



الرقم التسلسلي:..... رقم التسجيل: .....

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل:

### الموسومة:

## الرضا الوظيفي و دوره في تحسين

## مستوى الأداء المهني

دراسة سوسيولوجية بالصندوق الوطني للاستثمار FNI بوهران

من إعداد الطالبة: ✚

بوفاتح نصيرة فاطمة ✓

✚ تاريخ المناقشة: 2024/06/06

✚ أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. شابي حفصة	MAA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيسا
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفا و مقرا
د. مداني فواتيح صافية	MAA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ} {1} خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ {2}  
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ {3} الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ {4} عَلَّمَ الْإِنْسَانَ  
مَا لَمْ يَعْلَمْ {5}. سورة اقرأ

صدق الله العظيم

## الشكر والتقدير

الحمد لله و الصلاة والسلام على رسوله الكريم

فالشكر لله وحده على فضله و إحسانه الذي أنعم علينا بنعمة العلم و الإيمان وحثنا على مثابرة الجهد في الحصول عليه بلا حدود الزمان أو المكان .  
أتوجه بالشكر الجزيل و التقدير الكبير إلى الأستاذ الدكتور و المشرف على هذا العمل " بن شارف حسين " الذي سعى و بكل أمانة علمية و عملية إلى توجيهي الوجهة السليم و الصحيحة في إتمام هذا البحث جزاه الله كل الخير ، و كل أعضاء لجنة المناقشة .

وبالغ شكري و عرفاني إلى جميع أساتذتنا الكرام و جميع عمال كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، تخصص علم إجتماع عمل و تنظيم .

كما أخص بالشكر إلى عمال و إدارات مؤسسة " الصندوق

الوطني للإستثمار ( FNI ) ، و كل من ساعدني من قريب أو

بعيد على إنجاز هذا العمل .

" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين " .

# الإهداء

إلى من أضاءت أي دربي المظلم

إلى من كان حبهما زادي و عمادي

إلى من كنت أحتمي بدعائها الخالص وحنانها

إلى أمي حبيبة عمري

إلى من زرعت في قلبي روح التحدي و الإجتهد و سقاني بالرعاية و الإهتمام

وأنار دربي و منحني الحب إلى أبي أصدق الناس

أسأل الله أن يحفظهما و يديم لهم الصحة و العافية

إلى كل أصدقائي و زملائي الكرام ، إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة ، إلى

كل كلية علم الإجتماع دون إستثناء .

إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون

في أشياء أخرى .

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل .

" سائلين الله تعالى التوفيق لنا ولهم جميعا " .

الصفحة:	فهرس المحتويات:
	الإهداء والشكر
	المقدمة
	الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة
	تحديد موضوع البحث
	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
	أهداف وصعوبات الدراسة
	سؤال الانطلاقة
	الدراسات السابقة
	مفاهيم الدراسة
	إشكالية الدراسة
	الفرضيات المعتمدة
	الاختيارات المنهجية
	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة
	المبحث الأول: مفهوم الحوافز والأجور
	المبحث الثاني: نظريات الأجور
	المبحث الثالث: تطور سياسة الأجور وملحقات الحوافز في الجزائر
	الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للدراسة
	المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة
	المبحث الثاني: تحليل سياسة الحوافز والأجور
	المبحث الثالث: تفرغ المقابلات وتحليل الميدان
	مناقشة نتائج الدراسة
	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

# مقدمة الدراسة:

## مقدمة الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظف لتجسيد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء ، و العمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة من راهم عن العمل وكذلك الأداء الفعلي المرتفع ، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى إهتمامها للسير على الطريق الصحيح وصولاً إلى نتائجها المسطرة .

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بإهتمام الكثير من الباحثين والكتاب والمديرين في مختلف المنظمات ، و السبب الرئيسي بدراسة الرضا الوظيفي هوتزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين إتجاهات العاملين نحو العمل في المنظمة أو الراتب أو الإشراف وغيرها ، وكذلك بإعتقادهم أن هناك علاقة بين رضا العاملين عن عملهم وإنتاجيتهم ونشاطهم في العمل كما يسهم في تحسين صحتهم النفسية و الجسمية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها ، لكن ما يزيد الأمر أهمية و صعوبة حين نعرف أن ما يرضي عامل لا يرضي آخر ونا يرضي العامل اليوم لن يرضيه مستقبلاً .

فموضوع الرضا لا بد من دراسته بين الحين و الآخر حتى يبقى محل بحث دائم ، ويعد هوبك من أوائل الباحثين في مجال الرضا عن ( HOPPOCK ) العمل الوظيفي حيث يعرفه على أنه مجموعة من العوامل النفسية و الوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الموظف راضياً عن عمله ، وقد صوره لوك و بوثر ( LOOKE ) على أنه يمثل الفرق في إدراك العلاقة بين ما ( PORTER ) يتوقع الفرد الحصول عليه من وظيفته ، وبين ما هو متحصل عليه بالفعل .

إن دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء هو الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال ، فالعامل المحفز إيجابياً و الراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود ، وتعزيز القيم الإيجابية في المؤسسات ، مما يستلزم وضع نظام تحفيزي يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم .

في بحثي هذا سوف أتطرق إلى دراسة موضوع " الرضا الوظيفي و دوره في تحسين مستوى أداء العاملين " بمؤسسة " الصندوق الوطني للإستثمار " بوهران وذلك من خلال 4 فصول : ( FNI )

الفصل الأول : يوضح الإطار المفاهيمي للدراسة والذي عالجت فيه الإشكالية وأهم التساؤلات التي تخصص الموضوع وفرضياته ، أسباب إختيار الموضوع ، أهمية و أهداف الدراسة ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة .



أما الفصل الثاني : تطرقنا إلى دراسة الإطار النظري للرضا الوظيفي والذي يتكون من أربعة مباحث : المبحث الأول ماهي الرضا الوظيفي ويتضمن ( مفهوم و أنواع والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ) ، والمبحث الثاني الذي يتضمن ( خصائص و نظريات و طرق قياس الرضا الوظيفي و المبحث الثالث الذي يتضمن ( مشكلات وأسباب و مؤشرات الرضا وعدم الرضا ، أما المبحث الرابع فيتضمن ( أهمية و سياسات والعلاقة بين العمل و الرضا الوظيفي .

