبرته اليومية التي اكتسبها من اتصاله و تفاعله مع البيئة التي يعيش فيها .⁸

4.أسس منح الحوافز.

هناك مجموعة من المعايير يعتد بها لمنح الحوافز و هي كما يلي:³

الأداء : يقصد بالتميز في الأداء ما يزيد عن العمل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في الوقت، أو و الفر في التكاليف، و يعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء من أهم المعايير التي يؤخذ بها عند قياس الحوافز.

المجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، و ذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز في إحدى المنقصات أو المسابقات و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة.

وقد يمكن الأخذ في الحسابان مكافأة المجهود أو الأسلوب ، و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية من معيار الأداء نظرا لصعوبة قياسه و عدم موضوعية في بعض الأحيان .

الاقدمية :و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل،و هي تشتر إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء ،و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوة في الغالب لمكافئته الاقدمية

المهارة: بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما تحصل عليه من شهادات أعلى أو ارض ،أو براءات ، أو انجازات، أو دورات تدريبية ،كما يلاحظ فان نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين ،لكن الإدارة عند توزيعها للحوافز

⁸ بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية دراسة بمؤسسة سوناريك، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة،2007، ص ص 93-95
3- أحمد ماهر . ادارة الموارد البشرية. دار الجامعية للنشر و التوزيع . الاسكندرية. الطبعة الثانية 1999. ص 236-237.

و خاصة النقدية منها تجد نفسها أمام مشكل يتمثل في تحديد سياسة للتوزيع لذي وجب عليها مراعاة القواعد الآتية: ¹

-**المساواة:** أي تساوي أنصبة الأفراد من الحوافز، كالاتفاقيات بين الشركاء حول تقسيم أرباح الشركة.

-**القوة:** أي توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع تلك الحوافز المتاحة ، و تمثل هذه القاعدة جزئيا عامل دافعيًا للنشاطات النقابية، إذ يعمل أعضاء النقابة على زيادة حصتهم من الحوافز المتوفرة من خلال التقييد دخول في مهن كهيئة و التهديد بالتوقيف عن ممارسة الأعمال بالنسبة للشركة .

-**الحاجة:** و تعني التوزيع الحوافز على الأشخاص و فق حاجياتهم ، فكلما زادة الحاجة للحوافز زادت حصتهم و في فترة الكساد مثلا تعطي الأولوية للأرياب الأسرة .

-**عدالة التوزيع:** وهي تقسيم الحوافز بمعدلات تتساوى مع المجهود لكل فرد ، فيكون الدفع على أساس فعالية الأداء والعمل سواء كان فرديا أو جماعيا.

5.الأداء والتحفيز المعنوي

يجب أن يقود الأداء المتميز إلى تحفيز مناسب وفق التالي

مكافأة الأداء المتميز: يتم تقديم الحافز المعنوي إثر الأداء المتميز ،لأنه عامل يساهم في تقدم العمل وزيادة معدل الإنتاجية والفعالية ،ويمكن أن يأخذ الحافز أشكالا مختلفة مثل : وضع صورة صاحب الأداء أمام أنظار الجميع، تقديم صاحب الأداء المتميز إلى المدير العام للتعرف إليه، وتقديره والاعتراف من قيادة المؤسسة بإسهاماته *تكريم الشخص طيلة مدة زمنية معينة؛ تسليم ميدالية أو بطاقة تكريمية .

صاحب الإنجاز المتميز: أن يقدم الزملاء أو الرئيس المباشر الشخص الذي قدم إنجازا خارقا ويكرم على إنجازه المتميز الذي يمكنه تخيله قبل إنجازه، أو صعب على الآخرين تحقيقه .

الأفضل : أن تلجأ المؤسسة إلى التصويت على الأفضل في الإنجاز ،أو الأداء ،أو السلوك ممن تجاوز أداءه المهام والأعمال الموكلة إليه ،وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة وتطبيق

1- أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق.ص 239.

معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة وذلك وفق مايلي : مثلا منحه اسم الأفضل في إدارته/قسمه وبيان سبب تكريمه واعلان ذلك للجميع؛ منحه جائزة أو هدية؛ لوحة تذكارية تدل على مكانته .

الأكثر دواما في المؤسسة: أن تختار المؤسسات الأشخاص الذين يمضون أوقات خارج الدوام الرسمي بقصد إتمام مهامهم الصعبة، وتمنحهم حوافز تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها وفق التالي * :إعلان الأسماء في لوحة خاصة * . توضيح مسوغات نشر الأسماء لجميع العاملين * .منح الأشخاص بعض الحوافز ذات القيمة المعنوية (بطاقات تقدير/هدية تذكارية...)

صاحب الإنتاج الأعلى : أن تختار المؤسسات صاحب الإنتاج الأعلى وفق المعايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي ،وتكرم الشخص على إنتاجه وفق التالي * : نشر اسمه في لوحة أبطال الإنتاج * . يمنح الشخص أسبوعا إضافيا من الإجازات المأجورة * . تقديم هدية له على إنتاجيته(وجبة غذاء ،مع أسرته في مكان يختاره...)

مكافأة تحقيق الأهداف: أن تختار المؤسسة الفريق أو الأشخاص أو الشخص ممن حققوا الأهداف المحددة لهم وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة وتكرمهم على ذلك كما يلي تحويل النتائج المحققة إلى أرقام تدل على أرباح أو إيرادات ،وتوزيعها إلى فئات تغطي نسبة مئوية ثم يتم تكريمهم تبعاً للفئات.

الاتجاهات السلوكية والتحفيز المعنوي

تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز معنوية تقدم لمستحقيها كما لي :

● **الموظف المثالي :** حين تؤدي بعض الأشخاص في المؤسسات سلوكيات مثالية في العمل ،هؤلاء تعمل إدارتهم على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثالا ويطلق عليه "الموظف المثالي"، وتمنحهم الحوافز التي يستحقونها كما يلي : إعلان الاسم في مكان متميز في المؤسسة تحت شعار "الموظف المثالي " إجراء مقابلة للموظف المثالي مع المدير العام أو من ينوب عنه يمنح الموظف المثالي وسام حفز عليه اسمه .تعلق صورة من الوسام في مدخل المؤسسة

● **الموظف الأكثر شعبية :** أن تختار المؤسسة تبعاً لاستقراءات الرأي موظفا كل شهر ويسمى "الأكثر شعبية" من من يجمع العاملون في المؤسسة على شعبيته، لأشخاص نظرا لسلوكه

الإيجابي، أو علاقاته الودية الواسعة، أو غير ذلك ، بحيث يتم إختيار 12 موظفا من الأكثر شعبية سنويا وتمنحهم الحوافز الآتية : يعلن اسم الموظف "الأكثر شعبية" في لوحة خاصة بارزة، بحيث يشاهدها الجميع . يقابل الموظف المدير العام، ويعلن تاريخ المقابلة ،وما جرى فيها في صحيفة أو مجلة المؤسسة .يمنح الموظف الأكثر شعبية بطاقة تقدير أو ميدالية خاصة.

التميز في خدمة الزبائن: أن تختار المؤسسة عبر علاقاتها مع الزبائن الخارجين لمنتجاتها والمستفيدين من خدماتها أشخاصا أو شخصا تسميه "المتميز في خدمة الزبون" وممن تتأكد من وصول علاقاتهم مع الزبون إلى مرحلة ودبة تزال الحواجز الرسمية أو الشكلية في الألقاب وغيرها فيما بينهم، وتكرمهم وفق التالي: إختيار الموظف المتميز في خدمة الزبون بناء على رأي الزبائن المستفيدين . مقابلة إدارة المؤسسة للموظف المختار، ويعرض الموظف أشكال تميزه مع الزبون خلال المقابلة *تنشر الإدارة أشكال التميز في خدمة الزبون في صحيفة المؤسسة .تمنح المؤسسة الموظف هدايا تكريما له مثلا ميداليات مكتوب عليها اسم المؤسسة،مع شريط يحمل اسم المؤسسة وشعارها يلصق على لباس الموظف.

الموظف الأكثر حضورا والتزاما في أوقات العمل:بالعودة الى سجلات الحضور أو بطاقات تسجيل الحضور تتعرف المؤسسة على الموظف الاكثر التزاما واحتراما لأوقات العمل ،وتقوم بتكريمه وتحفيزه نظير ومواظبته على العمل، كأن تحفزه عن طريق شهادة تقدير لمن يحضر في الوقت المحدد بانتظام لمدة ثلاثة أشهر على التوالي - .شهادة تميز لمن يحضر في الوقت المحدد بانتظام لمدة ستة أشهر على التوال، هدايا عينية(أدوات كهربائية ،أدوات مطبخ.....) لمن يحضر في الوقت المحدد لمدة سنة على التوال، وهدايا (كاميرا،فيديو ،تلفاز...) لمن حضر أوقات العمل بانتظام لمدة ثلاثة سنوات⁹ .

6. عوامل نجاح نظام التحفيز

لكي ينجح نظام الحوافز في المؤسسة و يحقق الأهداف المتوقعة منه، يجب مراعاة الشروط الآتية¹⁰:

- اتفاق أهداف العامل و أهداف الأفراد.

-وجودا توافق بين الوظيفة و ميول الفرد و قدراته.

⁹ ليازيد وهيبية، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي للألبان تلمسان، أطروحة دكتوراه ف تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2014، ص ص 170-172

¹⁰ على محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال - نحو أداء بشري متميز ، مرجع سبق ذكره ص 56،ص 57

- الجمع في التحفيز بين الجانب المادي و المعنوي.
- ان يكون الحافز يتناسب طردا مع الجهد المطلوب.
- مراعاة عنصر التكاليف عند إعداد نظام الحوافز.
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وعدم التأخر في التطبيق.
- تحقيق العدالة في الحافز و شعور العاملين بذلك.
- وضوح الحوافز و أسسها و شروط الحصول عليها.
- توجيه الحوافز للأداء الجيد و تنمية السلوك المرغوب.
- مشاركة الأفراد في وضع خطة الحافز.
- تناسق الحوافز، و التخلي على تناقض أجزائها.(الحافز المادي و الاجتماعي مثلا، الجودة و الكم،....).

- تجديد فعالية الحوافز بإعلانها و تأكيد أهدافها و شرح أسسها.
- توفير القدرة الحسنة، إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز.
- التعرف على رد فعل الأفراد، و استطلاع آراءهم اتجاه الحوافز.
- اعتبار الحوافز جزءا من إدارة الأفراد يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء.
- تقويم نظام الحوافز و تطويره؛
- يجب أن يتسم برنامج التحفيز بالاستقرار النسبي.
- أن يكون نظام الحوافز واضح و مفهوم لجميع العاملين.
- يجب على المؤسسة أن تعتمد على برنامج تحفيزي يماثل البرامج المطبقة في المؤسسات المنافسة لها أو التي لها نفس النشاط.
- أن تتم علانية نظام الحوافز و يستحسن أن يسرع في تنفيذه.
- لابد من إشراف الإدارة بنفسها على تنفيذ البرنامج

7. مقومات فاعلية نظام الحوافز

تتمثل هذه المقومات فيما يلي:¹¹

¹¹سيد محمد جاد الرب، إدارة المواد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009، ص ص 318-320.

- دراسة الإدارة لشخصية والمشكلات الاجتماعية للعمال؛
- ربط خطط الحوافز باستراتيجيات المنظمة؛
- التأكد من وجود ارتباط بين الجهد المبذول والحوافز المقدم؛
- يجب التأكد على نجاح نظام الحوافز وتحقيق الأداء للمنظمة على المدى البعيد؛
- الاستعانة بالخبراء في تصميم نظم الحوافز أو نظام الحوافز الفعالة؛
- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة للعاملين والأفراد؛

8. تصميم نظام الحوافز

1.8 تحديد هدف النظام

لكل منظمة أهدافها الخاصة بها واستراتيجيات محددة تختارها على المكلف بإعداد نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويقوم بترجمته الى هدف لنظام الحوافز مثل أن يكون هذا الهدف هو تعظيم الارباح أو زيادة الانتاج، تحسسين جودة المنتج أو تحقيق الفر في التكاليف... ولتحقيق هذا الهدف يجب تقسيمه الى أهداف فرعية حسب وحدات التنظيم (ادارات، مصانع، قطاعات، مراكز...) فيحدث أن تكون هناك اختلافات في الأهداف ولكل ووحدة هدف تسعى لتحقيقه، لذلك فإن نظام الحوافز المتكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى نظام الحوافز تغطية كلال المستويات وكل الوحدات¹²

1.8 تحديد ميزانية الحوافز

لاشك أن تصميم نظام الحوافز يحتاج الى أموال حيث يجب لأن تغطي ميزانية الحوافز ما يلي:
قيمة الحوافز و الجوائز: وهي التي تستأثر بالنسبة الاكبر من هذه الميزانية وتندرج ضمنها المكافآت، العلاوات، الرحلات الترفيهية، والهدايا وغيرها.

¹² احمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010 ، ص ص: 298-299

التكاليف الإدارية: يحتاج نظام الحوافز لتغطية التكاليف الادارية لاعداد وصيانة نظام الحوافز مثل تكاليف وتكوين المديرين حول النظام، الاحتفاظ بسجلات اجتماعية وان يشمل النظام كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، تقديم أفكار جديدة، فتح أسواق وعقد صفقات.

المشاركة: إن أهم بند حتى يكون نظام الحوافز فعالا هو مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز لأنه سيعرفهم بهذه الحوافز ويزيد من حماسهم لتقديم الأفضل والمحافظة عليه .

مساندة الإدارة العليا : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية وذلك بالاعتماد على الترويج له بالإعلان وبشعارات وبرامج دعائية.¹³

وضع إجراءات النظام : تتمثل أهم هذه الإجراءات في:

- تحديد الأدوار يتم اعطاء كل رئيس دور في عملية ملاحظة وتقييم عماله، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستوجب التحفيز، واستخدام نماذج معينة ثم ورفع التقارير إلى جهات محددة في الادارة.

الاجتماعات: يمكن عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قسم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

توقيت تقديم الحوافز: يتم تحديد وقت منح الحوافز كل شهر اول كمل سداسي او كل عام (يجب الحرص ان تقدم الحوافز في وقتها ولا يتم التأخير في منحها) ويمكن أن يمنح الحافز بعد الأداء المتميز مباشرة، أو تقدم في المناسبات معينة مثل: الأعياد .

نوع الحوافز: يجب وضع قائمة تحدد أنواع الحوافز لكل نوع من أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحوافز على احتياج من يتلقاها كما يجب تشير أن تتوع الحوافز

النماذج: يجب ان تتوفر سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح منح حوافز معينة¹⁴

¹³ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2008 ص 103.

¹⁴ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة السادسة، 1998 ، ص 172

9.العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

نظام الحوافز في أي مؤسسة أو منظمة يتأثر بمجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي:¹⁵

- على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين با- الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قُدوة حسنة للموظفين .

ب- احترام المسؤول لمرؤوسيه.

ج- توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف.

د- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

- **الإتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين .

والإتصال المباشر كأحد أشكال الإتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

¹⁵ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 59.

- يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل, مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

- **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

المصدر لدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطن

المبحث الثاني نظريات التحفيز

1. النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور

يرى فريدريك تايلور بان الاجر هو اهم دافع للعمل في المنظمة وأن العامل يسعى دائما للحصول على النقود ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال رفع الأجر المادي، ولهذا يجب على متخذي القرار في المؤسسة

الاهتمام بالتحفيز المادي للعمال فالأجر يجب ربطه بالإنتاجية بمعنى كلما زاد الفرد من إنتاجيته يجب زيادة أجره.

أي أن النظرية الكلاسيكية اعتمدت على التحفيز المادي ولم تعر أي اهتمام للتحفيز المعنوي، ويعود هذا إلى أن العالم تايلور يطغى عليه الجانب المادي في أبحاثه كون تكوينه تقني فهو مهندس، فبالنسبة له الإنسان مثله مثل الآلة يجب تحفيزه ماديا للزيادة في الإنتاج ، ولقد بنى تايلور نظريته في الإدارة العلمية على فرضيتين أساسيتين:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج؛
- أن تطبيق الحوافز المادية (النقدية) يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وتتطلب النظرية الكلاسيكية من كون أن الإنسان كسول بطبعه ولا يجب العمل وباعتباره رشيد واقتصادي تنحصر حاجاته في الأمور المادية والأمان، لذلك يجب أن يتم تحفيزه ماديا حتى يرفع من إنتاجه¹⁶.

2.نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لأبراهام ما سلو:

طور العالم " أبراهام ما سلو Abraham Maslow " نظرية في الدافعية للعمل، من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية وترتيبها من حيث الأسبقية في إشباعها ، من خلال تقسيم حاجات الأفراد حسب الأولوية ، ولقد وضع أربعة افتراضات تحكم مفاهيم نظريته هي:

- إذا تم إشباع حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك؛
- أن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة ومرتبطة؛
- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً، قبل أن يكون للحاجات التي تقع أعلى الهرم تأثير على السلوك الإنساني؛

- تفوق الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا في عددها الطرق التي تشبع الحاجات العليا.

وقد صنف "ماسلو" هذه الحاجات في تدرجها الهرمي على النحو التالي:

أولاً. الحاجات الاقتصادية: وتنقسم إلى:

¹⁶ خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص17.

الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأساسية للفرد، كالحاجة للهواء، الماء، الأكل، المسكن، والملبس... الخ

الحاجة للأمن: لا يمكن للفرد أن يفكر في إشباع حاجات المستوى الثاني والثالث وهو يعيش في حالة عدم الأمن والاستقرار، وتتمثل هذه الحاجات في توفر بيئة مساعدة على كونه الفرد امن، كما أنها تعني عند "ماسلو" الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي والحماية الكافية للحاضر والمستقبل.

ثانيا. الحاجات الاجتماعية: عندما تشبع حاجات المستوى الأول، تظهر تلقائيا حاجات المستوى الثاني المصنفة ضمن الحاجات الاجتماعية، وهي كالتالي:

الحاجة للصدقة والانتماء: وتتمثل أساسا في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة، والحاجة للصدقة والحب، ومثال ذلك حاجة العاملين في المنظمة إلى الانتماء إلى جماعات رسمية وغير رسمية، والانتماء للمنظمة وإنشاء صداقات عمل وما شابه ذلك.

الحاجة إلى التقدير والاحترام: وهي حاجة تحقيق قيمة الفرد، واعتراف الآخرين به بأهميته، ويرى "ماسلو" أن هذه الحاجات يمكن تقسيمها إلى نوعين هما:

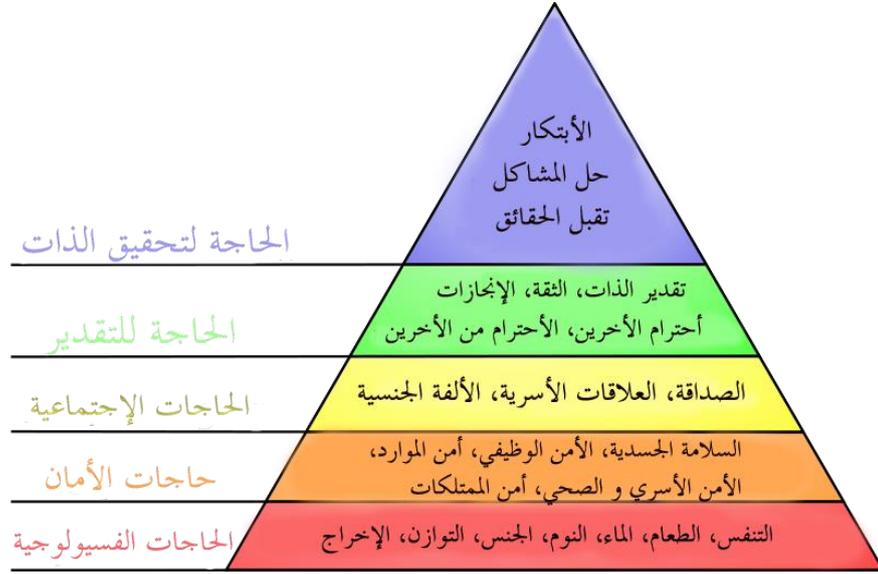
- الأول يتمثل في رغبته في قوة الإنجاز، الاستقلال والحرية؛

- الثاني يتمثل في رغبته في الحصول على السمعة الحسنة، وكسب احترام الغير، والمكانة الاجتماعية.

ثالثا. الحاجات الشخصية: وتتعلق بتحقيق وتقدير ذات الفرد، وذلك بالاهتمام بما يحتاجه لنفسه، وفي الاحترام أيضا عادة الاهتمام بذاته، فالحاجة إلى تحقيق الذات وتقديرها تمثل أعلى مراحل الإشباع لدى "ما سلو"¹⁷

¹⁷ بودة يوسف، مطبوعة في ادارة الموارد البشرية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص ادارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2016، ص56

شكل رقم 01 هرم ماسلو للحاجات



3. نظرية العاملين لهر زبرغ

تتلخص هذه النظرية بأن هناك مجموعتين من العوامل:¹⁸

المجموعة الأولى وهي التي يسميها هر زبرغ العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

- الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل؛

عدالة نظم المؤسسة؛

- المنزلة المناسبة وهي تشمل المركز الوظيفي و السلطات وساعات العمل ومكان

العمل المحترم مثل المكتب المناسب؛

- الدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من أجر

ومميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك؛

- الإشراف والذاتية وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل

- العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل؛

¹⁸ ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 51

- ظروف العمل وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

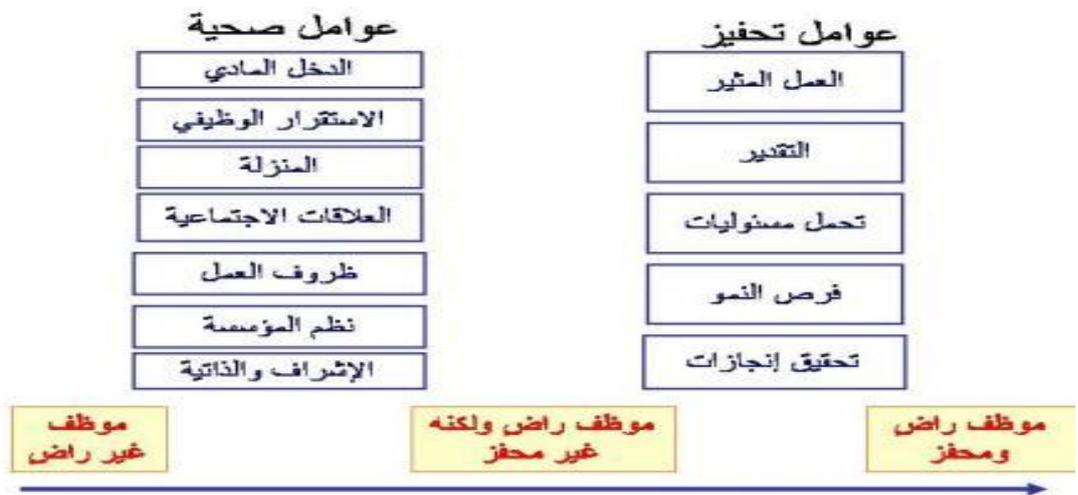
في الحقيقة وحسب هذه النظرية العوامل المذكورة لا تعتبر محفزات لكن نقصها يعتبر يشكل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية هي التي يسميها هزربرج مجموعة الحوافز وتشمل

- العمل المثير أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته،
- فرص النمو أي الشعور بوجود فرص للتقدم والتطور وزيادة الدخل؛
- التقدير أي التقدير من الرؤساء والزملاء؛
- تحمل المسؤوليات أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين،

- الإنجازات وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا
وخلاصة نظرية العاملين لهزربرج هو أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية.

الشكل رقم (02) عوامل التحفيز والعوامل الصحية للموظفين



المصدر: ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 52

4. نظرية القيمة لإدوين لوك

يرى صاحب النظرية "إدوين لوك" أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة لأي فرد عامل بالمؤسسة (2)، من هذا المنطلق نرى أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض أو كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة تعكس لنا أمرين:

- أهمية العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته.

- التعارض بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه فعلا.

عبارة عن مجموعة كل المظاهر المتعلقة بالرضا Locke إذن الرضا الوظيفي العام حسب الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد، فكل عامل أو مظهر له وزنه وأهميته الخاصة

لأي فرد، فعلى سبيل المثال لا الحصر قد تكون الترقية عاملا مهما لفرد ما وليس كذلك لفرد آخر، فنجدها إذن - الترقية - تحضى بوزن وقيمة مرتفعة لدى الفرد الأول.

(وتعطى نظرية لوك حسب المعادلة التالية 3)

$$ojs = (s1) p1 + (SD) p2 + + (sj) pj$$

$$روك ((= رف1*1ه + رف2*2ه + رفه*ه * ن$$

حيث : روك : تمثل الرضا الوظيفي الكلي.

رف : الرضا الفردي عن جانب العمل.

ه : تمثل أهمية كل واحد من العناصر ذات العلاقة بالرضا الوظيفي.

ويؤكد Locke على أن أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي تختلف من فرد إلى آخر ويؤثر ذلك على مدى الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها ذلك العامل (المظهر بعبارة أخرى إذا لم يكن عنصر معين مهما بالنسبة لفرد ما، سوف لن يكون راضيا عنه جدا ولا غير راض عنه جدا، إذ يكون شعوره حيادي بغض النظر عن مقدار الاستفادة من ذلك العنصر ومن ناحية أخرى إذا كانت أحد عوامل الرضا ذات أهمية بالغة للفرد، فإن أي تغيير يطرأ عليه بسيطاً كان أو معقداً سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي، ونوضح ذلك في الشكل التالي:

5. نظرية عدالة العائد لآدمز

تتسبب هذه النظرية إلى ادم ظهرت سنة 1963 ، وتتنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه وبناء عليه، إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضياً، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق والجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا. وتوضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب، الاعتراف والتقدير، موزعة توزيعاً متساوياً بينهم وفقاً لما يستحقه كل واحد، وتعتمد النظرية على المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل: العمر، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل.

-العوائد تمثل الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، الدخل، الاعتراف، الترقية...الخ. ويتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زميله.¹⁹

6. نظرية التوقع

طور هذه النظرية فكتور فروم (Vroom Victor) عام 1964 وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي: التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن

¹⁹ عزون زهية، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نومديبا قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة، 2007، ص ص 64-66

حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية: الدافعية = قوة رغبة الفرد × التوقع ويوضح الشكل رقم (٣) (بصورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم. ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاه فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع وهما:

-التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة

- التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة. جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج.

وتعتبر نظرية التوقع وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي ولقد تعرضت النظرية لعدة انتقادات نذكر منها:

- لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات؛
- تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات؛
- تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب؛

- تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفات معينة.²⁰

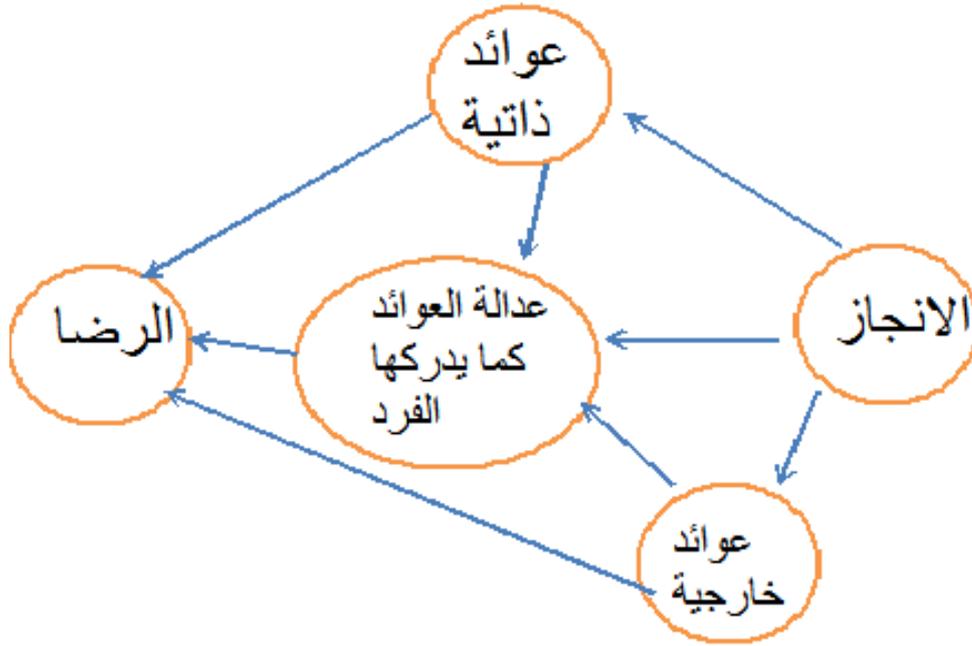
7. نموذج بورتر ولولر

طور بورتر و لولر (Lawler & Porter) عام 1968 نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل رقم 02 وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يسحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد، وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد، عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي

و شكل رقم (02) نموذج بورتر ولولر ويوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والانجاز والإشباع والرضا وهذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.

²⁰ابناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى والتخطيط ص العربية السعودية 2008 ص 52-

شكل رقم 03 نموذج بورتر و لولر



المصدر: ايناس فؤاد نواوي، مرجع سابق ص 54

8. نظرية Z

أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي Ouchi عام (1981) للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والأسس التي تقوم عليها نظرية Z ثلاثة هي

الثقة: فالمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين بها.

الحدق والمهارة: أي الدقة وحدة الذهن والمهارة في التعامل

الألفة والمودة: وهي الاهتمام بالآخرين وتكوين علاقات اجتماعية متينة وصدقات بين الأفراد تشعرهم بالأمن والأمان.²¹

10. نظرية (X) ونظرية (Y):

تتعلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض الآخر من المدراء إلى العامل على أساس انه كفوء وقادر على العمل وراغب فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة

ويرى " دوجلاس ماكريجور " مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المدراء (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية، حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أدائه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X).

أما المدراء (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتتعلق إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y).²²

التطبيق الإداري لنظرية X و Y : إذا كانت الإدارة تتعامل مع أفراد من النمط X ،أي مع أفراد لديهم كراهية متأصلة للعمل و يفضلون أن يوجهوا من طرف الغير، و يتهربون من المسؤولية، و قليلي الطموح ،فعليها أن تتبع سلوكا سلطويا و بيروقراطيا يقوم أساسا على الرقابة و إصدار الأوامر ، حيث أسلوب العقاب و المكافأة أي تطبيق مبدأ " الجزرة و العصا " و في هذه الحالة فإن الأفراد لا يمكنهم التعبير عن أفكارهم، و لا عن المهارات التي يمتلكونها ، و الفرد في ظل فلسفة نظرية X يسعى إلى إشباع الحاجات الأساسية ، أي أن التنظيم التي تقوم عليه هذه النظرية يتجاهل الحاجات الاجتماعية و حاجات الاحترام و حاجات تحقيق الذات ، و هذا التنظيم في نظر " ماك

²¹ ايناس فؤاد نواوي، مرجع سابق، ص 61

²² ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 56

غر يغور " تنظيم تقليدي لأنه ينظر إلى الفرد بأنه رجل اقتصادي ، و ان ما يحرك سلوكه و يدفعه إلى العمل هو الدافع المادي فقط . و على نحو مخالف لذلك إذا كان تصور الإدارة عن الأفراد الذين تتعامل معهم أنهم من النمط y ، و الأفراد من هذا النمط يتصفون بكون بدل المجهود العضلي و الفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي، و هم قادرون على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية، و العمل و الالتفات حول الأهداف التي التزموا بها، و يمتلكون القدرة على التفكير و الإبداع و يسعون إلى تحمل المسؤوليات ، و قدرات الأفراد من هذا النموذج غير مستغلة، و هم يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلال الطاقات الموجودة لديهم ، لذا فالمنظمة يجب أن تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات ، و تفويض السلطات ، و إتباع مبدأ الإثراء الوظيفي، و تمكين الأفراد من إشباع الحاجات الاجتماعية، و منح الأفراد في المنظمة الفرص الخاصة بالاعتراف و الإنجاز و تحمل المسؤولية، مما يؤدي ذلك إلى رضا الفرد 1 عن عمله . من خلال هذا نستنتج أن نظرية (x) تفترض بأن الناس يحتاجون إلى السلطة و العنف لدفعهم إلى الأداء المطلوب في العمل ، و أن الرضا و الأداء لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق الرقابة و السيطرة من جانب المسؤولين . و أن نظرية (y) ترى بأن بإمكان الفرد تقديم الأداء المناسب في المهام التي توكل إليهم إذا ما أتاحت لهم الفرص ، و أسندت لهم المسؤوليات و سمح لهم بالإبداع و الابتكار مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي .²³

²³بوونن نبيلة، مرجع سابق، ص98

الفصل الثاني

نظم الاجور في المؤسسة

مقدمة الفصل

يعتبر العمل من أهم أسس بناء المجتمعات، فهو يحقق فوائد عديدة للأفراد والمجتمع كما أنه الوسيلة الأولى للمحافظة على بقاء المجتمع وتطوره، ويقترن العمل بمصطلح الدخل إذ أن الفرد لا يعمل من أجل العمل بل من أجل الحصول على الدخل، ويمكن أن يكون هذا الدخل ربحاً أو ربحاً أو فائدة أو اجراً. حيث يعتبر الأجر المقابل المادي الذي يتحصل عليه الفرد نظير العمل الذي يقدمه لرب العمل.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مختلف تعريف الأجر حسب المدارس الاقتصادية ثم نتطرق إلى كيفية تحديد الأجر و حسابه في الوظيف العمومي والمؤسسة الاقتصادية.

المبحث الاول: مفاهيم حول الاجر

سنتطرق في هذا المبحث الى مفهوم الأجر وتفسيره في المدارس: الاشتراكية، الحدية، الليبرالية والكيينزية.

1.المفهوم الاقتصادي للأجر

تختلف النظرة الى الاجر باختلاف الفكر الاقتصادي وفيما يلي نظرة كل مدرسة الى مفهوم الاجر:

1.1الأجر في النظام الاشتراكي

الأجر في النظام الاشتراكي شكل من اشكال توزيع الخيرات المادية حسب العمل فالمجتمع الاشتراكي هو الذي حدد مستوى الأجر بالارتباط مع للمستوى الذي بلغه الإنتاج في تطوره، فالدولة في المجتمع الاشتراكي هي التي تتعين مقدار التوزيع حسب العمل فهي حافز لزيادة انتاجية العامل وتأمين اليد العاملة، والأساس ي تحديد الاجر يعود الى كفاءة العامل وطابع العمل وتعبده.

إن الأجر ففي النظام الاشتراكي يتم تنظيمه على أساس تعيين معدلات العمل ونظام التعريفات فمعدلات العمل تعني تحديد الوقت الضروري الذي يتطلب تنفيذ هذه المهمة او تلك أو تحديد كمية السلع التي يمكن انتاجها في كل وحدة من الوقت، أما نظام التعريفات فهو يعني رسم الفوارق بين الاجور وفقا لطابع العمل ونوعيته وظروفه و والمنطقة التي يجري فيها.

أما عن أشكال الأجر في النظام الاشتراكي فهي الأجر بالقطعة الأجر بالوقت، فالأجر بالقطعة يدفع عادة حسب تعريفه واحدة لجميع السلع، وفي بعض يدفع هذا الأجر مع علاوات ومكافآت حسب تحسين الانتاج، أما الأجر بالوقت فيدفع وفقا للكفاءة ووقت العمل الذي يقضيه في انتاج السلعة. ويوجد شكل آخر يعرف بالكولخوزات وفيه يعتمد الانتاج والعمل على الكولخوزيين الجماعي وبالتالي يحدد نشاطهم حصيلة الانتاج الجماعي ومقدار المداخل التي يحصل عليها كل كولخوزي وتنقسم المداخل في الكولخوزات الى قسمين:

المداخل العينية: هي حصيلة منتجات الزراعة وتربية المواشي ثم يتم تسديد التعهدات والالتزامات للدولة وبعد ذلك تتشأ الكولخوزات صناديق اجتماعية: صندوق البذور صندوق الأعلاف، صندوق

ضبط البذور والأعلاف (حالات الأزمة وسوء المواسم)، صندوق مساعدة الكلخوزيين العاجزين او عائلاتهم وتمويل المؤسسات والمدارس التابعة للكلخوز أما ما تبقى من المداخل فيتم توزيعه على الكلخوزيين حسب أيام العمل المسجلة.