تطرقنا إلى دراسة الإطار النظري لأداء العاملين والذي يتكون من أربعة مباحث : المبحث الأول ماهي الأداء الوظيفي ويتضمن ( مفهوم و نظريات وأنواع الأداء الوظيفي ) ، و المبحث الثاني الذي يتضمن ( عناصر وأهمية وإجراءات تحسين الأداء ) ، والمبحث الثالث الذي يتضمن مفهوم وطرق وأسباب تقييم أداء الموظفين) ، والمبحث الرابع الذي يتضمن ( شروط و مشكلات و خطوات نجاح تقييم الأداء الوظيفي) .

في حين الفصل الثالث : خصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث : المبحث الأول تطرقت فيه إلى تعريف المؤسسة محل الدراسة ، والمبحث الثاني قمت فيه بتفريغ البيانات وتحليلها ، أما المبحث الثالث إختبرت فرضيات الدراسة .

# الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة

• تقديم الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للبحث لديه أهمية كبيرة ، فعند قيام الباحث بدراسة موضوع ما لا بد أن تكون لديه دوافع شخصية و موضوعية و ذلك من خلال ملاحظته للظواهر الموجودة في المجتمع . حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تيسر وفقها الدراسة و المتمثلة في الإشكالية وهي عنصر أساسي في الدراسة و الفرضيات ، إضافة إلى أسباب إختيار الموضوع ، كذلك أهمية الدراسة و الأهداف المرجوة منها لتعرض بعدها إلى تحديد المفاهيم و بعض الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة ، تحديد المجال الزمني والمكاني للدراسة وأخيرا صعوبات البحث .

I. تحديد موضوع البحث:

خص بحثنا دراسة سوسيولوجية حول موضوع الرضا الوظيفي و أثره على الأداء المهني بالصندوق الوطني للاستثمار FNI.

II. أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أهمية الدراسة في:

1. وضع أساليب و استراتيجيات جديدة تحقق رضا العمال و تحسن أدائهم .
2. إدراك المؤسسة لأهمية المورد البشري ودورها في تحسين العملية الإنتاجية .
3. إمكانية تطوير أداء العاملين بالمؤسسة .

تتمثل الأسباب التي دفعتني لإختيار هذا الموضوع في أسباب ذاتية و موضوعية .

• أسباب ذاتية :

1. الرغبة الذاتية و الميل الشخصي إتجاه الموضوع .
2. الموضوع المدروس يدخل ضمن تخصصي الجامعي
3. المتمثل في علم إجتماع عمل و تنظيم.
4. الفضول و الشغف العلمي حول موضوع الرضا الوظيفي .

• أسباب موضوعية :

1. قابلية البحث و التطبيق لهذا الموضوع .
2. الأهمية البالغة الذي حظي بها موضوع الرضا الوظيفي .
3. نقص فعالية الرضا الوظيفي للعاملين و عدم توفر كفاءة الأداء .

III. أهداف وصعوبات الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في:

1. معرفة دور عامل التحفيز في تشجيع الموظفين على بذل مجهود أكبر لتحقيق أداء أفضل .
2. مدى مساهمة الرضا الوظيفي في تحسين أداء العمال .
3. التعرف على طبيعة الرضا الوظيفي في المؤسسة .

تتمثل صعوبات الدراسة في:

1. إرتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية مما يجعل الدراسة معقدة وتحتاج لمعرفة واسعة و كبيرة لهذه العلوم .

2. الضغط المهني و الأعمال الكثيرة التي تنتظر الإطارات في العمل يجعل من التركيز في الإجابات عن الموضوع قليلا وقد يؤثر على مصداقية نتائج الدراسة .

3. ضيق الوقت لإعداد الدراسة سواء النظرية أو التطبيقية وجمع المعلومات .

IV. سؤال الانطلاقة:

تمثل سؤال الانطلاقة في: "هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعمال ومستوى أدائهم ؟ هل للحوافز المادية تأثير على تحسين مستوى أداء العاملين؟".

V. الدراسات السابقة:

يعتبر إستطلاع الأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي ، يهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع الباحث أيا كان ، وفيما يلي بعض الدراسات الماشينة لدراستنا و المعتمدة في توجيهي مسار بحثنا وهي كالاتي :

- الدراسة الأولى: " نبيلة بوذن " ( 2007 ) : تحت عنوان " محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية " دافيد مكلياند " للدافعية – مذكرة ماجستير – بجامعة قسنطينة " .
- أجريت الدراسة بوحدة سوناريك لإنتاج المدافئو المطبخ المنزلية بفرجيوة ولاية ميله و إستخدمت مقياس " منسوتا " للرضا الوظيفي نطبق على 63 عامل بالوحدة منهم 43 ذكور و 20 إناث و توصلت الدراسة إلى تشابه كبير مع دراسة " هرزبرغ " من حيث إعتبار أن الإنجاز هو أهم عامل يحقق الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري وكذا إتفاقها مع دراسة " لوبوي " على أساس أن الإنجازات و الإتصال و العلاقات الإجتماعية يؤدي أيضا إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري ، إلا أن الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري – حسب هذه الدراسة دائما – لا يرتبط بالحاجة إلى الإلتناء وهذا على عكس دراسة " هرزبرغ " كما أنه يوجد فروق بين الذكور و الإناث في مستوى الرضا لدى العمال الجزائريين .

• التعقيب على الدراسة :

أرادت الباحثون من خلال هذه الدراسة التعرف على محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراستي في أن كل منها ركز على مفهوم الرضا الوظيفي ، ويكمن الإختلاف في أن الباحثون ربطت هذا المفهوم مع المحددات ونحن ربطنا مفهوم الرضا الوظيفي مع الأداء ، وأخذت عينة قدرها 63 عامل بالوحدة منهم 43 ذكور و 20 إناث وهذا العديد غير ممثل بصدق واقعية للمجتمع الأصلي ، لأن عدد أفراد العينة قليل لا يساعد الباحثة على تعميم نتائجها .

• الدراسة الثانية: " طويل " ( 2007 – 2008 ) : بعنوان " للدافعية و الرضا الوظيفي وتأثيرهما على

أداء الإطارات ( في شركة الوطنية للسيارات الصناعية بربوينة ) – رسالة ماجستير في علم النفس

عمل وتنظيم ، جامعة الجزائر .

حيث هدفت هذه الدراسة إلى :

إبراز أهمية المتغيرات الثلاث ( للدافعية ، الرضا الوظيفي ، و مدى تأثيرهما على الأداء ) في أي مؤسسة لتحقيق أهدافها .

الركيز على دافعتهم لأداى عملهم .

وجود علاقة تفاعلية بين أنماط للدافعية ومستوى الرضا الوظيفي ، والتي تؤثر على أداء الإطارت .  
عدم وجود إختلاف في مستوى الأداء ( أداء مرتفع ، أداء منخفض ) بإختلاف أنماط للدافعية ( للدافعية الداخلية ، الخارجية و اللادافعية ) ولا إختلاف مستوى الرضا الوظيفي .

وجود علاقة تفاعلية بين أنماط للدافعية ومستوى الرضا الوظيفي والتي بدورها تؤثر على أداء الإطارات .

• التعقيب على الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع دراستي في بعض المفاهيم مثل : الرضا الوظيفي ، الأداء أما الإختلاف كان من حيث متغير الدافعية ، حيث أبرزت الباحثة في دراستها أهمية المتغيرات الثلاث ( الدافعية ، الرضا الوظيفي ، الأداء ) أما في دراستي ركزت على متغيرين فقط ( الرضا الوظيفي و الأداء ) وكذلك من حيث مجتمع البحث.

- الدراسة الثالثة: " مسعود بورغدة محمد " ( 2008 ) : بعنوان الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضة وعلاقته بأدائهم ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية و الرياضة ، جامعة منتوري ، قسنطينة .
- تناولت هذه الدراسة إشكالية الرضا الوظيفي وعلاقته بأساتذة التربية البدنية و الرياضة ، وتحاول التعرف غلى مستوى الرضا الوظيفي للأستاذ ومدى تأثير العوامل المرتبطة به على رفع أو زيادة الأداء في المبيدات التربوي .
- تحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :
- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و أدائهم ؟
- تفرع عن التساؤل الرئيسي ، التساؤلات الفرعية التالية :
- هل أساتذة التربية البدنية و الرياضة راضون عن وظيفتهم وعن عوامل ظروف العمل و العلاقة مع الزملاء و الترقية و الأجر والإشراف و التلاميذ ؟
- هل أساتذة التربية البدنية و الرياضة يمتلكون الكفاءة اللازمة لأداء نشاطهم التدريسي وفق المحاور التي بنيت عليها إستبانه البحث ، التخطيط و التنفيذ و التقويم و التنظيم و إدارة الفصل ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي و الأداء تعزي لخصائص الشخصية ، الجنس و الخبرة و علاقة العمل والإلتحاق بقسم التربية البدنية و الرياضة ؟
- هل توجد علاقة بين الخصائص الشخصية وكل من الرضا الوظيفي و الأداء ؟
- هل توجد علاقة بين عوامل الرضا و الأداء ؟
- هل هناك تأثير متغيرات الدراسة ( الخصائص الشخصية و محاور الأداء الكلي على الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضة) ؟
- تمحورت فرضيات الدراسة في :
- أساتذة التربية البدنية و الرياضة غير راضين عن وظيفتهم وعن عوامل ظروف العمل و العلاقة مع الزملاء و الترقية و الأجر و الإشراف و التلاميذ .

أساتذة التربية البدنية و الرياضة لا يمتلكون الكفايات اللازمة لأداء نشاطهم التدريسي وفق المحاور التي بنيت عليها إستبانة البحث: التخطيط و التنفيذ و التقويم و التنظيم و إدارة الفصل .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي والأداء

تعزي لخصائص الشخصية : الجنس و الخبرة و علاقة العمل و الإلتحاق بقسم التربية البدنية و الرياضة

وقد إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، كما \*

إستعمل إستبيانين لقياس الرضا الوظيفي و الأداء ، الأول وزع على الأساتذة والثاني وزع على مفتش مادة

التربية البدنية و الرياضة و مديري المؤسسات التربوية وشملت عينة الدراسة 115 أستاذ التربية البدنية و

الرياضة ، موزعين على أربع ولايات ( قسنطينة ، باتنة ، سطيف ، الجزائر ) .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أساتذة التربية البدنية و الرياضة غير راضين وظيفيا ، وبالتالي فإن الفرضية الأولى محققة .

أساتذة التربية البدنية و الرياضة يمتلكون الكفايات اللازمة لأداء نشاطهم التدريسي ، وبالتالي الفرضية

الثانية غير محققة .

عدم وجود علاقة بين علاقة العمل وكل من التنفيذ و التقويم ومحور تنظيم و إدارة الفصل ، فإن ذلك

لم يؤثر في العلاقة بين علاقة العمل والأداء الكلي .

تدني الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية و الرياضة وإملاكهم لمستوى متوسط في الكفايات اللازمة

لأداء واجهم التدريسي .

### • التعقيب على الدراسة :

أفادتني هذه الدراسة في تحديد المفاهيم الخاصة بدراستي ، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراستي في

التركيز على مفهومين الرضا الوظيفي و الأداء و التشابه في الإشكالية و الفرضيات و أهداف البحث ، لأنه

يشبه الموضوع الذي عالجه ، أما الإختلاف كان من حيث مجتمع البحث .