المداخل النقدية: مصدرها إنتاج البضائع الذي يباع الى الدولة والجمعيات التعاونية وفي السوق الكولخوزي، ويعدد أن يقوم الكولخوز تسديد التزامات الدولة، يخصص جزء من المداخل لقطع الغيار ووقود الجرارات وتغطية النفقات الادارية والحاجات الثقافية كالسينما والاذاعة وقاعات المطالعة وما تبقى ممن المداخل يقسم على اعضاء الكولخوز²⁴.

2.1 الأجر في النظرية الماركسية

الاجر في النظرية الماركسية هو ذلك الثمن الذي يدفعه الرأسمالي في سوق العمل من أجل الحصول على قوة العمل، ولقد ميز كارل ماركس بين العمل وقوة العمل، فاعتبر قوة العمل سلعة تباع مثل أي سلعة اخرى، وتظهر قيمة العمل في سعر العمل أو ما يقابله كأجر، وتتحد قيمة قوة العمل بكمية العمل اللازمة اجتماعيا لإنتاج السلع الضرورية لحياة العامل وعائلته، إلا أن قوة العمل تختلف عن السلع الأخرى حيث يدخل في تحديد قيمتها عنصر اجتماعي وتاريخي، فهي لا تتحدد بما يلزم لاستمرار الوجود الجسماني للعامل هو وعائلته فقط بل تتحدد بمستوى الحياة المتعارف عليها في كل مجتمع، فهي شيء نسبي يختلف من مجتمع الى آخر.

وبما أن الثورة الصناعية أفضت الى وجود جيش احتياطي من العاطلين عن العمل، أي أن العامل لا يستطيع بيع قوة عمله من أجل شراء ما يأكله هو وأهله أو أسرته، لذلك فإن الاجور تبقى تتراوح حول حد أدنى يبقي العامل في وضع بروليتاري²⁵.

3.1 نظرية حد الكفاف

ظهرت هذه النظرية في شكلها الاولي عند وليام بيتي وريتشارد كانتون وفرانسوا كينية وتطورت عند ريكاردو ومالتوس كما حظيت بقبول عام خلال القرن التاسع عشر، وجوهر هذه النظرية أن الاجور

²⁴ ابراهيم مشورب، مبادئ اقتصادية، دار المنهل اللبناني، ط2، 2012، ص ص 1991، 1990

²⁵ سكينه بن حمود. مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2009، ص98.

تتجه على المدى الطويل الى المستوى الادنى الضروري لضمان حياة العامل وعائلته وهو حد الكفاف، فأى زيادة في اجر العامل حسب هذه النظرية عن الحد الأدنى الضروري سيجعل المستوى المعيشي للعمال يتحسن فيزداد حجم الأسر عن طريق زيادة الزواج والولادات وهذا سيجعل عرض العمل يزداد مما يؤدي الى انخفاض الاجور الى الحد الأدنى الضروري والذي سوف يخلق انخفاضا في المستوى المعيشي للعمال وأسرههم وتتدهور الحالة الصحية بسبب تفشي الأمراض وارتفاع في نسبة الوفيات ثم انخفاض في عرض العمل ويؤدي بدوره الى ارتفاع الاجر الى المستوى السابق.

وهكذا فإن هذه النظرية تفترض أن عرض العمل يتميز بالمرونة وبالتالي ليس هناك داعي لتحليل الطلب على العمل فمهما كانت ظروف الطلب فإن عرض العمل سوف يتغير حتى تتساوى الأجر مع مستوى حد الكفاف.

مما لا شك فيه أن هذه النظرية لما ظهرت استطاعت أن تقدم تفسيراً في ذلك الوقت لتأثير النمو السكاني على مستوى الأجر، الى أن وجه الضعف في هذه النظرية واضح من خلال تفسير الأجر على المدى الطويل عن طريق التركيز على جانب العرض وإهمال جانب الطلب، وفي المقابل تقف عاجزة عن تفسير متوسط الأجر على المدى القصير²⁶.

4.1 الأجر في النظرية الحدية

يتحدد الأجر عند التحديدين بمنفعة العمل أو بالإنتاجية الحدية وتقوم نظرية الإنتاجية الحدية على فروض أساسية فهي تفترض سيادة المنافسة الكاملة في سوق السلع وسوق العمل، وهذا يعني أن استخدام عمال جدد في المؤسسة يتحدد وفقاً للإضافة التي يعطيها العامل الجديد الى الانتاج الكلي. بمعنى آخر أن الذي يحكم الطلب على العمل هو الإنتاجية الحدية العينية للعامل وحيث ان العامل لا يتحصل على أجره في شكل سلع، فإن الطلب على العمل يتحدد بقيمة الإنتاجية الحدية للعامل.

²⁶ نفس المرجع ، ص 97.

وطبقا لهذه النظرية الاجر يتحدد بالإنتاجية الحدية للعامل اي أن هناك أجر واحد سوف يسود في السوق ولا أجر غيره، وهو ذلك الأجر الذي يساوي الانتاجية الحدية للعامل والذي عنده يتم تشغيل حجم معين من القوى العاملة وهذا يعني ان نظرية الانتاجية الحدية تفترض سيادة نقطة توازن واحدة. ويعاب على هذه النظرية أنها تركز على جانب الطلب وواهماها كلية لجانب العرض حيث أن الاجر يتحدد حسب قوى العرض والطلب²⁷.

العلاقة بين الانتاجية والأجر: يمكن تحليل العلاقة بين الانتاجية والأجر من زاويتين: على صعيد المجتمع وعلى صعيد المنظمة.

على مستوى المجتمع، الأجر والانتاجية مرتبطان بواسطة قيمة قوة العمل كما يلي:

إنتاجية سلة البضائع ← قيمة قوة العمل ← سوق، نقابة ← أجر

يبين هذا المخطط بأن هناك ارتباط بين الإنتاجية والاجر لن هذا الارتباط غير مباشر فمثلا الإنتاجية في الولايات المتحدة مرتفع وكذلك الأجر مرتفع، لكن الارتفاع في الأجر له أسباب أخرى وهو أن العامل الأمريكي يطالب سلة من البضائع هامة ومن جهة اخرى يعمل سوق العمل عادة بصورة موائمه للعمل فإن هذا الارتفاع في الأجر يدفع الرأسماليين

5.1 الاجر في النظام الرأسمالي

يعبر عن الأجر في النظام الرأسمالي بقوة العمل وهذه القوة هي بضاعة وتملك قيمة وم يقابلها نقدا هو سعر قوة العمل أو ثمنها، فيوم الرأسمالي أو رب العمل بشراء قوة العمل ويدفع مقابلها مالا، فالرأسمالي يستأجر العامل من أجل الاستفادة من قدرته على العمل ووجني الارباح²⁸

6.1 الاجر في النظرية الكينزية

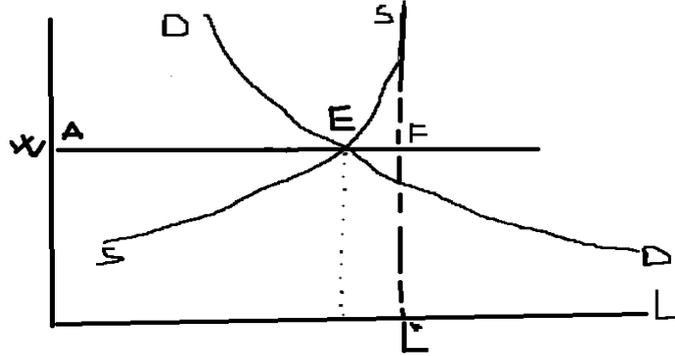
أ- الأجر والبطالة الاختيارية عند كينز

²⁷ بن حمود سكيبة، مرجع سابق، ص100

²⁸ ابراهيم مشورب، مرجع سابق، ص175

في الشكل البياني أدناه يظهر كل من منحنى عرض العمل SS ومنحنى الطلب عن العمل DD ومن تقاطعهما يتحقق التوازن في سوق العمل عند النقطة E حيث تساوى الكمية المعروضة مع الكمية المطلوبة.

شكل رقم 04: الأجر والبطالة الاختيارية عند كينز



ان الخط الأفقي من A الى E يمثل عدد العمال المشغلين فعلا، والخط من E الى F يمثل عدد العمال الذين يرغبون في العمل لكن عند أجر أعلى ويمكن اعتبار هؤلاء من العاطلين على العمل لكنهم يمثلون الاختيار ن أي أنهم لا يرغبون في العمل عند الأجر السائد السوق، لذلك يمكن القول بأنه في سوق العمل الذي تسود فيه الأجور المرنة لا يوجد فيها بطالة اجبارية لان الأجور تتحرك بحرية لتعيد الوضع الى حالة لتوازن ولكن تتحقق به البطالة الاختياري.

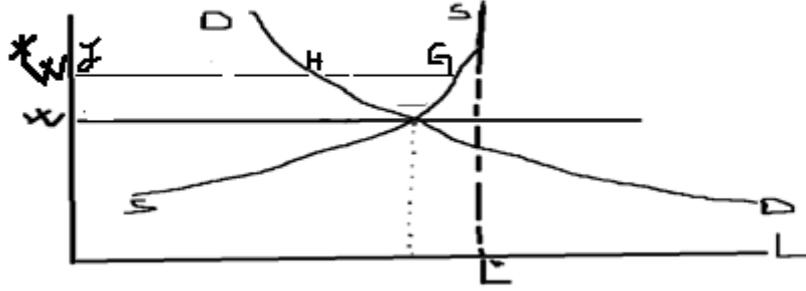
ب- الأجر والبطالة الإجبارية عند كينز

لقد رفض كينز فرضية مرونة الأجور التي أكد عليها الكلاسيك وقال أن الاجور في الواقع جامدة وخصوصا ف اتجاه الانخفاض لأن العمال لا يمكن أن يقبلوا بتخفيض الأجور مهما حصل وذلك بسبب طبيعة عقود العمل المبرمة بين اتحادات العمل وارباب العمل²⁹.

ويوضح الشكل أدناه منحنى البطالة الاجبارية

²⁹ مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، الاردن ن 2007، ص185

شكل رقم 05 منحنى البطالة الاجبارية



عندما تكون الأجور مرتفعة في سوق العمل كما يوضح الشكل عند w^* والأجور غير مرنة فإن مستوى الجر يبقى على حاله عند مستوى w^* وعندها يكون عدد العمال الراغبين عند النقطة G على منحنى العرض، لكن المؤسسات الإنتاجية تحتاج فقط كمية من العمل عند H على منحنى الطلب وأن الفرق بين H و G يمثل البطالة الإجبارية.³⁰

2. المفهوم الاجتماعي للأجر

الأجر بالمفهوم الاجتماعي هو الدخل الذي يتحصل عليه الموظف من أجل إشباع احتياجاته الاجتماعية هو وأسرته، مقابل الاداء الذي يؤديه فالأجر ضروري لضمان معيشة وأسرته وهو ينطوي على كل مما يتحصل عليه سواء كان ماديا او معنويا ، فأنصار هذا المفهوم لا يرون بأن العامل عبارة عن سلعة مثل باقي السلع الأخرى بل يجب أن يعامل بشكل انساني بتلبية حاجياته ولا يترك تحت رحمة قانون السوق، وان استوجب ذلك تدخل الدولة في تحديد على الأقل الحد الأدنى والحماية القانونية اللازمة . فهذا المفهوم يكرس مبادئ النظام الاشتراكي التي نادى بها كارل ماركس، بإعطاء مفهوم جديد ألا وهو حصة العامل في الإنتاج المعبر عنها نقدا، حيث يقيم مقدار أو نوعية العمل المقدم من طرف كل عامل وبصفة عامة هو كل ما يتقاضاه مقابل عمله نقدا أو عينا بأي صورة كانت وتشمل العلاوات، المكافآت.

3. المفهوم القانوني

³⁰ مدحت قريشين، مرجع سابق، ص 187.

من الناحية القانونية يقصد بالأجر كل ما يمنح للموظف مقابل العمل الذي يؤديه تنفيذا لعقد العمل، بجعله عنصرا أساسيا في عقد أو علاقة العمل، ومساويا أو متناسبا مع الالتزام بالعمل المنجز . إلا أن المشرع قد تجاوز في الوقت المعاصر هذا المدلول القانوني الضيق ليضفي برز الطابع الحيوي الذي يتميز به بحيث أصبح الأجر يشمل على الأجر الحماية اللازمة، مداخيل تستجيب أكثر لوضعية الموظف وظروف العمل كالتجربة والخبرة والإجازة السنوية، والغيابات المدفوعة الأجر . لذا ينص الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في 1948 الذي أصدرته هيئة الأمم المتحدة في المادة " 23 لكل فرد يقوم بعمل الحق في أجر عادل يكفل له ولأسرته عيشة لائقة بكرامة وعند اللزوم تضاف وسائل أخرى للحماية الاجتماعية . " تنص المادة الأولى من الاتفاقية رقم 01 الخاصة بالأجر المتكافئ للعمال والموظفين لقاء العمل المماثل بتاريخ 06 جوان 1951 على أنه في " تطبيق هذه الاتفاقية يقصد بعبارته أجر أو الراتب العادي، الأساسي أو الأدنى وكل المزايا الإضافية أخرى التي يقدمها صاحب العمل للموظف لقاء استخدامه عينا أو نقدا بصورة مباشرة أو غير مباشرة . " و هذا ما أكدته المادة الأولى من الاتفاقية العربية للعمل رقم 15 لسنة 1982 بشأن تحديد و حماية الأجور " : يقصد بالأجر كل ما يتقاضاه الموظف مقابل عمله ، كما يشمل العلاوات و المكافآت و غير ذلك من متمات الأجر ، أي كل ما يصرف للموظف 1مقابل العمل الذي يؤديه . " قد اخذ التشريع الجزائري بنفس التعريف من خلال نص المادة 81 من قانون 90/11 المتعلق بعلاقات العمل بأنه " : يفهم من عبارة الأجر حسب هذا القانون ما يلي - :

الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة - . التعويضات المدفوعة بحكم اقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية وفقا لظروف عمل خاصة ، لا سيما العمل التناوبي و العمل المضر و الإلزامي . بما فيه العمل الليلي ، و علاوة المنطقة³¹

4. أهداف الأجر

يمكن للأجر أن يحقق عدة أهداف نوردتها فيما يلي:³²

³¹ بلعيد عبد الله، اصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي، مذكرة ماجستير تخصص قانون المؤسسات، جامعة الجزائر 01، 2019، ص

ص10، 11

³² بلوط، حسن، إدارة الموارد البشرية. ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص300.

الإنصاف: ويقضي بتحقيق مبدأ العدالة في منح الأجر والتعويضات، مقابل أداء و دوام عمل عادل.

القبول: بمعنى أن يكون الاجر مقبول من طرف الموظفين.

الضمان: أي تقديم حماية للعامل وعائلته من مختلف المخاطر الاجتماعية والحياتية.

التحفيز: يحقق الاجر تحفيزا للعامل من اجل زيادة دافعه للعمل و الحفاظ عليه في المنظمة.

التوازن: أي التوازن في تقديم التعويضات ما بين التعويضات المباشرة وغير المباشرة، والمادية وغير المادية.

الملائمة: أي تحديد لحد الأدنى والحد الأقصى الملائم للتعويضات (والأجور).

5.أسس تحديد الأجور

يرتبط تحديد الاجور بمجموعة من الأسس أو العوامل نذكرها فيما يلي:

1.5 مستوى الأجور السائد

يتم مراعاة عند تحديد الأجور مدى تحقق مبدأ العدالة والمساواة وهذا يفترض أن يمنح الأشخاص في مختلف المواقع مرتبات متساوية إذا كانوا يؤديون نفس العمل الذي يتطلب جهداً ووقتاً ومقدرة متساوية وهو ما يعرف بالأجر المتساوي للعمل المتساوي أو الأجر المتكافئ للعمل المماثل ، كما تأخذ المنظمة بعين الاعتبار عند اعداد الاجور مستوى الأجور السائد لدى المؤسسات التي تنشط في نفس المجال .

2.5 مستوى تكاليف المعيشة

ارتفاع معدلات التضخم في الاقتصاد يؤثر على تكاليف المعيشة بالنسبة للعامل وأسرته ويؤدي الى تخفيض القدرة الشرائية للنقود ومنه للأجر الحقيقي الذي تتقاضاه العامل ويعتبر مستوى تكاليف المعيشة من أهم العوامل التي ترتبط وتؤثر في تحديد مستويات الأجور في المجتمع. وأصبحت الكثير من الحكومات والمنظمات تهتم بقضية تكاليف المعيشة فبالنسبة للحكومات تحسين الأجر الحقيقي للعمال يأتي من منطلق للحرص على استتباب الأمن واستقرار الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي للمجتمع ، وذلك من خلال تخفيض تكاليف المعيشة أو العمل

على رفع الأجر بالقدر الذي يغطي نفقات المعيشة لأفراد المجتمع. أما بالنسبة للمنظمة فهي تعمل على إرضاء العاملين وتوفير المناخ الصالح لترغيبهم في العمل ، وفي حالة فشلها في تحقيق ذلك فإنها قد تتعرض لفقد عدد من العاملين معها بسبب ترك الخدمة ، كما أنها لا تستطيع ان تنافس في جذب الكفاءات الجيدة من العناصر البشرية

3.5 قدرة المنظمة على الدفع

يشكل الأجر جزء من نفقات المنظمة على عمالها ، وتشكل هذه النفقات معظم تكاليف المنظمة فإن الأجر لذلك فليس كل منظمة قادرة على دفع أجر عالية ولهذا لا يمكن لها أن تدفع أجورا فوق طاقتها أو مقدراتها، وعليه نجد أن مؤسسات القطاع الخاص التي تعمل من أجل الربح تدفع للعاملين معها أجورا أعلى مما توفره مؤسسات القطاع الحكومي التي تركز على بعض المزايا الاجتماعية الأخرى كالضمان الوظيفي وفوائد ما بعد الخدمة .هذا ونجد أن المنظمة تدرك أن عدم قدرتها على دفع الأجر المناسب قد يجر عليها كثيراً من الصعوبات التي تهدد استقرارها وعلاقتها بالعاملين كأفراد وبتنظيماتهم النقابية ، وهي في سبيل تجنب ذلك تعمل بكل ما في وسعها لوضع سياسة سليمة للأجور ومحاولة إرضاء العاملين³³ .