• الدراسة الرابعة: "بوفروة زوينة" ( 2013 ) : بعنوان " أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤلات الفرعية التالية :

ما هي أسباب الصراع التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر 03 ؟

ماهي الإستراتيجيات المنتهجة للتعامل مع الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر 03 ؟

فيما تتمثل أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر 03 ؟

ما مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في جامعة الجزائر 03 على درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس ؟

تحددت فرضيات الدراسة في فرضية رئيسية وفرضية فرعية :

هناك علاقة إرتباطية بين إدارة الصراع التنظيمي و درجات الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة الجزائر 03 .

يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03 لأسباب عديدة .

نستخدم الهيئة الإدارية لجامعة الجزائر 03 جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة ، التعاون ، التنافس ، التسوية ، التجنب ، التنازل .

تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي عند الهيئة التدريسية لجامعة الجزائر 03 عوامل شخصية وأخرى تنظيمية .

ساهمت إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من قبل إدارة جامعة الجزائر 03 في المحافظة على نسب متوسطة من الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية .

وقد إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على " المنهج الوصفي " و كذلك " المنهج المسحي " كما إستخدمت أيضا بالمنهج التاريخي ومنهج دراسة الحالة ولجمع البيانات من أفراد المبحوثين ، كما إستخدمت على مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في الإستبيان و الملاحظة و المقابلة التي أجريت مع مسؤوليان في كليات جامعة الجزائر 03 و أساتذة و شملمجتمع البحث جميع أفراد الهيئة التدريسية أي جميع

الأستاذات و الأساتذة العاملين بجامعة الجزائر 03 ، و البالغ عندهم آنذاك 531 أستاذ و أستاذة وقد تم إختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية ، وتكونت من 433 مفردة .

تلخصت أبرز نتائج هذه الدراسة فيما يلي :

يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03 إلى أسباب عديدة كعدم فعالية نظام الإتصال ، محدودية الموارد ، أحادية إتخاذ القرار ، عدم المساواة في الحقوق و المعاملة وعدم تحديد المهام و المسؤوليات .

نستخدم الهيئة الإدارية بجامعة الجزائر 03 بعض أساليب إدارة-الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة كأسلوب التسوية ، وأسلوب التنافس ، و أسلوب التعاون ، ولا يستعمل البعض الآخر كأسلوب التجنب وأسلوب التنازل .

### ● التعقيب على الدراسة :

أفادتني هذه الدراسة في تكوين خلفية نظرية حول موضوع دراستي من حيث الأبعاد التي إستخدمتها الباحثة ، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراستي في متغير الرضا الوظيفي كما إعتمدت الباحثة على أداة الملاحظة و المقابلة اجمع البيانات وهي نفس الأدوات التي إستخدمتها في دراستي ، أما الإختلاف كان من حيث الإشكالية و الفرضيات و مجتمع البحث .

### ● الدراسة الخامسة: " هاجر موسى " ( 2015 – 2016 ) : تحت عنوان " أثر الرضا الوظيفي على أداء

العاملين " بجامعة بسكرة وكانت مشكلة البحث كالاتي :

ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وما مدى آثاره في مستوى أدائهم .

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال ، كذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عن إحترام وتقدير الذات و علاقة العمل على أداء العاملين وقد إتبعت الباحثة المنتج الوصفي وكانت أداة الدراسة الإستمارة الموزعة على عينة تتكون من 200 عامل بطريقة عشوائية .

أهم النتائج :

أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة المبحوثة بشكل عام متوسطة ، كذلك مستوى تأثير الرضا على أداء العاملين مرتفعا ، أما مستوى الرضا عن تقدير وإحترام الذات وعلائات العمل على أداء العاملين يقدر عند مستوى دلالة إحصائية ب (0,05) .

• التعقيب على الدراسة :

تتفق هذه الدراسة مع دراساتي في كثير من النقاط حيث تعرض موضوع البحث إلى الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين وهو يشبه الموضوع الذي عالجتة ، و أيضا التشارك في بعض المفاهيم مثل : الرضا الوظيفي ، الحوافز ، الأداء الوظيفي .

إعتمدت الباحثة على مصادر ثانوية تمثلت في الكتب ، المنشورات ، المقالات وهي نفسها التي إعتمدتها في دراساتي ، أما الإختلاف كان في إستخدام الباحثة لأداة الإستمارة في جمع المعلومات فهي تختلف مع أداة دراساتي حيث إعتمدت على أداة المقابلة .

.VI إشكالية البحث:

في ظل التغيرات الكثيرة و المستمرة التي تحدث على الصعيد العالمي اليوم ، تسعى المؤسسة الحديثة لوضع إستراتيجيات و خطط تضمن لها البقاء في خضم المنافسة و التفكير في الإستغلال الأمثل الموارد البشرية التي تعد أهم مكونات الثروة في المجتمع و عنصر فعال يؤثر على نشاط المؤسسة ، بإعتبار المؤسسة الوحدة البنائية للتركيب الإجتماعي و هيكل أساسي يبني عليه إقتصاد البلاد .

أثبتت بعض الدراسات و التجارب أن نجاح المؤسسة و تفوقها يعود إلى وجود إدارة تهتم بمصالح الموظفين و مشاكلهم والرفع من أدائهم و جو ملائم لعملهم من أجل بلوغ أداء فعال لأن أداء العاملين يعد جزء من أداء المؤسسة ، فهو تنفيذ الموظف لعمله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء ، فمن العوامل المؤثرة على أداء العاملين بيئة العمل ، الثقافة التنظيمية ، الإستقرار الوظيفي ، و كذا الرضا الوظيفي الذي يعتبر مظهرا من مظاهر التكيف المهني و الأداء الجيد و النجاح في العمل و إكتساب الإحترام و إحساس العامل بالأمان و الإستقرار وهذا بدوره ينعكس على المؤسسة ، من خلال الرفع من إنتاجيتها وتحقيق الأرباح .

وعلى ذكر هذا الأخير فإن أثر عنصر الرضا الوظيفي على الأداء يعد من أهم الموضوعات التي إستحوذت على إهتمام العديد من الباحثين و الدارسين في شتى المجالات لما له من أهمية قصوى في مجال العمل بصفة عامة وتحقيق الأهداف المرجوة و الوصول إلى أداء عالي من طرف الموظفين ، فالفرد الذي يكون راضي عن عمله يزداد حماسه وإقباله لوظيفته وبالتالي ارتفاع إنتاجيته إذن لا بد من وضع نظام تحفيزي يجعل العامل يكون راضيا أكثر في عمله و يقدم كل ما لديه .

على ضوء ما سبق عرضه تتجلى معالم إشكالية بحثنا في الطرح السوسيولوجي التالي : "هل للرضا الوظيفي دور في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة ؟ هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعمال ومستوى أدائهم ؟ هل للحوافز المادية تأثير على تحسين مستوى أداء العاملين؟".

#### .VII. الفرضيات:

الفرضية الأولى: للرضا الوظيفي دور مهم في تحسين مستوى أداء العاملين بالصندوق الوطني للاستثمار.  
الفرضية الثانية: زيادة رضا العاملين من خلال الحوافز المادية والمكافآت يؤدي إلى إرتفاع أدائهم الوظيفي.

#### .VIII. مفاهيم البحث:

##### (1) الرضا الوظيفي :

لغة : هو ضد السخط (رضا عنه أحبه و أقبل عليه )<sup>1</sup>.

إصطلاحا : " هو مجموع المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد إتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد"<sup>2</sup>.

" الرضا حالة وجدانية تنتج عن تقديم عمل الفرد أو خبراته المهنية "

إجرائيا : هو شعور العامل بالإرتياح والقناعة التامة أثناء أداءه لعمله ، وذلك من خلال تقبله الحوافز المادية والمعنوية (أجر ، ترقية)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور وآخرون ، لسان العرب ، دار صادر ، ط 1 ، المجلد 5 ، لبنان ، 2005 ، ص 168 .

<sup>2</sup> إبراهيم لطفى طلعت ، علم إجتماع تنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، بدون رقم ط ، مصر ، 2007 ، ص 178 .

<sup>3</sup> عمار كشرود ، علم النفس المهني وتطبيقاته مفاهيم ونماذج نظريات منشورات جامعة طرابلس ، 1995 ، ص 40 .

(2) الأداء:

لغة: مصدر الفعل أدى وأدى الشيء قام به (أدى الأمانة)<sup>4</sup>.

إصطلاحا: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>5</sup>.

إجرائيا: هو الناتج الذي يقدمه العامل في مجال عمله.

(3) الأداء الوظيفي:

لغة: هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكن قياس أداء الفرد بثلاثة أبعاد جزئية وهي كمية الجهد المبذول ونوعه ونمط الأداء<sup>6</sup>.

إصطلاحا: "يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب"<sup>7</sup>.

"الأداء هو درجة تحقيق الفرد العامل المهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف المواد المستخدمة"<sup>8</sup>.

إجرائيا: هو قيام الموظف لمجموعة من المهام والأنشطة المسندة إليه وذلك من خلال إستغلال طاقته وإمكانياته ورغبته في الأداء الجيد.

<sup>4</sup>مجد الدين محمد بن يعقوب أبادي ، القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة ، ط 2 ، لبنان ، 1987 ، ص 120.

<sup>5</sup>راوية حسن ، الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، (ب - ط) ، ص 7 ، 2003

<sup>6</sup>أيوب قيصرين عودة مختار، إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، مجلة علوم إجتماعية و إنسانية ، 2017 ، ص 361 .

أحمد زكي البدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، دار الكتاب المصري ، مصر ، 1984 ، ص 304 .

<sup>8</sup>ظاهر محمود كلادة ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهوات للنشر و التوزيع ، (ب - ط) ، الأردن ، 1997 ، ص 242 .

(4) المؤسسة :

لغة : (أسس) جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية إجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية.<sup>9</sup>  
 إصطلاحاً : هي منظمة حية متكونة من عاملين منظمين حسب هيكل متميز ومزودة بثقافة خاصة تكمن في مجموعة قيم ، معارف ، عادات و اجراءات متراكمة مع الزمن ، كما تكسب هذه المنظمة الحية مميزات غير قابلة للتغيير بسرعة وبسهولة<sup>10</sup> .  
 – إجرائياً : هي عبارة عن منشأة تتكون من وسائل بشرية و مادية و مالية ، تعتمد على مخططات مسطرة و أهداف مرسومة لتحقيق أغراض مختلفة .

IX. الاختيارات المنهجية:

دمجنا المقاربة النوعية أو الكيفية من خلال منهج تحليل المضمون بالاعتماد على المقابلة النصف موجهة مع المقاربة الكمية من خلال المنهج الوصفي بالاعتماد على الاحصائيات الداخلية الخاصة بالصندوق الوطني للاستثمار بوهرا.ن.  
 تمثل مجتمع البحث في الموظفين العاملين في الصندوق الوطني للإستثمار و البالغ عددهم (39) موظف ، وقد تم إختيار عينة قصدية من الموظفين لدراسة الأثر عليها .

رقم المقابلة	النوع الإجتماعي	السن	المستوى التعليمي	الحالة الإجتماعية	أقدمية التوظيف	المسمى الوظيفي
01	ذكر	41	ليسانس حقوق ماستر 02 قانون	متزوج	16 سنة	رئيس قسم إدارة ومحاسبة
02	أنثى	58	3 ثانوي	متزوجة	33 سنة	رئيسة فرع الدعم ( وسائل عامة )
03	ذكر	37	ليسانس	متزوج	11 سنة	إداري وثائقي وأمين محفوظات

<sup>9</sup> جبران مسعود ، الرائد ، معجم اللغوي العصري ، دار العلوم للملايين ، مؤسسة ثقافية للتأليف و الترجمة و النشر ، ط 7 ، لبنان ، 1992 ، ص 705 .