4.5 قوى السوق

باعتبار ان العمل سلعة مثل باقي السلع يتحدد سعره بتلاقي قوى العرض والطلب على العمالة ، ولهذا فإن المنشأة إذا رغبت في الحصول على عمال أكفاء فليس أمامها إلا أن تدفع ثمن ذلك للحصول على غايتها من سوق العمل . فكلما ارتفع عرض العمل أي ازداد عدد الباحثين عن العمل في مقابل عدد أقل من الوظائف المتاحة ، فإن ذلك يترتب عليه انخفاض في الأجر ، أما إذا كان العرض أقل من الطلب فإن ذلك يؤدي إلى رفع مستوى الأجر .ومع التسليم بتأثير قوى السوق على مستويات الأجر إلا أن مؤسسات القطاع العام تخالف هذه القاعدة أحيانا وتقوم بتوفير فرص عمل لعدد أكبر من الأفراد من خريجي الجامعات أو غيرها بحكم مسؤولياتها عن

³³ محي الدين عثمان يحيى، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، السودان، 2005، ص ص28،27

الجانب الاجتماعي وهذا قصد تخفيض معدل البطالة ، ومنح الأجر الذي يلبي نفقات المعيشة لهؤلاء الأفراد من جانب آخر .

5.5 قوانين العمل واللوائح الحكومية

تعتبر القوانين والتشريعات واللوائح الحكومية من أهم العوامل التي تؤثر في تحديد أجور العمال في المنظمة حيث يتم تحديد الحد الأدنى للأجور في مختلف القطاعات من طرف الحكومة في الكثير من الدول كما تتحدد الحكومة بعض المنح والعلاوات مثل تعويضات الساعات الإضافية وتفرض ببعض المنح مثل منحة الخطر...³⁴

إن الدول تهتم بهذا الجانب لعدة أسباب ، من أهمها : حجم العمالة الذي يشكل شريحة كبيرة من أفراد المجتمع ، إلى جانب توفير الحياة الكريمة التي تعتبر من أهم أهداف الدولة تجاه مواطنيها ، وحتى يتحقق ذلك على الوجه المطلوب فإن الدولة تقوم بوضع قوانين وتشريعات تنظيمية تحدد العلاقة بين المخدم والأشخاص المستخدمين. ولهذا نجد الدول تضمن هذه القوانين بعض الإجراءات الخاصة بالأجور كوضع حد أدنى للأجر الذي يدفع للفرد أو تحديد عدد ساعات العمل الرسمية على ان تعتبر الساعات الزائدة عن الدوام عملاً إضافياً يتقاضى عنه العامل أجراً يتم الاتفاق عليه بين الطرفين.

6.5 الحد الأدنى للأجور

بهدف حماية المستوى المعيشي للعمال تقوم الحكومات بتحديد حد أدنى للأجور لا يجوز مخالفته من طرف أي منظمة باعتباره التزام من جانب الدولة ، وقد جاءت به معظم قوانين الأجور في العالم لتحقيق الاستقرار بين العاملين ونحو توفير حد أدنى يفي بمتطلبات الحياة ويحفظ كرامة العمال ويرتبط الحد الأدنى للأجور عموماً بتكاليف المعيشة ويعنى به الأجر الذي يعطى لأقل مستوى من العمل .

³⁴ سومر أديب، أنظمة الأجور على العاملين في مؤسسات ،ص 20

7.5 نقابات العاملين

تلعب النقابة دوراً هاماً في التأثير على مستويات الأجور التي تقوم المنظمة بدفعها للعاملين، وبالنسبة للمنظمات التي تتواجد بها نقابات للعمال نجد أن الأجور التي تقدمها للعمال غالباً ما تكون عادلة وهذا لان النقابة تضع الأجر ضمن أولوياتها . ونظراً لأهمية النقابات والسلطة التي تستمدتها من القوى العاملة التي تمثلها، فإن المنظمات تتعامل بكل جدية فيما يتعلق بشؤون الأفراد المستخدمين خاصة في جانب الأجور الذي يعتبر من أكبر القضايا التي تكون موضع جدل وخلاف بين الطرفين . لذلك تجتمع الإدارة مع النقابات من اجل دراسة كل ما يتعلق بالأجور والعلاوات وهذا بالاستناد الى قوانين العمل وتقادياً لوقوع أي نزاع تكون النقابة طرفاً فيه فإن المنشأة تحاول بكل الطرق التوصل إلى وضع سياسة سليمة للأجور بالدرجة التي يتقبلها الأفراد وتنظيماتهم النقابية.

8.5 متطلبات العمل

يجب ان يحدد الاجر حسب العمل الذي يؤديه الفرد وبالنظر الى مدى صعوبته وظروف القيام به والمهارة التي يحتاجها هذا العمل، ويسبق هذا قيام المنظمة بتوصيف وتقويم وترتيب الوظائف لتحديد الوظائف التي تتطلب درجة عالية من التأهيل العملي للقيام بها ومثل هذه الوظائف تحتاج أن يكون الأجر المخصص لها يتناسب مع أهميتها والجهد المبذول في سبيل القيام بها بالصورة المطلوبة³⁵.

6. معايير تحديد الأجر داخل المنظمة

إن المنظمة التي تملك نية في وضع نظام مناسب للأجور يجب أن تأخذ بعين الاعتبار إشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك يؤدي الى حفزهم والتحسين من ادائهم والرفع من الرضا الوظيفي لديهم، ولتحديد الأجر في للمنظمة يمكن استخدام المعايير الآتية:

- **الأداء:** يجب أن يحدد الاجر والتعويضات في المؤسسة على اساس التميز في الأداء تبعا لمعايير محددة مسبقا، وتكمن مشكلة هذا المعيار في التميز بين "كم" الأداء و "نوع" الأداء.

³⁵ محي الدين عثمان يحيى، مرجع سابق، ص ص 28، 29

الجهد: يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجر حتى وان كان انجاز الفرد تحت المستوى المطلوب او لم يصل الفرد الى الهدف المحدد الى أنه يجب أن يكافئ على المجهود الذي بذله في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

- المؤهل العلمي والخبرة: يحدد الأجر عند التحاق الفرد بعمله لأول مرة بالمؤهل العلمي والخبرة التي يحوز عليها، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة. **الأقدمية:** الأقدمية عامل لتحديد الأجر فهي تعبر عن ولاء الموظف لمنظّمته ومكوته لمدة طويلة في المنظمة، وهذا العامل أكثر وضوحاً واستخداماً في القطاع الحكومي. **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر، فكلما كانت الوظيفة صعبة وتحتاج الى جهد كبير كلما كان الأجر أعلى. **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق:** تتأثر الأجر بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة وارتفعت معدلات التضخم في الاقتصاد ينخفض الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض القدرة الشرائية للنقود ومنه انخفاض المستوى المعيشي، الأمر الذي يجعل كثيراً من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجر وفقاً للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار³⁶.

³⁶ لموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 140، 139

المبحث الثاني: تقييم الوظائف و إدارة الأجر في المنظمة

تعريف نظام تقييم الوظائف

هو نظام مبني على أسس وقواعد علمية مدروسة بهدف الوصول الى نظام عادل ومنطقي للأجور يتناسب مع طبيعة الوظائف، من خلال تحديد اهمية كل وظيفة ووزنها في المنظمة وتحويل خصائص ومميزات كل وظيفة الى قيمة نسبيه بعد على تحليلها وتوصيفها.³⁷

يكتسي نظام تقييم الوظائف أهمية كبيرة في المنظمة فهو يمثل التقسيم الأفقي و العمودي للهيكل التنظيمي في شكل وظائف و كذا الاجر المناسب لكل وظيفة على حسب ما يميز كل وظيفة من كفاءات و مهارات وخبرة لتقلد مسؤوليات و واجبات متنوعة حسب نوع كل وظيفة. فنظام تقييم و توصيف الوظائف يقدم للمنظمة نظرة شاملة تمكنها من توزيع العمال بطريقة مناسبة وعادلة أي وضع الفرد المناسب في مكانه المناسب كما يحقق للفرد الرغبات و الطموحات في سعيه الدائم إلى تقلد المسؤوليات و رغباته مثل السلطة و الاستقلالية في عمله، و كذا رغباته الاجتماعية التي تتمثل في الرفع من اجره الذي يضمن له تحسين مستواه المعيشي³⁸.

1. طرق تقييم الوظائف

هناك عدة طرق لتحديد أجر الوظيفة في المنظمة منها طرق كمية و اخرى كيفية

1.1 الطرق الكيفية لتقييم الوظائف

أ- طريقة الترتيب:

وهي طريقة سهلة وبسيطة تناسب المؤسسات الصغيرة والمصغرة بحيث لا تحتوي على عدد كبير من الوظائف وفيها تتم مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى بشكل كلي، و بذلك تكون عملية الترتيب

³⁷ سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا- دراسة ميدانية في شركات الغزل والنسيج، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004، ص 28

³⁸ حسين بوتلجة وآخرون، أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الحلفاء، المجلد الرابع /العدد الثاني /ديسمبر 2018 ، ص135

غير دقيقة و تخضع لخبرة و مهارة القائم بالترتيب. و توجد العديد من الأساليب لتحقيق هذه الغاية أهمها:

-**الترتيب البسيط:** وفقا للترتيب البسيط يقوم المكلف بالتقييم بقراءة الوصف الخاص بكل وظيفة وهذا حتى يكون له فكرة عن كل الوظائف، ثم يشرع في إجراء مقارنة بينها (مختلف الوظائف الخاضعة للتقييم) لتقييمها و تحديد أهميتها وفي اغلب الأحيان لا تقتصر عملية التقييم على فرد واحد فقط، بل يتولى التقييم عدة مقيمين في أن واحد و يؤخذ متوسط الآراء.

المقارنة الزوجية: في المقارنة الزوجية تقارن كل وظيفة بكل الوظائف الأخرى الموجودة بالمنظمة، و استنادا إلى هذه المقارنات تظهر ثنائيات من الوظائف، و تقوم المقارنة على تحديد في كل زوج الوظيفة الأهم، و بحساب عدد المرات التي تم فيها اختيار الوظيفة في كل ثنائية من الثنائيات تحدد أهمية الوظائف الخاضعة للتقييم و ترتب حسب العلاقة: $R = N(N-1) / 2$

حيث N : عدد الوظائف : R عدد المقارنات الممكنة * .

و أهم مزايا طريقتي الترتيب البسيط و المقارنة الزوجية :

- سهولة فهمها لبساطتهما؛

- تطبيقها في المنظمات التي يكون عدد الوظائف فيها محدود.

أما عيوبها فتتمثل في :

- عدم دقتها في تقييم الوظائف لأن التقييم يتم بشكل كلي؛

- نتيجة التقييم تختلف من مقيم لآخر، كما قد تختلف حتى بالنسبة للمقيم الواحد من وقت

لآخر؛

- يستحيل تطبيقها كلما زاد عدد الوظائف و كبر حجم المنشأة، إذ في هذه الحالة يستغرق وقتنا

طويلا خاصة في المقارنة الثنائية.³⁹

³⁹ ماريا فلاح، دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري حالة قطاع البريد، مذكرة لنيل شهادة الدراسات المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية، جامعة قسنطينة 2008، صص35،34.

ب طريقة الدرجات

يعتمد هذا الأسلوب من التقييم على وضع درجات لكل مجموعة وظيفية، ويتم توزيع الوظائف التي تتكون منها كل مجموعة وظيفية على الدرجات المحددة مسبقا و يتم التقييم كما يلي:

تحديد المجموعات الوظيفية: وهنا يتم تقسيم الوظائف داخل مجموعات مثل: مجموعة الوظائف التقنية، ومجموعة الوظائف الادارية، ومجموعة الوظائف الانتاجية، ومجموعة الوظائف التسويقية، المالية، الوظائف المساعد....الخ

تحديد عدد الدرجات لكل مجموعة وظيفية: اذا أرادت المنظمة مثلا توسيع الترقية لتشمل عدد اكبر وجب زيادة عدد الدرجات، والعكس صحيح.

توصيف الدرجات المختلفة: هنا يتم تحديد معايير للتصنيف، مثل الخبرة و المسؤوليات، و المستوى التعليمي و المهارة و غيرها. وعلى أساس هذا الوصف يتم وضع المقياس أو المعيار الذي ستوضع بمقتضاه الوظائف في الدرجات المناسبة لها.

توزيع الوظائف على الدرجات: يتم ذلك بعد وصف الوظيفة، ثم مقارنتها بما هو متاح من درجات داخل المجموعة الوظيفية الواحدة على أساس التشابه، أو التطابق بين وصف الوظيفة، ووصف الدرجة⁴⁰.

مزايا الطريقة الدرجات: البساطة، وسهولة الاستخدام، وعلى الرغم اعتبارها أفضل من طريقة الترتيب ، إلا أنهما تتفقان في التقدير الشخصي، والحكم على الوظائف تأسيسا على القائمين بها فعلا أو مراكزهم أو أجورهم أو غير ذلك من العوامل غير الموضوعية.

كما يمكن استخدامها في تقييم الوظائف في المنظمات صغيرة الحجم، .والوظائف الحكومية أيضا.

عيوبها: من عيوبها استخدام طريقة الدرجات؛ هو عمومية استخدامها للأوصاف الأمر الذي يسبب في توزيع الوظائف على الدرجات، و التحيز سواء لتقليل أو لتضخيم أهمية خالفا وصف

⁴⁰ <https://jude.edu.sy/assets/uploads/lectures>

الوظيفة أو الدرجة؛ إضافة إلى ذلك هناك صعوبة في إمام القائم بعملية التقويم بالوظائف جميعها حتى يمكنه توزيعها لدقة على الدرجات الخاصة لها.

2.1 الطرق الكمية لتقييم الوظائف في المؤسسة

1.2.1.1 طريقة مقارنة العوامل :

تعني مقارنة مجموعة من العوامل المتعلقة بالوظيفة ومميزاتها مثل الخبرة والمهارة، المسؤولية، الجهد العضلي والفكري المبذول، الظروف والمخاطر المحيطة بالعمل ثم يتم بعدها مقارنة هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل . وتقوم هذه الطريقة على :

- تحديد الوظائف النموذجية (الوظائف المماثلة في السوق لتلك التي نريد تقييمها).
- تحديد عوامل المقارنة.
- تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة ووفقاً لما هو سائد في الوظائف النموذجية.
- التأكد من تخصيص قيمة الأجر لكل عامل، ومقارنة كل عامل مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى⁴¹

جدول رقم 01 ترتيب الوظائف المعيارية بالنسبة لعوامل التقييم

الوظائف المعيارية	القدرة العقلية	المهارة	القدرة البدنية	المسؤولية	ظروف العمل
أ	1	2	4	3	5
ب	2	4	5	1	3
ج	1	2	1	1	3
د	4	1	2	3	5
هـ	5	3	1	4	2

المصدر: <https://jude.edu.sy/assets>

⁴¹ <https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content-> le 03/01/2020

بعد ترتيب الوظائف المعيارية بالنسبة لعوامل التقييم يتم توزيع الاجر على عوامل التقييم كما يظهر في الجدول الاتي:

جدول رقم 02 توزيع الأجر على عوامل التقييم للوظائف المعيارية الوحدة. الف دينار

وظائف	أجر الوظيفة		القدرة العقلية		المهارة		القدرة البدنية		المسؤولية		ظروف العمل
	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	
أ	1	40	2	15	4	8	3	10	5	7	80
ب	2	20	4	6	5	4	1	30	3	10	70
ج	1	18	2	6	1	18	1	3	3	5	65
د	4	10	1	20	2	18	3	15	5	7	60
هـ	5	7	3	12	1	20	4	8	2	15	50

المصدر: <https://jude.edu.sy/assets/>

بعد توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم و بالاعتماد على الجدول السالف يمكن تحديد أجر أي وظيفة من وظائف المؤسسة كما في المثال التالي:⁴²

مثال: لنفترض أن الوظيفة () بعد مقارنتها الوظائف الأساسية أنها:

- هي أقرب من الوظيفة أ من حيث القدرات العقلية = 40.000 دج
- هي أقرب من الوظيفة ج من حيث المهارة = 6000 دج
- هي أقرب من الوظيفة ب من حيث القدرات البدنية = 4000 دج
- هي أقرب من الوظيفة هـ من حيث المسؤولية = 8000 دج
- هي أقرب من الوظيفة د من حيث ظروف العمل = 7000 دج

⁴² <https://jude.edu.sy/assets/uploads/lectures/> le 03/01/2020

بعد توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم وبالاعتماد على الجدول أدناه يمكن تحديد أجر كل وظيفة من وظائف المؤسسة

2.2.1 طريقة النقط

تقوم هذه الطريقة على مقارنة الوظائف ببعضها البعض وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل، أي أن تقييم الوظائف لا يتم بشكل كلي كما هو الشأن في طريقة الترتيب حيث أن هذه الطريقة في التقييم تنطلق من أن الوظائف كلها تحتوي على مجموعة من العوامل، ودرجة تواجد هذه العوامل في الوظائف تكون نسبية من وظيفة الى أخرى، و تكون درجة تواجدها أيضا مختلفة على مستوى الوظيفة الواحدة، و بالتالي فان الأهمية النسبية لهذه العوامل تكون متباينة و ليست نفسها العوامل وتختلف عوامل التقييم من مؤسسة لأخرى، و هناك أربع عوامل أساسية للتقييم نلخصها فيما يلي:

المهارة: وتتمثل في القدرات الذهنية و الجسمانية سواء كانت طبيعية أو مكتسبة الضرورية لأداء عمل مغين بكفاءة عالية ومن العوامل الأساسية التي تتحكم في المهارة نجد : التعليم، الخبرة والتدريب.

الجهد المبذول: وهو ذلك النشاط الفكري والبدني الذي يؤديه الفرد عند ممارسته لعمله، و يتمثل المجهود الفكري في القدرة على التحليل، التركيز القدرة على إبداء الانتباه، و المثابرة والتكيف... أما الجهد البدني فهو القوة الجسمانية التي يبذلها الموظف لدى ممارسته للعمل، مثل تأدية الحركات العضلية، و الوضعية التي يتخذها جسم الفرد لدى أدائه للعمل.

المسؤولية: ويقصد بها مقدار المسؤولية التي يتحملها الموظف عند أداء عمله حيث تختلف المسؤولية التي يتحملها الفرد من وظيفة الى أخرى، والمسؤولية تنقسم الى: المسؤولية عن نوعية المنتجات و كميتها وعن توفير معلومات معينة أو عن سلامة الأدوات المستخدمة في العمل وعن الوثائق وحفظ المعلومات وكذلك المسؤولية في استخدام الأموال ، كما تكون المسؤولية عن الأفراد وعن مستوى تدريبهم، وعن مستوى الأداء الذي يحققونه.