<sup>10</sup> عبد الرزاق بن حبيب ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ( ب - ط ) ، الجزائر ، 2008 ، ص 24 –

## الفصل الأول ----- المقاربة المنهجية للدراسة

مكلف بالدراسات	15 سنة	أعزب	ماستر 02	38	ذكر	04
عمل مكثي	12 سنة	متزوجة	ماستر 02	44	أنثى	05
عمل مكثي	14 سنة	متزوج	ماستر 02	38	ذكر	06
مكلف بالدراسات	11 سنة	أعزب	ماستر 02	35	ذكر	07
رئيس فرع مصلحة	يزيد عن 24 سنة	متزوج	ثانوي 3	57	ذكر	08

سوف يتم التحقيق من الأهداف الموضوع لهذا البحث و إختبار مدى صحة المفروض من خلال تبني المنهج التحليلي للمضمون ، وسوف يتم الإعتماد في هذا المنهج على الكتب و الدراسات السابقة المرتبطة بالرضا الوظيفي بغرض تكوين الإطار النظري البحث ، و أيضا على جمع البيانات من مفردات العينة بإستخدام قائمة الإستقصاء وبغرض إتمام الدراسة الميدانية .

إعتمدت في بحيث على المقابلة نصف موجهة و الملاحظة المباشرة كأدوات أساسية في جمع المعلومات .

أنجزت الدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للاستثمار من جانفي 2024 الى أفريل 2024.

إعتمدت هذه الدراسة على عينة قصدية شملت الإطارات المكلفة بالدراسات وعددهم ثمانية.

يتكون نموذج الدراسة الخاص بنا من :

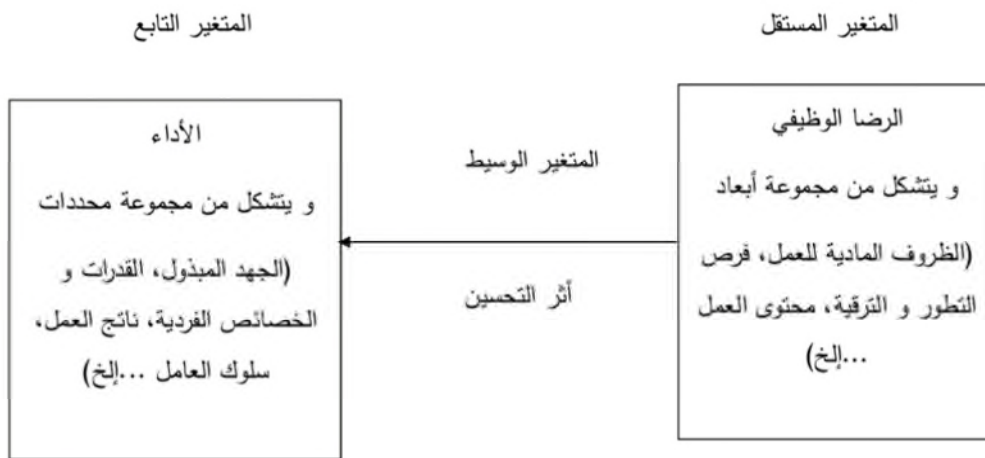
أولا: المتغير المستقل وهو الرضا الوظيفي .

ثانيا: المتغير الوسيط وهو أثر التحسين والعلاقة المتبادلة بين المتغير المستقل الرضا الوظيفي و المتغير

التابع وهو الأداء .

ثالثا: المتغير التابع وهو الأداء .

شكل (01): نموذج الدراسة



• خلاصة الفصل الأول:

بعد تحديد الجانب المفاهيمي للدراسة من أجل الحصول على معلومات واضحة ، وتكون الدراسة أكثر قربا من الواقع من خلال تحديد الإشكالية المراد دراستها ، و تسيير الأهداف التي نريد الوصول إليها ، وبيان أهميتها وتحديد المفاهيم البارزة ، و المرتبطة بالظاهرة مع الإستعانة ببعض الدراسات السابقة من أجل إكتساب الخبرات ، يأتي الجانب النظري للتعلم أكثر في موضوع الدراسة و إثراء البحث .



## الفصل الثاني - المقاربة النظرية للدراسة

### • مقدمة الفصل الثاني:

يتكون عقد العمل كباقي العقود من عناصر أساسية مكونة له، هذه العناصر يجب أن تتواجد في عقد العمل وإلا اعتبر العقد باطلاً، ومن هذه العناصر العمل والمدة الزمنية والتبعية والأجر . يُعد هذا الأخير من أهم عناصر عقد العمل، وهو السبب الأساسي للعامل من أجل القيام بالعمل المُكلف به، والناظر في أغلب تشريعات الدول يجد أنّ الأجر غير محدد بشكلٍ مُفصل، لكن حمايةً للعامل باعتباره الطرف الضعيف في عقد العمل تمّ تحديد الحد الأدنى للأجر تحت تسمية الأجر الوطني المضمون ، بحيث إذا ثبت أنّ صاحب العمل لم يتقيد بالحد الأدنى يُعرض نفسه للمسائلة القانونية.

نظراً لأهمية الأجر في المؤسسة ، فإن مسألة تسييره و حسابه ، تعتبر من أدق المسائل عملياً داخل هذه المؤسسات ، خاصة أن المشرع في أغلب الدول جعل من الأجر في كثير تخضع لمبدأ التفاوض في ترتيبها ، لهذا حاولنا دراسة تسيير الأجر إنطلاقاً من القانون الجزائري و كنموذج عن ذلك اعتمدنا على مؤسسة و طنية هي الصندوق الوطني للاستثمار و ذلك بعد طرح الاشكالية التالية عن كيفية تنظيم الأجر في الجزائر من حيث مكوناتها و كذا مراحل دراستها من قبل الهيئة المستخدمة و عن نتائجها أو ما نقصد به مخلفاتها على العامل و الهيئة المستخدمة.

من أجل دراسة هذه الاشكالية اعتمدنا تقسم بحثنا في ثلاث مباحث ، حيث خصصنا المبحث الاول لتعريف الصندوق الوطني للاستثمار و هياكله ، أما المبحث الثاني لتعريف الأجر و مكوناته طبقاً للقانون الجزائري ، و فيما يخص المبحث الثالث فخصصناه كدراسة تطبيقية حول تسيير الأجر و تصفية مخلفاتها كتصريحات الشهرية و السنوية للضمان الاجتماعي و كذا الضرائب.