ظروف العمل: وتتمثل في الظروف المحيطة بالموظف خلال تأديته للعمل المطلوب، أي الظروف التي يمارس في إطارها عمله، و التي تؤثر في قدرته على أدائه للعمل، بحيث يكون الفرد غير قادر على التحكم فيها مثل الظروف الطبيعية كالحرارة، الرطوبة، البرد، الضجيج، التلوث، التهوية، ونظافة مكان العمل وغيرها

بعد تحديد العوامل المستخدمة في تقييم الوظائف تقسم هذه العوامل إلى العوامل الفرعية، و يقسم كل عامل فرعي إلى عدد من المراتب و التي تشير إلى الدرجة التي يحتلها العامل في الوظيفة ثم تحدد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الأساسية والأهمية النسبية لكل عامل من العوامل الفرعية، وتوزع النقط بين العوامل الأساسية حسب أهميتها النسبية أما تقييم النقط التي منحت لكل عامل من العوامل الأساسية بين المراتب التي يتكون منها العامل الأساسي فإما أن يتم على أساس متوالية حسابية أو على أساس متوالية هندسية وغالبا ما تستخدم المتواليات الحسابية في تحديد قيمة المراتب، أما القيمة بين المراتب فتحدد استنادا إلى العلاقة الآتية:

$$\text{قيمة الزيادة بين المراتب} = \frac{\text{قيمة أعلى مرتبة} - \text{قيمة أدنى مرتبة}}{\text{عدد المراتب}}$$

عدد المراتب

تمتاز طريقة النقط بالدقة في عملية تقييم الوظائف لأنها لا تعتمد على مقارنة وظيفة بوظيفة أخرى بشكل كلي بل تعتمد على تحليل الوظائف وتحديد العوامل التي تتكون منها، و تحديد الدرجة التي يتواجد فيها كل عامل في الوظيفة، و يعبر عن ذلك بالنقط وبالتالي فهذه الطريقة يمكن استخدامها مهما كان عدد الوظائف التي تخضع للتقييم.⁴³

2.تقييم الوظائف في الوظيف العمومي الجزائري

بعد أن تحدثنا عن تقييم الوظائف في المنظمات سوف نتطرق الى تقييم الوظائف في الوظيف العمومي الجزائري.

وتمثل الجداول الآتية الشبكات الاستدلالية للأجور في الوظيف العمومي

جدول رقم الشبكة الاستدلالية للمرتبات وتصنيف الوظائف.

⁴³مارية فلاح، مرجع سابق، ص43

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الدرجة	الصفحة	الرقم الاستدلالي الأيمن	الرقم الاستدلالي للدرجات											
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	الحادية عشر	
د	1	200	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120
	2	219	11	22	33	44	55	66	77	88	99	110	120	131
	3	240	12	24	36	48	60	72	84	96	108	120	132	144
	4	263	13	26	39	53	66	79	92	105	118	132	145	158
	5	288	14	29	43	58	72	86	101	115	130	144	158	173
	6	315	16	32	47	63	79	95	110	126	142	158	173	189
ج	7	348	17	35	52	70	87	104	122	139	157	174	191	209
	8	379	19	38	57	76	95	114	133	152	171	190	208	225
ب	9	418	21	42	63	84	105	125	146	167	188	209	230	251
	10	453	23	45	68	91	113	136	159	181	204	227	249	272
ا	11	498	25	50	75	100	125	149	174	199	224	249	274	299
	12	537	27	54	81	107	134	161	188	215	242	269	295	322
	13	578	29	58	87	116	145	173	202	231	260	289	318	347
	14	621	31	62	93	124	155	186	217	248	279	311	342	373
	15	666	33	67	100	133	167	200	233	266	300	333	366	400
	16	713	36	71	107	143	178	214	250	285	321	357	392	428
	17	762	38	76	114	152	191	229	267	305	343	381	419	457
	الدرجة المستقلة	قسم فرعي 1	930	47	93	140	186	233	279	326	372	419	465	512
قسم فرعي 2		990	50	99	149	198	248	297	347	396	446	495	545	594
قسم فرعي 3		1055	53	106	158	211	264	317	369	422	475	528	580	633
قسم فرعي 4		1125	56	113	169	225	281	338	394	450	506	563	619	675
قسم فرعي 5		1200	60	120	180	240	300	360	420	480	540	600	660	720
قسم فرعي 6		1280	64	128	192	256	320	384	448	512	576	640	704	768
قسم فرعي 7		1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.
	8	* البكالوريا. * شهادة تقني.
ب	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
ا	11	* ليسانس. * ليسانس نظام ل م د (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).
	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام ل م د (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.

شبكة مستويات التأهيل

المجموعات	الأصناف	مستويات التأهيل
د	1	* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.
	2	* السنة السابعة من التعليم الأساسي. * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.
	3	* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.
	4	* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.
	5	* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين). * السنة الأولى من التعليم الثانوي.
	6	* شهادة التحكم المهني. * السنة الثانية من التعليم الثانوي.
ج	7	* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين. * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.
	8	* البكالوريا. * شهادة تقني.
ب	9	* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.
	10	* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.
ا	11	* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).
	12	* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.
	13	* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.

المصدر: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المرسوم رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.

نجد في قطاع الوظيفة العمومية أنه قد تم تقسيم المناصب إلى 4 مجموعات تختلف أنشطة كل مجموعة عن الأخرى و كذا التأهيل المطلوب و فرص التقدم الوظيفي و غيرها ، و تتصنف الى ثلاث مجموعات كما يلي:

- المجموعة أ" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل.

-المجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.

-المجموعة "ج" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.

-المجموعة " د" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل حيث تقسم كل مجموعة إلى عدة أصناف و لكل مستوى تأهيل مماثل.

حيث تقسم كل مجموعة إلى عدة أصناف و لكل صنف حد أدنى و أقصى و عدد درجات معين) كما هو مبين في الجدول رقم 1 و كذا قواعد الترقية، مبينة في التنظيم، و كل صنف يتضمن عدة درجات يقابلها رقم استدلالي المقابل لها ضمن الشبكة (الاستدلالية للرواتب و يمكن أن تصنف بعض رتب المجموعة " أ " و التي تتطلب مستوى تأهيل عالي، في أقسام خارج الصنف، وفي حالة لم ينص القانون الأساسي الخاص على إمكانية الترقية في السلك ذو الرتبة الوحيدة تمنح عوضها نقاط استدلالية إضافية يضبطها التنظيم المعمول به كما هو موضح في الجدول السابق.⁴⁴

3. إدارة نظام الأجور

يترتب عن عملية تقييم الوظائف بعض المشاكل يجب معالجتها مثل صيانة نظام الأجر وجعله أكثر مرونة للاستجابة لأي تغير يحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة على حد سواء. و هذه بعض القضايا الخاصة بإدارة نظام الأجور:

معالجة الوظائف الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر: الاتجاه العام عبارة عن خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجور، لكن يحدث أن تخرج بعض الحالات للوظائف عن خط الاتجاه العام للأجر. وهنا تبرز حالتين :

⁴⁴ حسين بوتلجة وآخرون، مرجع سابق، ص ص 137، 138،

الحالة الأولى: وظيفة أجرها أعلى من قيمتها أي أن الأجر الحالي مبالغ فيه، لأن أهمية و قيمة الوظيفة أقل، و البدائل المتاحة هي: إما تخفيض الأجر الحالي وهذا غالبا يؤدي إلى استياء العمالي

- تجميد الأجر الحالي أو عدم رفع الأجر، و تجميد العلاوات حتى تتساوى قيمة الوظيفة وأهميتها مع أجرها.

الحالة الثانية: وظيفة أجرها أدنى من قيمتها. أي أن الأجر الحالي أقل كثيرا من قيمة وأهمية الوظيفة، و البدائل المتاحة هي:

- إما رفع الأجر مباشرة. أو رفع الأجر تدريجيا و بمعدل أكبر من المعدل العادي حتى يصل الأجر إلى ما يعادل قيمته؛

- تحديد الحد الأدنى و الأقصى للأجر بالشركة. وتقابلنا هنا حالتين - :الحالة الأولى تخفيض أو رفع أحد الحدين فرفع الحد الأدنى للأجر يعني تقليل الفرق بين الحدين الأعلى و الأدنى، و هذا الاتجاه فيه شيء من التكافل الاجتماعي، و حماية للعاملين في المستويات الأدنى من الأجر .

- أما تخفيض الحد الأدنى للأجر، فيعني زيادة الفروق بين الحدين الأعلى و الأدنى. و هذا الاتجاه فيه رغبة لتقليل التكلفة. و نفس الشيء يقال عند رفع الحد الأقصى للأجر أو تخفيضه، فيؤدي رفع الحد الأقصى إلى زيادة الفرق بين الحدين، بينما يؤدي تخفيض الحد الأقصى للأجر إلى تقليل الفرق بين حدي الأجر أما الحالة الثانية فتتمثل في رفع أو تخفيض الحدين معا: فقد ترى إدارة الشركة ضرورة رفع الحدين (الأدنى و الأقصى معا) وذلك لعدة أسباب: أغلبها يدور حول الرغبة في تخفيض تكلفة العمالة و قد تلجأ بعض الشركات في هذا الصدد إلى استخدام مستويين للأجر داخل الوظيفة الواحدة، أجر عالي للموظفين (العاملين) الحاليين، و أجر أدنى لمن سيتم تعيينه لاحقا (بغرض تخفيض التكلفة) و هذه السياسة لها عواقب وخيمة هي عدم العدالة و عدم الرضا

تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة: تميل بعض الشركات إلى زيادة الأجور من خلال علاوات يطلق عليها أحيانا علاوة الغلاء وذلك لأن نفقات المعيشة قد ارتفعت، و عليه تكون من مهمة إدارة

الموارد البشرية هي دراسة نفقات المعيشة، و ذلك من خلال تتبع الإحصاءات المنشورة عن الزيادة في نفقات المعيشة، ثم تحديد النسبة التي تراها مناسبة لزيادة الأجر.

إدارة العلاوات: هناك توابع و إضافات على الأجر الأساسي تسمى عادة العلاوات ومن أهمها:

-علاوة مقابل الأقدمية في العمل؛

-علاوة الكفاءة؛

-علاوة إضافية مقابل الزواج؛

-علاوة مقابل الزيادة في مستوي المعيشة ؛

-علاوة اجتماعية مقابل إعالة الأبناء.

ومن سمات العلاوات تحسب سنويا، وتصرف شهريا، ولكن لا يمنع أن يتم حسابها بناء على ظهور السبب منها، كالزواج و الإنجاب⁴⁵.

المبحث الثالث: الاتفاقية الجماعية وحساب الأجر في المؤسسة الاقتصادية

1. الاتفاقية الجماعية

1.1 تعريف اتفاقية العمل الجماعية.

إن اتفاقية العمل الجماعية أصبحت تمثل وسيلة رئيسية بما تتضمنه من قواعد اتفاقية يتوصل إليها طرفا علاقة العمل² ، وكما تعد الاتفاقية الجماعية للعمل أكثر من التشريع تجاوبا مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية، بغية تحسين الظروف والأوضاع الداخلية للمؤسسة المستخدمة، وتحقيق المنافع التي ترضي كل لطرفين (العمال والمستخدمون)، و تكمن أهمية تواجد الاتفاقية الجماعية للعمل في مساومة وتحقيق مطالب الموظفين بالمنظمة على هيئة اتفاق يلزم جميع الاطراف.

فالاتفاقية الجماعية عبارة عن اتفاق يربط بين رب العمل من جهة، و ممثلي العمال أي النقابات من جهة أخرى، لإيجاد سبل التفاهم الذي تؤدي إلى استقرار ووضع موازين مرضية لكلا الطرفين داخل المؤسسة المستخدمة. وعليه فإن الاتفاقية الجماعية قدمت لها عدة تعاريف سواء من الناحية الفقهية، أو مختلف التشريعات.

⁴⁵ماريا فلاح، مرجع سابق، ص ص 44،45.

2.1. عناصر الاتفاقية الجماعية:

تتطرق الاتفاقية الجماعية لأربعة عشر عنصرا حسب المادة 119 من قانون العمل الجزائري و تعالج خصوصا العناصر الاتية:

- التصنيف المهني للعمال؛
- معايير العمل مثل ساعات العمل وتوزيعها؛
- الأجور الأساسية الدنيا؛
- المنح والتعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل بما فيها تعويض المنطقة الجغرافية؛
- الغيابات الخاصة؛
- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية والأداء؛
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط.
- إجراءات الصلح في حالة نزاعات العمل،
- ممارسة الحق النقابي.
- الجد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب.
- مدة الاتفاقية و كيف يتم تمديدها أو مراجعتها أو نقضها.⁴⁶

3.1 أطراف الاتفاقية الجماعية.

حسب قانون العمل أطراف الاتفاقية الجماعية هم: الهيئة المستخدمة أو مجموعة مستخدمين، أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للمستخدمين من جهة، والممثلين النقابيين للعمال أو منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال من جهة أخرى.

أولا من جهة العمال، يشترط تمثيلهم من طرف المنظمات النقابية إلى حيث تتمتع به هذه الأخيرة من سلطة و صفة الدوام والاستقرار ، وكذا لقدرتها على التفاوض مع صاحب العمل من موقع الند للند، مما يعطي قوة للاتفاقية ويفرض احترامها من الاطراف الاخرى.

⁴⁶ أحمية سليمان، الإتفاقية الجماعية للعمل كإطار لتنظيم علاقة العمل في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون، جامعة

أما من جهة رب العمل، فإن القانون اعطى لصاحب العمل إمكانية إبرام الاتفاقية الجماعية بنفسه أو في إطار مجموعة من أصحاب العمل أو في إطار شخص معنوي من خلال منظمة أو أكثر من منظمات أصحاب العمل ، أي عدم اشتراط الصفة الجماعية بجانب أصحاب العم لعقد الاتفاقية.

4.1 الشروط الشكلية لاتفاقية العمل الجماعية.

نصت المادة 114 من القانون 11/90 على ضرورة توافر ركن لكتابة لصحة إبرام الاتفاقية الجماعية و اشترط أيضا ضرورة إشهارها وهو الإجراء المنصوص عليه في المادة 126 من نفس القانون

شرط الكتابة: إن الاتفاقية الجماعية تتميز بالمفاوضات ونوع من النزاع بن رب العمل والعمال فرب العمل يبحث عن تقليل التكاليف ممن اجل تعظيم ارباحه والعمال بثون الاجر والظروف الجيدة للعمل ومما يجعلها اهدافا متعارضة يما بينها، لذلك فإن اشتراط الكتابة يرجع إلى أهمية الاتفاقية الجماعية و إلى اتساع نطاق سريانها، فالكتابة ليست شرطا لإثباتها كما في عقود العمل الفردية، و إنما هي ركن فيها، ويترتب عن إغفالها بطلان الاتفاقية بطلانا مطلقا إلى جانب ذلك فإن كان المشرع الجزائري اشترط الكتابة في الاتفاقية الجماعية.

شرط الإشهار و الإيداع: نصت المادة 119 من القانون 11/90 الهيئات المستخدمة بضرورة اشهارها للاتفاقيات الجماعية التي تكون طرفا فيها في أوساط جماعات العمال المعنيين، مع وضع نسخة منها دوما تحت تصرف العمال وفي موضع مميز في كل مكان عمل إلى جانب شرط الإشهار، هنالك إجراء آخر يتمثل في ضرورة تسجيل الاتفاقية الجماعية على مستوى مفتشية العمل و كتابة ضبط المحكمة المختصين إقليميا، واشترط التسجيل يرجع إلى حرص المشرع لضمان عدم سريانها إلا إذا كانت مطابقة لتشريع العمل⁴⁷.

⁴⁷ كمال مخلوف، الإطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري، دفاثر السياسة القانون، العدد 04 جانفي 2011، ص ص

2. حساب الأجر في المؤسسة الاقتصادية

1.2 التعويضات

أ- التعويضات الثابتة المرتبطة بمنصب العمل

تعويض الأقدمية:

ب. التعويضات الثابتة المرتبطة بمنصب العمل

تعويض الأقدمية أو الخبرة:

تعويض الأقدمية أو الخبرة من الناحية المبدئية يهدف الى مكافأة الأقدمية في العمل المولدة للخبرة المهنية درجات تبدأ من درجة التمرين إلى الدرجة النهائية إضافة إلى:

تعويض الضرر = الأجر الوطني المضمون عن الساعة × مبلغ المعاملات لساعة عمل

5

هذا ما نصت عليه المادة 9-10 من المرسوم رقم 58/81 المؤرخ في 28-03-1981 والخبرة المهنية تكتسب بالأقدمية وكذلك التكوين المهني للعامل.

تعويض الضرر:

يتم تحديد هذا التعويض بموجب الاتفاقيات الجماعية حسب المادة وهو تعويض يقدم للعامل نتيجة أضرار أو مشقة التي يمكن أن يلاقيها العامل نتيجة ظروف عمل خاصة، ويكون التعويض في حدود 20 % من الأجر الأساسي ويكون خاص ببعض الأعمال دون سواها، على أن تحدد النسب بمشاركة لجان خاصة بالوقاية والصحة والأمن على مستوى المؤسسة المستخدمة.

تعويض المنطقة:

يقدم هذا التعويض للعمال الذين يعملون في مواقع خاصة أو في المناطق الجغرافية المعزولة والنائية أو في المناطق الواجب ترقيتها من طرف الدولة، أو وجود نشاط القطاع في ظروف معزولة، ويمنح هذا التعويض غالبا في أيام العمل الفعلية.

وقد جاء في القانون 07/88 المؤرخ في 16/01/1988 ما يلي "مبلغ تعويض المنطقة يحدد تبعا للمعاملات الترتيبية المخصصة للمناطق وقطاعات النشاط والوحدات الاقتصادية، ومشاريع التنمية

للمؤهلات المهنية و مناصب العمل المعزولة و مواقعها وبدفع هذا التعويض بصورة دورية ومكاملة للأجر بصورة شهرية.

وقد أحال قانون العمل اختصاص تحديد تعويض المنطقة إلى الاتفاقيات الجماعية و يقيم التنظيم المعمول بهفي تعويض المنطقة إلى:

1- المنطقة الجغرافية: وتتمثل في مناصب العمل التي تقع في اماكن العمل المعزولة وتقسّم الى ثلاث مجموعات كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم 03 فروع المنطقة الجغرافية حسب المخطط الوطني للتنمية

المجموعات	المجموعات الفرعية	عدد النقاط
مجموعة أ	المنطقة الفرعية أ1	500
	المنطقة الفرعية أ2	450
	المنطقة الفرعية أ3	400
مجموعة ب	المنطقة الفرعية ب1	350
	المنطقة الفرعية ب2	300
	المنطقة الفرعية ب3	250
مجموعة ج	المنطقة الفرعية ج1	200
	المنطقة الفرعية ج2	150
	المنطقة الفرعية ج3	100

2- المؤهلات المهنية: وترتب حسب المخطط الوطني للتنمية كما هو مبين في الجدول.

جدول رقم 04 تقييم المؤهلات المهنية في كل منطقة حسب المخطط الوطني للتنمية

المجموعة	عدد النقاط
المجموعة أ	100
المجموعة ب	50

2- موقع العمل (قطاع النشاط)

وتتغير المعاملات المتعلقة بمنصب العمل المعزولة وموقعها وتقبل في حدود 200 نقطة وهي محدودة تبعا لطبيعة موقع العمل وعدد العمال الموجودين في مكانه والإنعزال عن الأسرة وذلك حسب الجداول الآتية:

1- طبيعة موقع العمل:

ويختلف تصنيف منصب العمل بالنظر إلى كونه عملا عاديا أو ليس عملا أجليا للعمال، وكونه موجود في مقر الولاية أو البلدية أو يقع خارجها الدائرة أو البلدية أو في ورشة وهذا كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 05 تقييم المنطقة الجغرافية حسب مكان العمل

الوضعية الجغرافية			موقع العمل
غير ذلك	مقر البلدية	مقر الدائرة	
أو الورشة القارة			
70	50	10	لعادي
80	60	20	لإستخلاف
المتنقلة			
90	70	30	لعادي
100	80	40	لإستخلاف

2- عدد العمال في موقع العمل: وهنا يتم مراعاة عدد العمال في منطقة صناعية حيث تختلف المعاملات باختلاف عدد العمال وتكون حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم 06 تقييم المنطقة الجغرافية حسب عدد العمال في الموقع

الوضعية الجغرافية			مال
غير ذلك	مقر البلدية	مقر الدائرة	
50	20	0	1
40	10	0	من 2 إلى 4
30	05	0	من 5 إلى 10
20	0	0	من 11 إلى 20
0	0	0	أكثر من 20

3- العزلة العائلية: وهنا يتم قياس مدى بعد العامل عن أسرته بالشهر والثلاثة أشهر وكون العامل داخل أو خارج مدينته كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم 07 تقييم المنطقة الجغرافية حسب تاعزلة العائلية

الوضعية الجغرافية		يبين
ج المدينة	المدينة	
30	10	تزيد على شهر وتساوي ثلاثة أشهر أو تقل عنها
40	20	يزيد عن ثلاثة أشهر ويساوي ستة أشهر أو يقل عنها
50	40	تزيد على ستة أشهر

المنح العائلية: يمنح للعمال التعويضات ذات الطابع العائلي طبقاً للتشريع المعمول به حيث حدد المرسوم التنفيذي 298/96 المؤرخ في ديسمبر 1996 المتضمن تحديد المنح العائلية، إلى 600 دج عن كل طفل يقل عمره عن 18 سنة في حدود 5 أطفال الأوائل وأن لا يتجاوز الأجر الصافي 15000 دج، وكل طفل تجاوز 10 سنوات يضاف إلى منحه 11.25 دج وعلى كل طفل إضافي إذا تجاوز عدد الأطفال 5 مبلغ 300 دج بشرط عدم تجاوز الدخل الصافي 15000 دج.

الأجر الوحيد

ب التعويضات الاستثنائية

تعويض الساعات الإضافية: يقتضي العمل الإضافي أو الزائد عن المدة القانونية للعمل منح العامل تعويض عن تلك الساعات الزائدة عن العمل العادي تعويضا بشرط أن يكون بصفة غير دائمة وهذا هو الحال عندما يصبح العامل الخاضع لتبعيات إستثنائية مدة العمل القانونية وفي هذه الحالة يستفيد العامل المعني بالأمر من التعويض على الساعات الإضافية ويمكن أن يتجاوز عدد العمال الذين يشغلون مناصب دائمة والذين يسمح لهم بأداء ساعات إضافية نسبة 10% فقط من تعداد عمال الهيئة المستخدمة كما يستفيد العمال المصنفون في صنف 13 ما فوق إذا لا يمكن أن يتجاوز المعدل الشهري لهذه الساعات 22 ساعة ولا يمكن في أي حال من الأحوال أن يتجاوز 38 ساعة شهريا وتكون الزيادات كما يلي:

150% بالنسبة لـ16 ساعة الأولى زيادة على الوقت العادي للعمل الشهري.

175% بالنسبة لباقي الساعات الإضافية الأخرى بشرط أن يتجاوز مجموع الساعات الإضافية 64 ساعة شهريا.

200% بالنسبة لأيام العطل والأعياد الوطنية والدينية.

ب- تعويض السلة: ويمنح هذا التعويض للعمال العاملين في مؤسسة ليس فيهم مطعم أوامتنعوا هم عن الأكل في المطعم.

ج- تعويض النقل: وهو تعويض عن المصاريف التي يسدها العامل من جراء عملية تنقله من مقر عمله وإقامته.

د- تعويض العمل التناوبي: إن الكثير من المؤسسات لأسباب مختلفة تقنية وإقتصادية تعتمد

العمل التناوبي أو ما يعرف الأفواج المتعاقبة، وتكون بأحد الأنظمة التالية:

- نظام يضمن الإنتاج 24 ساعة طوال أيام السنة هو نظام 3 × 8 مستمر.

- نظام يضمن الإنتاج 24 ساعة مع توقف في أيام العطل وهو نظام 3 × 8 نصف مستمر

- نظام يضمن الإنتاج 16 ساعة على 24 ساعة مع توقف في أيام العطل وهو نظام 2 × 8 نصف مستمر.

- **تعويض العمل الليلي**: وهو ناتج عن قيام العامل بعمل ليلي في غير الأوقات العادية للعمل ونظرا لظروفه ومتطلباته وعدم وجود تنظيم خاص بكيفية حساب هذا التعويض فإنه يتم حسابه

بمقتضى إتفاق بين العامل وصاحب العمل ضمن عقد العمل الفردي أو ضمن إتفاقية العمل الجماعي، بالإستناد إلى النسب المعمول بها في حالة العمل التناوبي.

- تعويض المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العمل.

نظرا للضرورة التي تفرض على العمال للقيام ببعض المهام بعيدا عن مقر عملهم سواء داخل أو خارج الوطن، فإن هذه التكاليف تقع على صاحب العمل وهذا ما نصت عليه المادة 140 من القانون الأساسي العام للعامل والمادة 83 من قانون علاقات العمل حيث جاء فيها: تسدد المصاريف حسب تبعات خاصة يفرضها المستخدم على العامل (مهام مأمورة، إستخدام السيارة الشخصية لأداء خدمة أو تبعات مماثلة).

ج. المكافآت

وهي المبالغ المالية التي تقدم للأجير إضافة الى أجرته العادية قصد حثه على الانتاج والمردودية في العمل ومن أمها:

مكافأة المردودية الفردية: وتقاس بدرجة تحقيق الأهداف او ببرنامج العمل المسند لكل عامل وفقا للمعايير المهنية المعمول بها وتدفع إما شهريا أو كل ثلاثة أشهر وتكون في حدود 10% من الأجر القاعدي.

مكافأة المردودية الجماعية: ويتم تحديدها على أساس مردودية العمل الجماعي وترتبط بالأهداف التي يرجى تحقيقها مثل كمية الانتاج حجم التكاليف الجودة المحافظة على القدرات الانتاجية...الخ.

د.المنح الخاصة ببعض المناسبات

وهي مبالغ تقدم للأجير في المناسبات والأعياد وتخص العامل أو أحد أفراد أسرته مثل منحة الزواج، الختان أو منحة الأضحية وهي منح غير دائمة وليست حقا ثابتا للعامل.

أ- التزامات المستخدمين والمدينين بالراتب

يتعين على كل مستخدم أو مدين بالراتب يقيم بالجزائر و يدفع مرتبات و أجور و معاشا و تعويضات و أتعاب و ربوع عمرية أو يقوم باقتطاع وفقا للشروط المنصوص عليها في المواد المشار إليها سابقا

- يجب على المستخدمين و المدينين بالراتب أن يسجلوا لكل مستفيد و عن كل دفع مدفوع خاضع للضريبة أم لا على السند أو البطاقة أو أية وثيقة مخصصة لتسجيل دفع الأجور ا وان تعذر ذلك في سجل خاص ما يلي :

- تاريخ و نوع و مبلغ هذا الدفع بما في ذلك الامتيازات العينية و الفترة المتعلقة به
- المبلغ المتميز للاقتطاعات التمة
- عدد الأشخاص المصرح بهم في كفالة المستفيد من الدفع .

و يجب الاحتفاظ بهذه الوثائق إلى غاية انقضاء السنة الرابعة الموالية للسنة تمت فيها الاقتطاعات يعاقب على رفض تقديم هذه الوثائق إلى أعوان الإدارة الجبائية بالعقوبات المنصوص عليها في المادة 314 ، و علاوة على ذلك يجب على المستخدمين أن يبينوا في بطاقة الأجر أو أي وثيقة أخرى تثبت الدفع و الملزمين بتسليمها إلى العامل طبقا لقانون العمل مبلغ الاقتطاعات المتممة برسم ضريبة الدخل على المرتبات و الأجور أو عند الاقتضاء و ضع عبارة " اقتطاع " الضريبة على الدخل الإجمالي . المرتبات و الأجور . لا شيء.

يجب على كل شخص طبيعي أو اعتباري يدفع مرتبات أو أجورا أو تعويضات أو أتعابا أو معاشات أو ربوعا عمرية أن يقدم لمفتش الضرائب المباشرة لمكان وجود مسكنه او مقر مؤسسته أو المكتب الذي أجرى الدفع خلال السنة السابقة على الأكثر يوم 30 ابريل من كل سنة جدولا بما فيها على حامل معلوماتي يتضمن بالنسبة لكل واحد من المستفيدين البيانات التالية :

- الاسم و اللقب و العمل و العنوان
- الحالة العائلية
- المبلغ الإجمالي قبل خصم الاشتراكات في التأمينات الاجتماعية و الاقتطاعات الخاصة بالتقاعد و المبلغ الصافي بعد خصم هذه الاشتراكات و الاقتطاعات للمرتبات و الأجور و المعاشات المدفوعة خلال السنة المالية المعتبرة

- مبالغ الاقتطاعات التي تتم من اجل ضريبة الدخل على المرتبات و الأجور المدفوعة
 - الفترة التي تطبق عليها المدفوعات عندما تقل هذه الفترة عن سنة واحدة .
- عندما ينتهي اجل إيداع التصريح يوم عطلة قانونية يمدد اجل الاستحقاق إلى أول يوم مفتوح يليه في حالة بيع أو توقف المؤسسة كلياً أو جزئياً أو التوقف عن ممارسة المهنة يجب أن يقدم الجدول المشار إليه في المقطع الثالث أعلاه فيما يخص المرتبات المدفوعة خلال سنة البيع أو التوقف خلال اجل مدة عشرة (10) أيام يحدد كما هو مبين في المادة 132 من هذا القانون .
- و الأمر كذلك بالنسبة للجدول الخاص بالمكافآت المدفوعة خلال السنة السابقة إذا لم يتم تقديمه بعد و عندما يتعلق الأمر ببيع مزرعة ووقف نشاطها يسري اجل العشرة (10) أيام اعتباراً من اليوم الذي يصبح فيه البيع أو التوقف فعلياً .
- في حالة وفاة المستخدم أو المدين بالراتب فان التصريح بالمرتبات و الأجور و المعاشات و الربوع العمرية التي دفعها المتوفى أثناء السنة التي توفي فيها يجب أن يكتبه الورثة خلال الستة اشهر التالية للوفاة . لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يمتد هذا الأجل إلى ما بعد 31 يناير من السنة التالية⁴⁹

ب- الخاضعون للضريبة

يخضع للضريبة على الدخل الإجمالي حسب الإقطاع من المصدر :

- المداخل الأساسية (المرتبات، الأجور، العلاوات) ؛
- المداخل الملحقة (الإكراميات والزيادة في السعر مقابل الخدمات) ؛
- الإيرادات المماثلة للأجور، على سبيل المثال :
- المزايا العينية (التغذية والسكن والألبسة...)

⁴⁹ ولهي ببوعلام، الضريبة على الأجور والمرتبات وإشكالية التوظيف دراسة تطبيقية - حالة الجزائر- الملتقى الدولي حول " استراتيجيات الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة "الذي نظمته: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر جامعة المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011.

المداخيل المدفوعة إلى الشركاء والمديرين لشركات ذات مسؤولية محدودة والشركاء في شركات الأشخاص والشركات المدنية المهنية وأعضاء شركات المساهمة ،
العلاوات والتعويضات والتسديدات والمنح المدفوعة لمسيرى الشركات ؛
تعويضات المساعدين ؛
التعويضات الممنوحة في إطار الاستخلافات المضمنة بشكل ثانوي ؛
المنح الناتجة عن أي نشاط ظرفي ذات طابع فكري ؛
المبالغ المقبوضة من قبل أشخاص يعملون في بيوتهم بصفة فردية لحساب الغير، وهذا كتعويض مقابل عملهم ؛

المنح، على سبيل المثال :
منح الخدمة الدائمة، الضرر، الخدمة بالمناوبة، إضافات الدخل ؛
منح المردودية، الإخضاع، الخطر، الصندوق، الحصيلة، المسؤولية، نهاية السنة ؛
المنح والعمولات الممنوحة في إطار عمل مأجور عليه ؛
المعاشات والريوع العمرية.
2- المرتبات والأجور والمنح والمعاشات والريوع العمرية غير الخاضعة للضريبة :

ج-الاعفاءات من الضريبة

-الأشخاص من جنسية أجنبية الذين يعملون في الجزائر في إطار مساعدة بدون مقابل، منصوص عليها في اتفاق دولي ؛
- الأشخاص من جنسية أجنبية الذين يعملون في المخازن المركزية للتموين، التي أنشئ نظامها الجمركي بمقتضى قانون الجمارك ؛
- الأجور والمكافآت الأخرى المدفوعة في إطار البرامج الرامية إلى تشغيل الشباب، وفقا للشروط المحددة عن طريق التنظيم ؛
- العمال المعوقون حركيا أو عقليا أو بصريا أو الصم البكم الذين تقل أجورهم أو معاشاتهم عن عشرين ألف دينار جزائري (20.000 دج) شهريا و كذا العمال المتقاعدون الذين نقل معاشاتهم في النظام العام عن هذا المبلغ؛

- منح مصاريف التنقل أو المهمة ؛
 - منح المنطقة الجغرافية ؛
 - المنح ذات الطابع العائلي التي ينص عليها التشريع الإجتماعي مثل : الأجر الوحيد والمنح العائلية ومنحة الأمومة ؛
 - المنح المؤقتة والخدمات والريوع العمرية المدفوعة لضحايا حوادث العمل أو لذوي حقوقهم ؛
 - منح البطالة والتعويضات والمنح المدفوعة على أي شكل كان من قبل الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية تطبيقا للقوانين والمراسيم الخاصة بالمساعدة والتأمين؛
 - الريوع العمرية المدفوعة كتعويضات عن الضرر بمقتضى حكم قضائي من أجل تعويض ضرر جسماني نتج عنه بالنسبة للضحية، عجز دائم كلي ألزمه اللجوء إلى مساعدة الغير للقيام بالأفعال العادية للحياة؛
 - معاشات المجاهدين والأرامل والأصول من جراء وقائع حرب التحرير الوطنية؛
 - المعاشات المدفوعة بصفة إلزامية على إثر حكم قضائي؛
 - منحة التسريح؛
 - يُعفى السفراء والأعوان الدبلوماسيون والقناصل والأعوان القنصليون من جنسية أجنبية من الضريبة عندما تمنح البلدان التي يمثلونها نفس الامتيازات للأعوان الدبلوماسيين والقنصليين الجزائريين ؛
- وهو الأمر بفسه بالنسبة للأشخاص الذين يرجع فرض الضريبة على دخلهم إلى بلد آخر بموجب إتفاقية.

هـ - التخفيضات المطبقة :

-تستفيد المداخل المذكورة في المادة 66 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة من تخفيض نسبي على الضريبة الإجمالية بمعدل يساوي 40 % . غير أنه لا يمكن لهذا التخفيض أن يقل عن 12.000 / سنة أو يفوق 18.000 دج / سنة (أي ما بين 1.000 و 1.500 دج / شهر).

-تستفيد المداخيل التي لا تتعدى مبلغ 000 دج من إعفاء كامل من الضريبة على الدخل الإجمالي.

- تستفيد المداخيل التي تفوق مبلغ 30.000 دج وتقل عن 35.000 دج من تخفيض إضافي. ويتم تحديد الضريبة على الدخل الإجمالي المستحقة بالنسبة لهذه الفئة من الدخل، وفقا للصيغة الآتية :

وعلاوة على ذلك، تستفيد المداخيل التي تفوق 30.000 دج وتقل عن 40.000 دج، التي يتقاضاها العمال المعوقون حركيا أو عقليا أو المكفوفون أو الصم البكم، وكذا العمال المتقاعدون التابعون للنظام العام، من تخفيض إضافي على مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي، على ألا يتراكم مع التخفيض الثاني المشار إليه أعلاه. يتم تحديد الضريبة على الدخل الإجمالي المستحقة بالنسبة لهذه الفئة من الدخل، وفقا للصيغة الآتية

- يُطبق تخفيض قدره 20% على المرتبات المدفوعة بعنوان عقد الخبرة أو التكوين.
و- الأعباء القابلة للحسم :

تُحسم من التعويضات الخاضعة للضريبة :

- المبالغ التي يقطعها المستخدم لتشكيل معاشات أو منح التقاعد ؛
- المساهمة العمالية في التأمينات الاجتماعية.

ز- الاقتطاع وتسديد الضريبة :

حساب وخصم الاقتطاع من المصدر : يُحسب الاقتطاع من خلال تطبيق على المبالغ الخاضعة للضريبة جدول الضريبة على الدخل الإجمالي الشهري المنصوص عليه فيما يخص الأجور وتُخصم خلال كل دفع يتم من طرف المستخدم أو المدين بالراتب.