### المبحث الأول: الرضا الوظيفي والأجور:

إن وضع سياسة للأجور يتضمن بصفة عامة وضع الأسس و المعايير التي تكفل العدالة في منح الأجور سواء في ذلك الأجر الأساسي أو العلاوات أو المكافآت أو المنح أو غيرها . وتحديد مستويات الأجور و وضع الحدود الدنيا و القصوى لها يستند إلى عوامل كثيرة منها الأجر المعيشي أي الحد الأدنى من مستوى الذي يجب توفيره للفرد و لأسرته في ضوء بحث ميزانية الأسرة و في ضوء الأرقام القياسية لنفقات المعيشة باعتبارها مقياسا للأجر الحقيقي للفرد ( القدر من السلع و الخدمات التي يحصل عليها الفرد لقاء أجره النقدي ) . إن مستويات الأجور مرتبطة بقدرة المجتمع على الإنتاج و بالسياسات الاقتصادية و الاجتماعية للدولة ، و ظروف عرض العمل و الطلب عليه ، كذلك دور النقابات العمالية و ظروف الميزانية العامة للدولة باعتبار أن حجم الإنفاق على الأجور يؤثر على حجم الإنفاق الحكومي بصفة عامة . إن أهمية تحديد الحد الأدنى للأجر وفق معايير موافقة للمعطيات الاقتصادية و الاجتماعية للدولة و قدرة الفرد على مواجهة الحياة اليومية تؤكد ضرورة اتخاذ سياسة رشيدة للدولة في تحديد الأجور و ضبطها وفق ما يحتاجه الفرد لتلبية كل حاجياته اليومية و العيش من دون ارتباك . تعمل التشريعات العمالية على تنظيم الحد الأدنى للأجور سواء لحماية العمال و ضمان معيشتهم خاصة مع ارتفاع الأسعار .

إن أول ما يلاحظه القارئ الكريم هو ذلك التغيير الشكلي و المنهجي ، قد فرضته علينا عدة اعتبارات موضوعية ترجع لأهمية الموضوع الذي أصبح يحتاج إلى دراسة وبحث ، و دراسة بحثنا هذا سنتناول مختلف جوانب هذه العلاقات التي تشكل الأساس للعلاقات المهنية في مختلف المؤسسات الاقتصادية العامة و المختلفة ، في مختلف التشريعات و التنظيمات . و من هنا جاء تخصيصنا لهذا الجزء المستقل لدراسة موضوع نظام الأجور في التشريع الجزائري و التي تفتقر إليه مكتبة المعهد ، هذا من جهة و من جهة أخرى حاجة المهتمين بهذا المجال القانوني من طلبة و مبرصين و أساتذة و نقابيين و عمال إلى مرجعنا لمساعدتهم على فهم أكثر لمختلف جوانب العلاقات المهنية في ظل محيط سريع الحركة و التغيير ، بهدف التكيّف مع مستجدات و متطلبات التي تفرضها التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و التنظيمية الحاصلة في البلاد لا سيما في السنوات الأخيرة وذلك لإيماننا بالتأثير السياسي للآليات القانونية و

التنظيمية التي تحكم هذه العلاقات بين أطراف العملية الإنتاجية ، بحثا عن أنظمة و مناهج أكثر تناسبا مع كل ظرف و تغيير في مجتمع لا يتوقف عن الحركة و التطوير .

إن التغيير الذي طرأ على حياة العامل الجزائري عبر عدة مراحل خدم إلا العامل الجزائري المؤهل ذو الخبرة و حسب المستوى الدراسي و حسب الشركة التي يعمل فيها فقد زاد مرتبه حسب هذه المؤهلات و لكن من جهة أخرى زادت الاقتطاعات و صعوبة المعيشة حيث لا يقدر العامل في الشركات الجزائرية رب عائلة على تلبية كل حاجيات أسرته و رغم التطور في الراتب . أما العامل البسيط الذي لا يملك تلك المؤهلات فهذه التغييرات لا تخدمه و لا يستطيع مسايرتها فقد لجأ بعض العمال إلى العمل عند الخواص لتجنب الاقتطاعات . و يبقى العامل الجزائري يتخبط في عدة صراعات منها الضرائب و النمو البطيء للاقتصاد الوطني و إعطاء الجزائر امتيازات للشركات الأجنبية التي تشترط مؤهلات عالية يجب على قانون العمل مراعاة ظروف العمال فيما يخص الأجر و العمل على تكوين العمال الغير المؤهلين لتجنب التهميش .

يمكن اعتبار تحديد الأجر من أكبر الصعوبات التي تواجهها المجتمعات والدولة بالتحديد وذلك لأهميته الكبرى بالنسبة للفرد على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي ، كما أن للأجر و الزيادة فيه أو تحسينه يعتبر من المطالب الأولى التي ظل العمال يناضلون من أجلها منذ المراحل الأولى ، بالنسبة للجزائر وما تعانیه من مشاكل اقتصادية واجتماعية وتدهور في المستوى المعيشي ، كذلك التحولات والتغيرات على مستوى النظام الاقتصادي للدولة من الدخول في التسيير الذاتي إلى الاقتصاد الموجه ، إلى ما يعرف بإعادة الهيكلة و وصولا إلى اقتصاد السوق ، كل هذه العوامل مؤثرة في تحديد سياسة محكمة للأجر في مواجهة الواقع ؟ كيف ؟...ما هي العلاقة ...؟

### تحديد المفاهيم الأساسية :

- 1-SMIG- تعريف الحد الأدنى للأجر.
- 2- تعريف الحد الأدنى الحيوي للمعيشة .
- 3-SNMG- مفهوم الأجر الأدنى المضمون .
- 4- التعريف الاقتصادي والاجتماعي للأجر.

5- تعريف الثلاثية .