غير أن نسبة الاقتطاع هي :

10% فيما يخص : علاوات المردودية والمكافآت أو غيرها التي تمنح لفترات غير شهرية، بصفة

اعتيادية من قبل المستخدمين ؛

- المبالغ المسددة لأشخاص يمارسون، إضافة إلى نشاطهم الأساسي كأجراء نشاط التدريس أو البحث أو المراقبة أو كأساتذة مساعدين بصفة مؤقتة، وكذا المبالغ المسددة للأشخاص الذين يمارسون نشاط ظرفي ذي طابع فكري.

- يُعد هذا الاقتطاع محرر، ماعدا في حالة تعويضات مصدرها نشاطات ظرفية ذات طابع فكري

يفوق مبلغها الإجمالي السنوي 2.000.000 دج ؛

- الاستدراكات التي تخص الأجور والتعويضات والمكافآت والمنح المذكورة أعلاه.

- **15 % حررة للضريبة فيما يخص :** المبالغ المدفوعة في شكل أتعاب أو حقوق تأليف

الفنانين الذين لديهم موطن جبائي خارج الجزائر. **لكن يستثنى** تطبيق معدل 10 %، المنصوص

عليها لفائدة الأجراء و أصحاب المعاشات، من الاستفادة من التخفيض على الضريبة.

ح- تسديد الاقتطاع :

التسديد الشهري : يجب أن يُعاد دفع الاقتطاعات خلال العشرين يوما (20) الأولى للشهر

الموالي لدى صندوق قابض الضرائب المختلفة.

التسديد الثلاثي : يمكن أن تُدفع المبالغ المستحقة عن مدفوعات السنة الجارية، خلال العشرين

(20) يوما من كل ثلاثي مدني، بالنسبة للثلاثي المنصرم، من قبل المستخدمين والمدينين بالرواتب

الخاضعين للضريبة لنظام الضريبة الجزائرية الوحيدة..⁵⁰

⁵⁰ <https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/com-smartslider3/2014-05-29-07>

2.2.2 رسم التكوين المهني المتواصل ورسم التمهين

أ. رسم التمهين

يقع هذا الرسم على المؤسسات المشغلة أي على كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بنشاط مهني، حرفي، تجاري، صناعي أو خدماتي باستثناء الإدارات العمومية.

المؤسسات التي تشغل عدد عمال يساوي أو يفوق 20 عاملا تكون خاضعة للرسمين أما المؤسسات التي تشغل اقل من 20 عاملا تكون خاضعة للرسم على التمهين فقط.

يجب على كل مؤسسة تشغل عاملا أو أكثر استقبال ممتهين (Des apprentis) حسب عدد العمال الذين تشغلهم وهذا كما يلي:

من 1 الى 5 عمال ← على الاقل تستقبل ممتهن واحد

من 6 الى 20 عاملا ← على الأقل 2 ممتهين

من 21 الى 40 عاملا ← على الأقل 4 ممتهين

من 41 الى 100 عاملا ← على الأقل 5% ممتهين

من 100 الى 1000 ← تستقبل على الاقل واحد ممتهن عن كل 20 عاملا

من 1000 فما فوق ← تستقبل على الأقل 3% من عدد عمالها كممتهين

المؤسسات التي تشغل عاملا أو أكثر مطالبة بإنفاق ما مقداره 1% من الكتلة الأجرية على نشاط التمهين فهي مطالبة بدفع مبلغ الرسم 1% من الكتلة الاجرية لقباضة الضرائب وفي حالة انفاقها مبلغ أقل من 1 فهي مطالبة بدفع الفرق الى قباضة الضرائب.⁵¹

ب. الرسم على التكوين المهني والتمهين

المؤسسات التي تشغل عدد عمال يفوق 20 عاملاً مطالبة بدفع هذا الرسم والذي يمثل 1% من الكتلة الاجرية وتكون هذه المؤسسات معفاة من دفع الرسم عندما تنفق مبلغ يساوي أو يفوق 1% من الكتلة الاجرية على أعمال التكوين لفائدة عمالها لدى مراكز أو مؤسسات تعليمية معتمدة من طرف الدولة.

والمؤسسات التي تدفع أقل من 1% من الكتلة الاجرية لفائدة أعمال التكوين مطالبة بدفع الفرق لدى قباضة الضرائب وتوجد لجنة على مستوى مديرية التكوين المهني في كل ولاية مكلفة باستخراج شهادة لتقييم نفقات التكوين التي تدفعها المؤسسات وهذه الشهادة تبين نسبة الاعفاء.

3.2.2. اقتطاع الضمان الاجتماعي على الأجر

يساهم كل من العامل ورب العمل في اشتراكات الضمان الاجتماعي ويستفيد العامل مقابل ذلك بتغطية مخاطر التأمين ومن أهم هذه التأمينات نذكر:

أ-التأمين على المرض

يشكل التكفل بالعامل الأجير والعامل الغير الأجير وكل الأشخاص الذين شملتهم التغطية الاجتماعية في حالة الإصابة ببعض الأمراض، وكل ما تقتضيه متطلبات العلاج والعناية، والتكفل بالمرضى إلى غاية شفائه النهائي، فإصابة المؤمن له بمرض من شأنه أن يخول له الحق في الأداءات النقدية، وهذا بعد قيامه بكل الإجراءات المنصوص عليها قانوناً، من وجوب قيام المؤمن له بإشعار هيئة الضمان الاجتماعي بالمرض الذي أصابه بمدة يومين عمل غير مشمول فيها اليوم المحدد بالتوقف عن العمل وهذا ما نصت عليه المادة 01 من القرار الوزاري المؤرخ في 1984/02/13 ويتم التصريح بإيداع المؤمن له المريض أو من يمثله، وصفة التوقف عن العمل لدى شباك هيئة الضمان الاجتماعي المختصة أو إرسالها عن طريق البريد المضمون.ص29

ب-التأمين على الأمومة

يهدف إلى ضمان تمتع المرأة العاملة بفترة حمل مريحة وظروف ولادة حسنة، وضمان الحفاظ على صحتها وصحة مولودها، حيث يغطي هذا التأمين جميع المصاريف المترتبة على الحمل والولادة

سواء تعلق منها بنفقات العلاج والرعاية الصحية للمرأة العاملة، أو ما تعلق منها بالتعويض عن دخلها الذي فقدته نتيجة لانقطاعها عن العمل بسبب الحمل والولادة حيث تتلقى تعويضا يوميا يقدر ب100% .

وبالرجوع إلى المادة 12 من الأمر 96-17 المعدل والمتمم للقانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، إن المدة التي تنقطع فيها المرأة العاملة عن عملها تقدر بـ 14 أسبوعا متتالية، تبدأ على الأقل ستة أسابيع قبل التاريخ المحتمل للولادة، وعندما تتم الولادة قبل التاريخ المحتمل لا تقلص فترة التعويض المقدرة بـ 14 أسبوعا ويجب على المرأة العاملة أن تنقطع وجوبا عن العمل لفترة معينة قبل التاريخ المحتمل للوضع فبناء على شهادة طبية على أن تقل هذه المدة عن أسبوع . تجدر الإشارة أنه طبقا للمادة 30 من المرسوم 84-27 فإنه يجب على المرأة العاملة لكي تثبت لها حقها في الحصول على الاداءات النقدية بمقتضى التأمين على الأمومة أن لا تكون قد انقطعت عن عملها لأسباب أخرى غير الأسباب التي يدفع الضمان الاجتماعي تعويضات عنها أثناء المدة التي تتراوح بين تاريخ المعاينة الطبية الأولى للحمل (3) وتاريخ الوضع ، وبذلك فإن انقطاع المؤمنة عن عملها لبضعة أيام في إطار عطلة مرضية، فإنها تحرم من تسديد التعويضات الخاصة بعطلة الأمومة..

ج-التأمين على العجز

العجز هو عدم القدرة عن العمل، فهو حالة تصيب الإنسان في سلامته الجسدية فتؤثر في قواه البدنية ومقدرته على القيام بالعمل، وبعد عاجزا في نظر المشرع الجزائري كل من لم يعد في مقدوره بعد حالة العجز التي أصابته القيام بعمل يمكنه من الحصول عن دخل يفوق الدخل الذي كان يتحصل عليه من عمله قبل إصابته بالعجز، سواء عند تاريخ العلاج الذي تلقاه أو عند تاريخ المعاينة الطبية للحادث الذي أدى إلى عجزه

وتجدر الإشارة أن العجز يمكن أن ينتج عن المرض أو عن حادث عمل، بالنسبة للعجز الناتج عن المرض فإن المؤمن له بعدما يستفيد من التعويضات المنصوص عليها في المادة 15 من القانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، سواء تعلق الأمر بعطل طويلة الأمد، فهنا تدفع

التعويضات اليومية طوال فترة مدتها ثلاث سنوات طبقا لما نصت عليه المادة 01/16 من القانون السالف الذكر، أو تعلق الأمر بعلل قصيرة الأمد، فهنا تدفع التعويضات اليومية على نحو مدة سنتان متتاليتان يتقاضى فيها العامل ثلاثة مائة تعويضة يومية على الأكثر طبقا لما نصت عليه المادة 02/16 من القانون 11-83⁵²

في حالة تعرض العامل لحادث عمل أو مرض مهني ، يجب عليه تقديم وثيقة تثبت ممارسة نشاط مهني مدفوع الأجر و ذلك ساعة وقوع الحادث أو الثبات الأول للمرض المهني كذلك كما يشترط كذلك أن يكون الحادث وقع داخل مكان العمل أو بينه وبين مقر الإقامة أما المرض المهني فيجب أن يكون مسجلا في قائمة الأمراض المهنية.

وتجدر الإشارة الى أن صاحب العمل أو المؤمن شخصيا أو مفتش العمل مطالب في أقرب وقت ممكن قبل 24 ساعة بالتصريح بواسطة رسالة مسجلة مع إشعار بالاستلام .التنظيم الوصف الدقيق لحالته الصحية المحتملة لعجز المصاب كما يجب أن يحتفظ المؤمن بوثيقة الحادث لديه ويخضع لفحص طبي يحدد فيه والوصف الدقيق للمرض.

يجب أن يخضع المؤمن المصاب إلى الرقابة الطبية التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية كون أن رأي هذه الأخيرة ضروري جدا خاصة في حالة ما إذا كان الحادث مميتا أو أدى إلى عجز دائم و يتم الإعلان عن رأي الصندوق خلال 10 أيام من تاريخ الإعلام بالحادث

يستفيد المؤمن من تعويضات عينة بنسبة 100% تتمثل في: المصاريف الطبية والجراحية الأدوية، الصيدلانية الاستشفائية، التحاليل الطبية والبيولوجية، الإقامة بالمستشفى النظارات الطبية، الاعضاء الصناعية وإعادة التأهيل المهني، وكذلك المصاريف المترتبة عن العلاج بالحمامات المعدنية.

⁵² باديس كشيدة، المخاطر المضمونة وأليات فض المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي مذكرة ماجستير في الحقوق، تخصص قانون أعمال، جامعة بسكرة، ص ص 29-35.

كما يستفيد من تعويضات نقدية في حالة العجز المؤقت: يكون التعويض ابتداء من اليوم الأول الذي يلي تاريخ التوقف في حين يتكفل صاحب العمل بتعويض اليوم الذي وقع فيه الحادث أما في حالة العجز الدائم يستفيد المؤمن من منحة العجز التي يشخصها الطبيب الاستشاري لصندوق الضمان وفقا لجدول خاص. وفي حالة الاعتراض على نسبة العجز عن العمل يمكن طلب تعيين خبير حيث لا تعطى هذه المنحة إلا إذا كانت نسبة العجز تساوي أو تتجاوز 10% -وفي حالة ما إذا كانت نسبة العجز أقل من 10 % يكون من حق المؤمن الاستفادة من رأسمال يحسب على أساس الأجر الوطني الأدنى المضمون . وتقدم هذه المنحة شهريا.⁵³

د-التأمين على البطالة

"أنشئ هذا التأمين لأول مرة سنة 1994 لفائدة العمال المحتمل تسريحهم من العمل جراء الازمة الاقتصادية التي مرت بها الجزائر خلال العشرية السوداء. ولكي يستفيد العامل من التأمين على البطالة يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط:⁵⁴

يحسب تعويض التأمين عن البطالة عملا بالأجر المرجعي الذي يساوي نصف مجموع الأجر الشهري المتوسط الخاضع للاشتراكات الأجير خلال الاثنتي عشر (12) شهرا مضاف إليه الأجر الوطني الأدنى المضمون.

الأجر المرجعي : الأجر الشهري المتوسط + الأجر الوطني الأدنى المضمون / 2
عبر مراحل التكفل الأربعة، يحسب معدّل تعويض التأمين عن البطالة متناقصًا

- المرحلة الأولى : 100 % من الأجر المرجعي
- المرحلة الثانية : 80 % من الأجر المرجعي
- المرحلة الثالثة : 60 % من الأجر المرجعي
- المرحلة الرابعة : 50 % من الأجر المرجعي

⁵³ القانون رقم 13/83، المؤرخ في 02/07/1983، المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 28

لسنة 1983

⁵⁴ https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_AllocataireInfosUtiles.aspx le 02/12/2019

هناك مجموعة من الشروط يجب ان تتوفر في العامل الذي يستفيد من التعويض وهي:

- حيازة عقد عمل لمدة غير محدّدة؛
- ان يكون المؤمن مقيم بالجزائر؛
- أن يكون منخرط في الضمان الإجتماعي لفترة مستمرة لا تقلّ عن ثلاث (03) سنوات؛
- أن يكون منخرط واستيفاء اشتراكات نظام التأمين عن البطالة منذ مالا يقلّ عن ستة (06) أشهر قبل التوقّف علاقة العمل
- الإدراج ضمن القائمة الإسمية للأجراء المسرحين لأسباب إقتصادية مؤشّر عليها وجوبا من طرف مفتش العمل المؤهّل إقليمياً؛⁵⁵
- عدم رفض منصب عمل أو أي تكوين لإعادة التأهيل؛
- أن يكون المؤمن لا يستفيد من دخل نشاط مهني آخر؛
- التسجيل كطالب عمل لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل المختصة منذ لا يقلّ عن شهرين (02).

هـ-التأمين على التقاعد

تأسس النظام الوطني للتقاعد الحالي بموجب القانون رقم 12/83 المؤرخ في 02 جويلية 1983 الساري المفعول ابتداء من 01 جانفي 1984 وتتم تعديل هذا القانون مرارا وتتمثل قواعد الاستفادة من التأمين على التقاعد السارية المفعول حاليا فيما يلي:

-توحيد سن الإحالة على التقاعد عند سن 60 غير أنه توجد استثناءات تخص فئات معينة و هي (المجاهدين - المرأة- العمال اللذين يشغلون مناصب عمل على قدر من الضرر) و تسهيلات اخرى (32 سنة عمل بدون شرط السن و التقاعد المسبق بعد 20 سنة عمل فعلية مع وجوب بلوغ سن 50)؛

-توحيد نسبة اعتماد سنوات التأمين ب 2.5 % عن كل سنة مثبتة؛

-تأسيس مبلغ أدنى للمعاش يقدر ب 75 % من الأجر الوطني الأدنى المضمون؛

⁵⁵ <http://cnr.dz/ar/systeme-de-retraite/> le 02/12/2019

-تحديد نسبة أقصى لمعاش التقاعد تقدر ب 80% والأقصى الخام للمعاش ب 15 ضعفا من الأجر الوطني الأدنى المضمون؛

تحديد مدة أقصى لفترة العمل ب 32 سنة؛

-حساب معاش التقاعد بناء على 12 أشهر من الأجر الأخيرة السابقة للإحالة على التقاعد ثم بناء على 36 شهرا ابتداء من جويلية 1996 / 48 شهرا ابتداء من ماي 1999 إلى 60 شهرا ابتداء من 01 جانفي 2000؛

-تحديد نسبة قصوى قدرها 90% من منحة الهالك توزع على ذوي الحقوق و فقا لشروط معينة

3.نسب الاشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي

بالنسبة للاشتراكات: ينص المشرع الجزائري على أن نسبة الاشتراك الوحيد للعمال الأجراء هو 34.5% من الأجر الخاضع للاشتراك ويوزع كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم 08 توزيع نسب الاشتراكات في صندوق الضمان الاجتماعي

المجموع	العمال	أصحاب العمل	الفروع
%14	-	%1.50	تأمينات الاجتماعية
%1.25	-	%1.25	حوادث العمل والأمراض المهنية
%17.25	%0.50	%6.75	التقاعد
%0.50	-	%0.25	التقاعد المسبق
%1.50	-	%0.50	التأمين عن البطالة
%34.50	%0.50	%9	المجموع

وتبلغ نسبة الاشتراك الإجمالي لغير الأجراء 15% والتي تقع على عاتق الخاضع وتحتسب على أساس الدخل السنوي الخاضع للضريبة وإذا تعذر الأمر، على أساس رقم الأعمال وفي بعض الحالات على أساس الأجر الوطني الأدنى السنوي المضمون.

وتوزع هذه النسبة بحصص متساوية (7.5%) بين فروع التأمينات الاجتماعية والتقاعد. أما بخصوص الفئات الخاصة غير الناشطة فإن نسبة الاشتراك التي تتحملها ميزانية الدولة تتراوح بين 0.5% و 7% من الأجر الوطني الأدنى السنوي المضمون.

مساهمة الدولة: تمول ميزانية الدولة ما يلي :

- المنح العائلية،
- النفقات التي تسمى نفقات التضامن الوطني، من خلال منح فارق تكميلي للمتقاعدين الذين يقل مبلغ معاشاتهم الناتج عن الاشتراكات، عن الحد الأدنى القانوني أي 75% من الأجر الوطني الأدنى المضمون و 2.5 مرة الأجر الوطني الأدنى المضمون بالنسبة للمجاهدين والتعويضات التكميلية المقررة لفائدة منح التقاعد الصغيرة ومنح العجز وكذا معاشات التقاعد والتأمين الاستثنائي.

مصادر التمويل الأخرى: بالإضافة إلى الاشتراكات، فإن التمويل يتم كذلك من خلال:

- مداخيل الاستثمارات،
 - الاشتراكات المسددة من قبل أرباب العمل في مجال التأمين عن البطالة والتقاعد المسبق؛
 - زيادات وعقوبات التأخير وغيرها من العقوبات المتخذة ضد أرباب العمل الذين لا يفون بالتزاماتهم في مجال الضمان الاجتماعي،
 - الهبات والوصايا.
- التزامات أرباب العمل: يلعب صاحب العمل دورا أساسيا في مجال الخضوع وتغطية الاشتراكات. حيث يتعين عليه وفي آجال محددة القيام بما يلي:
- التصريح بالنشاط؛

- طلب انتساب العمال الذين يشغلهم؛
- تقديم التصريحات بالأجور والأجراء؛
- تسديد الاشتراكات، حصته الخاصة وحصاة الأجير، فضلا عن تلك المتعلقة بالخدمات الاجتماعية.⁵⁶

4. القوانين المتعلقة بحساب الأجر

الأجر الخام = الأجر القاعدي - الغيابات + - التسبيقات + الساعات + مكملات الأجر (كل العلاوة)

أجرة المنصب الخاضعة للاشتراك = الأجر القاعدي - الغيابات + - التسبيقات الساعات الاضافية + منحة المردودية + منحة الأقدمية + العلاوات الخاضعة للاشتراك.

الأجر الخاضع للضريبة IRG salaire : أجرة المنصب الخاضعة للاشتراك - 9 % (اقتطاع صص الضمان الاجتماعي) + المنح الاجتماعية (منحة السلة منحة النقل منحة السكن منحة السيارة... الخ)

الأجر الصافي = الأجر القاعدي - الغيابات + - التسبيقات + الساعات الاضافية + المنح الاجتماعية (منحة النقل + منحة السلة... الخ) + الأجر الوحيد + تعويض المصاريف المتعلقة بالمهام + باقي العلاوات - 9 % (اقتطاع الضمان الاجتماعي) + - الضريبة على الأجر (IRG (salaire

5. جدول الخضوع

يبين الجدول الاتي العلاوات الخاضعة وغير الخاضعة للضمان الاجتماعي وكذا الخاضعة وغير الخاضعة للضريبة.

⁵⁶ <https://www.mtess.gov.dz/>

جدول رقم 09 العلاوات الخاضعة وغير الخاضعة

المنح	الخضوع للاشتراك في الضمان الاجتماعي	الخضوع للضريبة على الأجر
-	منحة المردودية	نعم
-	منحة المسؤولية	نعم
	تعويض الساعات الإضافية	معم
	تعويض المنطقة	لا
	تعويض مصاريف المهام	لا
	الأجر الوحيد	لا
	التعويضات الاجتماعية (تعويض النقل السلة السيارة السكن.....)	نعم

6. التسجيل المحاسبي للأجور.

ويتم التسجيل المحاسبي قبل وبعد إعداد كشف الأجرة كما يلي:

* المرحلة الأولى: قبل إعداد الأجرة.

ويتم تسجيل التسبيقات أولاً إن وجدت وهي المبالغ المالية التي يطلبها أو يتحصل عليها العامل قبل وصول أجل استلام الأجرة ويتم ذلك بواسطة الصندوق أو البنك وتسجل كما يلي:

463 تسبيقات المستخدمين

487 الصندوق

485 البنك.

* المرحلة الثانية: بعد إعداد الأجرة.

1- يتم إثبات كل المنح والاقطاعات التي تمثل عناصر الأجر الكلي ويسجل القيد المحاسبي

كما يلي:

xxxx	إيجار	621
xxxx	بريد ومواصلات سلكية ولاسلكية	628
xxxx	الساعات إضافية	6300
xxxx	علاوات	6302
xxxx	العطل المدفوعة الأجر	6303
xxxx	تعويضات	632
xxxx	مبالغ أخرى محتفظ بها في الحسابات	549
xxxx	تسبيقات للمستخدمين	463
xxxx	الضرائب على الرواتب والاجور	543
xxxx	إقتطاعات في المشاركات في الضمان الإجتماعي	545
xxxx	إعتراضات على الأجرور	546
xxxx	المستخدمين	563
	إثبات الأجر الكلي	

عندما يتحصل العامل على قرض من بنك أو أي جهة أخرى مانحة كالقروض الاستهلاكية مثلا وبتفاه المؤسسة مع الجهات التي تمنح هذه القروض، تسجل في بطاقة الأجرة كما يلي:

549 مبالغ أخرى محتفظ بها في الحسابات

إلى حساب 563 المستخدمين

أما فيما يخص الخدمة التي يستفيد منها العامل مثل خدمة الهاتف والإيجار حيث تحسب هذه الخدمات التي يسدها العامل ضمن بطاقة الأجرة بتسجيل كالاتي:

621 إيجار

628 بريد ومواصلات سلكية ولاسلكية

إلى حساب 546 اعتراضات على الأجرور

2- تسجيل الأعباء التي تقع على عاتق المؤسسة:

تسجل الأعباء التي تتحملها المؤسسة وتسجل كالاتي:

	xxxx	المساهمات في النشاطات الإجتماعية		634
	xxxx	إشتراكات إجتماعية		635
	xxxx	الدفع الجزافي		640
xxxx		خدمات إجتماعية	5634	
xxxx		هيئات إجتماعية	568	
xxxx		ضرائب الإستغلال المستحقة	564	

3- التسجيل المحاسبي للتسديدات:

وهي التسديدات التي تقوم المؤسسة بدفعها سواء للعمال وذلك بتحويلها إلى حساباتهم الجارية، كما

يتم دفع مستحقات مصالح الضرائب والهيئات الاجتماعية وتسجل كما يلي:

أ- دفع مستحقات العاملين: ويتم كالآتي:

	xxxx	المستخدمين		563
xxxx		البنك	485	
		تسديد الأجور للعمال بشيك بنكي		

ب- دفع مستحقات الهيئات الإجتماعية: وتسجل بالقيد التالي:

	xxxx	إقتطاعات في الضمان الاجتماعي		545
	xxxx	هيئات اجتماعية		568
xxxx		البنك	485	
		تسديد مستحقات الهيئات الاجتماعية		

ج- تسديد المستحقات لإدارة الضرائب: وتسجل كما يلي:

xxxx	xxxx	ضريبة على الدخل الإجمالي	543
xxxx	xxxx	ضرائب على الاستغلال المستحق	564
xxxx		البنك	485
		دفع مستحقات الضرائب على الأجر بشيك بنكي	

د- دفع الاعتراضات على الأجر إلى مستحقيها: وتسجل كالآتي:

xxxx	xxxx	اعتراضات على الأجر	546
xxxx		البنك	485
		دفع الاعتراضات على الأجر بشيك بنكي	

و- تسديد الخدمات الاجتماعية: وتسجل كما يلي:

xxxx	xxxx	خدمات اجتماعية	5634
xxxx		البنك	485
		دفع الخدمات الاجتماعية بشيك بنكي	

ثالثا: التسجيل في دفتر الأستاذ

1- دفع التسبيقات:

مدین	ح/487	مدین	ح/463
دائن -	مدين	دائن -	مدين
مدین	ح/6300	مدین	ح/463
دائن -	مدين	دائن -	مدين
xxxx		xxxx	
	93		
مدین		مدین	ح/43
ح/301		دائن -	دائن +

3- تسجيل نفقات أصحاب العمل في دفتر الإسناد:

مدین - ح/568 دائن +	
xxxx	

مدین ح/635 دائن -	
	xxxx

مدین - ح/5640 دائن +	
xxxx	

مدین ح/640 دائن -	
	xxxx

مدین - ح/5634 دائن +	
xxxx	

مدین ح/634 دائن -	
	xxxx

مدین - ح/563 دائن +	
xxxx	xxxx

مدین ح/485 دائن -	
xxxx	xxxx

تمارين حول حساب الأجر في المؤسسة الاقتصادية

التمرين 01

يعمل محمد في شركة المصباح للإنتاج، وهو متزوج بربة بيت اذا قدمت لك المعلومات الآتية حول كشف راتبه لشهر أبريل 2019:

الأجر القاعدي: 30.000 دج

منحة المردودية: 10.000 دج

منحة الأقدمية: 3000 دج للدرجة (يملك 4 درجات)

الساعات الإضافية: 10 ساعات ليلا و 10 ساعات في بداية النهار.

منحة السلة: 200 دج عن كل يوم عمل

منحة النقل: 100 دج عن كل يوم عمل

مكافئة نظير مجهود اضافي: 5000 دج

الضريبة على الأجر: 10.000 دج

- أحسب الأجر الصافي لمحمد لشهر أبريل

التمرين 02:

يعمل علي تقني سامي في مصلحة الصيانة في شركة انتاجية متزوج بربة بيت يملك 3 أطفال.

اذا قدمت لك المعلومات الاتية حول كشف أجرته لشهر ماي 2020:

- الاجر القاعدي: 26000

- منحة الأقدمية: 2000 عن كل درجة (يملك 4 درجات)

- منحة المردودية 8000 دج في الشهر

- الساعات الإضافية: عمل 10 ساعات خلال بداية النهار و 10 ساعات ليلا

- تعويض النقل: 150 دج عن كل يوم عمل

- تعويض السلة: 150 دج عن كل يوم عمل
 - مكافأة مالية: 5000 دج
 - مصاريف المهام: 2500 دج
 - الضريبة على الأجر: 15000 دج
- أحسب الأجر الصافي الذي يقبضه علي في هذا الشهر

التمرين 03

يعمل أحمد مهندس معماري في شركة البناء وهو متزوج بعاملة ولا يملك أطفال وهذه معلومات حول كشف أجرته لشهر جانفي 2020:

- الأجر القاعدي 30.000 دج
 - الساعات الاضافية: 5 ساعات بعد الزوال و5 ساعات ليلا
 - تعويض الأقدمية: 3000 دج ويملك درجتين
 - منحة المسؤولية: 10.000 دج
 - منحة المردودية الفردية: 9000 دج للشهر
 - تعويض السلة: 200 دجة عن كل يوم عمل
 - تعويض النقل: 100 دج عن كل يوم عمل
 - مصاريف المهام: 5000 دج
 - منحة السنة الميلادية الجديدة: 10.000 دج
 - الضريبة على الاجر تمثل 20% من الأجر الخاضع للضريبة
- علما أن أحمد تغيب عن العمل لمدة يومين
- أحسب الأجر الصافي لأحمد لشهر جانفي
- اذا علمت أن هذه المؤسسة لا تقوم بإنفاق تكويني على عمالها ولا تستقبل متهنين أحسب الاقتطاعات التي تقع على المؤسسة علما أن الكتلة الاجرية=1000.000 دج، عدد عمالها 80 عاملا ومجموع أجرة المنصب لعمال المؤسسة هي 3000.000 دج

حل التمرين 02

حساب أجرة المنصب الخاضعة للاشتراك

• الساعات الاضافية: أجرة الساعة = الأجر القاعدي/173.3

$$150 = 173.33 / 26000 \text{ دج } 150$$

$$5220 \text{ د} = (2 * 10 * 150) + (1.5 * 10 * 150)$$

• اجرة المنصب = الأجر القاعدي + منحة المردودية + منحة الاقدمية + الساعات

الاضافية

$$4249.5 = 58220 + 8000 + 8000 + 26000 \text{ أجرة المنصب} = 47220 \text{ دج}$$

• الاجر الوحيد = 800 دج

• المنح العائلية 300 * 3 = 900 دج

• تعويض النقل = 150 * 22 = 3300 دج

• تعويض السلة = 150 * 22 = 3300 دج

• اقتطاع الضمان الاجتماعي = أجرة المنصب * 9%

$$4249.8 = 47220 * 9\% \text{ اقتطاع الضمان الاجتماعي} = 4249.8 \text{ دج}$$

• اقتطاع الضريبة = 15000 دج

الاجر الصافي = اجرة المنصب + كل العلاوات الخاضعة وغير الخاضعة - اقتطاع الضمان

الاجتماعي - اقتطاع الضريبة على الاجر

$$5000 + 330 + 3300 + 5220 + 8000 + 8000 + 47220 = \text{الاجر الصافي}$$

$$4249.8 - 15000 - 900 + 800 + 2500 +$$

$$\text{الأجر الصافي} = 62020.2 \text{ دج}$$

حل التمرين 03

1. حساب الاجر الصافي لأحمد

الاجر القاعدي = 30.000 دج

● اقتطاع الغياب

عدد الغيابات يومين

22.....30.000 دج

2يوم.....x

$$X = 2 * 22 / 30.000 = 2727.27 \text{ دج} \quad \boxed{\text{اقتطاع الغياب} = 2727.27 \text{ دج}}$$

حساب أجرة المنصب

● حساب الساعات الاضافية

$$\boxed{173.08 \text{ دج}} = 173.33 / 30.000 = 173.33 / \text{الاجر القاعدي}$$

$$(2 * 5 * 173.08) + (1.75 * 5 * 173.08)$$

$$\boxed{3245.25 \text{ دج}} = \text{الساعات الاضافية}$$

● تعويض السلة = 22 * 200 = 4400 دج

● تعويض النقل = 22 * 100 = 2200 دج

أجرة المنصب = الاجر القاعدي + منحة الاقدمية + منحة المردودية + منحة المسؤولية + الساعات
الاضافية - الغيابات

$$\boxed{\text{أجرة المنصب}} = 2727.27 - 3245.25 + 10.000 + 9000 + 6000 + 30.000$$

$$\boxed{55517,98}$$

● اقتطاع الضمان الاجتماعي = 55517,98 * 9% = 4996,6182 دج

● الضريبة على الاجر = الاجر الخاضع للضريبة * 20%

الاجر الخاضع للضريبة = اجرة المنصب + منحة النقل + منحة السلة - اق ض الاجتماعي

$$\boxed{57121,3618 \text{ دج}} = \text{الاجر الخاضع للضريبة} = 4996,6182 - 2200 + 4400 + 55517,98$$

$$\text{الضريبة على الاجر} = 57121,3618 * 20\% \quad \boxed{\text{الضريبة على الاجر} = 11424,2724 \text{ دج}}$$

الاجر الصافي = اجرة المنصب + مصاريف المهام + منحة السنة الميلادية + منحة السلة + منحة النقل - اق ض الاجتماعي - الضريبة على الاجر

$$11424,2724 - 4996,6182 - 10000 + 5000 + 2200 + 4400 + 55517,98$$

$$\boxed{\text{الاجر الصافي} = 60697,0894 \text{ دج}}$$

2. حساب الاقتطاعات التي تقع على الشركة

● اقتطاع الضمان الاجتماعي (التأمينات) = مجموع اجرة المنصب * 26%

$$\boxed{780000 \text{ دج}} = 3000000 * 26\%$$

● رسم التكوين المهني = 1% من الكتلة الاجرية

$$\boxed{100000 \text{ دج}} = 10000000 * 1\%$$

● رسم التمهيين = 1% من الكتلة الاجرية

$$\boxed{100000 \text{ د}} = 10000000 * 1\%$$

1. الكتب والمطبوعات البيداغوجية

- مصطفى نجيب شاوش إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد دار الشروق.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، القاهرة.
- احمد ماهر، نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010
- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية، ط2، 1999.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة السادسة، 1998
- سيد محمد جاد الرب، إدارة المواد البشرية، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009
- بودلة يوسف، مطبوعة في ادارة الموارد البشرية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص ادارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2016.
- ابراهيم مشورب، مبادئ اقتصادية، دار المنهل اللبناني، ط2 ، لبنان ، 2012.
- سكينه بن حمود. مدخل لعلم الاقتصاد، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2009.
- مدحت القرشي، اقتصاديات العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، الاردن ن 2007.
- بلوط، حسن، إدارة الموارد البشرية. ط1 ،دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
- لموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

2. الاطروحات والرسائل

- ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011 - 2012.
- مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير تخصص ادارة الأعمال، جامعة بومرداس، 2013.
- بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية دراسة بمؤسسة سوناريك، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007

- ليازيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة المجمع الصناعي للألبان تلمسان، أطروحة دكتوراه ف تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2014.
- خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
- عزون زهية، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وحدة نومديبا قسنطينة، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة.
- ايناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية بجامعة أم القرى والتخطيط ص العربية السعودية 2008
- بلعيد عبد الله، اصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي، مذكرة ماجستير تخصص قانون المؤسسات، جامعة الجزائر 01، 2019.
- محي الدين عثمان يحيى، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، السودان، 2005.
- أحمية سليمان، الإتفاقية الجماعية للعمل كإطار لتنظيم علاقة العمل في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون، جامعة الجزائر. 2008.
- باديس كشيدة، المخاطر المضمونة وأليات فض المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي مذكرة ماجستير في الحقوق، تخصص قانون أعمال، جامعة بسكرة.
- ماريا فلاح، دراسة تحليلية و تقييميه لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري حالة قطاع البريد، مذكرة لنيل شهادة الدراسات المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية، جامعة قسنطينة 2008.
- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سوريا- دراسة ميدانية في شركات الغزل والنسيج، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة تشرين،، سوريا، 2004.

3. المقالات والمدخلات

- عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية دراسة اتجاهات عينة موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة البويرة، مجلة رؤى اقتصادية جامعة الوادي العدد12، جوان 2017.
- حسين بوتلجة وآخرون، أثر تقييم و تصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد الرابع /العدد الثاني /ديسمبر 2018، ص135
- كمال مخلوف، الإطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري، دفاتر السياسة القانون، العدد 04 /جانفي 2011، ص ص 93-95
- ولهي ببوعلام، الضريبة على الأجور والمرتبات وإشكالية التوظيف دراسة تطبيقية - حالة الجزائر- الملتقى الدولي حول " استراتيجيات الحكومة للقضاء على البطالة و تحقيق التنمية المستدامة "الذي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر جامعة المسيلة، 15-16 نوفمبر 2011.
- نبيل شعيب وآخرون، الحوافز الدينية في مجال الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد جامعة الحديدية، الجمهورية اليمنية، 2007.

4. القوانين والمواقع الالكترونية

- القانون رقم 13/83، المؤرخ في 02/07/1983، المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد28 لسنة 1983
- قانون العمل 90 / 11 و دليل الصندوق الوطني للتقاعد، 2003.

[https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/com-smartslider3/2014-05-29-](https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/com-smartslider3/2014-05-29-07)

[07](https://www.mfdgi.gov.dz/index.php/ar/com-smartslider3/2014-05-29-07)

https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_AllocataireIn

[fosUtiles.aspx](https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Ar/AR_AllocataireIn)

<http://cnr.dz/ar/systeme-de-retraite/>

<https://m.mu.edu.sa/sites/default/files/content->