### 1. تعريف الحد الأدنى للأجر :

إن الإقرار الشرعي بـ "أجر أدنى" أو "بحد حيوي أدنى" الذي يسميه القانون الفرنسي الأجر الأدنى المكفول المشترك بين المهن هو أمر حديث و في الواقع فقد تضمنت الأجور دائما حدودا دنيا يستحيل الاستخدام أو المنافسة في ما هو أدنى منها. كانت هذه الحدود الدنيا تتغير كذلك حسب الظروف و الصناعة ، المنطقة ، الموسم ،... و أدى تثبيت حد أدنى شرعي وطني ، عمل به منذ الحرب العالمية الثانية في بلدان عديدة منها فرنسا إلى وضع حد أدنى للأجر يستطيع معه أي رب عمل عرض أي عمل نما هو دون هذا الحد الأدنى . إن الحد الأدنى المشترك بين المهن حسب التعريف الرسمي يجب أن يتوافق مع ميزانية نموذجية تغطي في كل الحالات "النزاع" في الحد الأدنى (الحالات الفردية و الاجتماعية للفرد) و ترتبط هذه الميزانية النموذجية بمؤشر الأسعار التي تؤثر تقلباتها على مستوى الحد الأدنى المشترك للأجور ، حيث أن الحد الأدنى للأجر الذي يرتفع فوقه تدرج المكافآت ، يرتبط مباشرة بالحاجات و ليس بالعمل و هو لا يتوافق مع عقد جرى حوله التفاوض بين رب العمل و المستخدم بل وضع من قبل " السلطة التشريعية " . و إن تثبيت الحد الأدنى للأجر المضمون المشترك بين المهن و علاقته بمؤشر كلفة الحياة يجسد العلاقة المعروفة بين الأجر الاسمي و الحقيقي .

فالأول هو مقدار الأجر بالنقد و لكن القدرة الشرائية للنقد ترتبط بمستوى الأسعار و هذا معناه السعر الحقيقي . إن وجود الحد الأدنى المشترك أو أي شكل آخر للحد الأدنى الوطني للأجر قد أثار لدى جماهير العمال الأجر حالة فكرية جديدة و خلق عندهم وعي للمعايير الاجتماعية و الجماعية التي يمثلها الأجر بالنسبة للحاجات الاجتماعية للأفراد و العائلات و يكرس تدخل الدولة هذا التغيير في الرؤيا .

### 2. تعريف الحد الأدنى الحيوي للمعيشة :

يثير الحد الأدنى مشاكل عديدة ، و يأتي في المقدمة "المعيار" الذي يتخذ أساس في تحديده هل نأخذ بالمعيار المادي ذلك الذي يتضمن ثمن الأشياء المادية اللازمة لمجرد الوجود (تكاليف الوجود) فقط أو يتم الأخذ بالمعيار الاجتماعي فيضمن الحد الأدنى للأجر إشباع متطلبات الإنسان المادية من مأكّل و ملبس و مأوى و المتطلبات الثقافية و تعليم الأطفال و قدرا من الرفاهية كل ذلك في إطار المعطيات الاجتماعية و الاقتصادية لبلد ما في وقت ما .

فأينما كان الأجر المعترف به هو ما يساوي السلع اللازمة لتغذية العامل و كسوته هو و أسرته أي يساوي ما يتكلفه المجتمع من أجل (تمكين العمال من البقاء و تخليد جنسهم) هذه الفكرة تمثل الامتداد الطبيعي لما كان ينفقه السيد على عبده .

### 3. مفهوم الأجر الوطني الأدنى المضمون :

هو الحد الأدنى للأجر لكافة القطاعات و النشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة (الحكومة) بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية و اقتصادية و اجتماعية لاسيما في ما يتعلق بتطور الأسعار و ارتفاع المستوى المعيشي و هذا بعد استشارة نقابات العمل المستحق .

### 4. التعريف الاقتصادي والاجتماعي للأجر:

يبين "جون مارشال" الأجر الاقتصادي هو دخل العمل أو عنصر العمل ثم يرفض هذا التعريف الذي كان يعد سليما بالنسبة للرأسمالية في القرن 19 و يقدم مبررات بناء على تدخل من جانب التجمعات النقابية و من جانب السلطات العامة و تحت تأثير الفلسفة السائدة اليوم أصبح الأجر في ظل الرأسمالية الحالية دخل العامل ، أي دخل الفرد الذي ليس لديه لكي يعيش إلا قوة عمله ، و لكن مجرد إنسان و لا أكثر من ذلك فقد أصبح الأجر دخلا إنسانيا خالص .

### أما الأجر الاجتماعي: Le salaire social

يقصد بالأجر الاجتماعي في حقيقة القول تحليل اقتصادي أكثر منه قانونيا فهو يشمل كل ما يقدم للعامل ، فالأجر بوصفه نتيجة لعقد العمل ليس إلا التقديمات التي تتضمنها وظيفة العمل ، و أنّ العامل لم يعد مجرد بائع للبضاعة يدفع ثمنها بالسعر الجاري الذي يحدده قانون العرض و الطلب ، فللعامل احتياجات شخصية و عائلية فالمنافع التي يتسلمها لم تعد في الواقع مرتبطة بتقديم العمل ، فيما أنّ هذه المنافع تهدف إلى أن نسميها بالأجر الاجتماعي .

### 5 - تعريف الثلاثية :

هي الهيئة التي تضم الجوانب الثلاثة ، المتكونة من أطراف النزاع و التي تعتبر بمثابة تمثيل لكل جهة و فئة خاصة و تتكون من : الحكومة ، النقابة ( ممثلين العمال ) ، نقابة أرباب العمل و لكل فئة ممثلين خاصين

أ- الحكومة : هي الهيئة الفاعلة أو يمكن القول الجانب الذي يسعى إلى تحقيق الغاية و أهداف المطالب العمالية مع مراعاة القدرة المالية و الجوانب الاقتصادية لأرباب العمل و القيام بتحديد الحدود الدنيا للأجر .

ب - النقابة : هي الهيئة الممثلة من قبل العمال من أجل الدفاع و التحاور المسائل الحساسة المتعلقة بالحياة المهنية للعمال كذلك الدفاع عن الحقوق المادية و المعنوية لهم .

ج- نقابة أرباب العمل : دخلت لأول مرة في الجزائر لتحديد الأجر و خاصة الحد الأدنى و كان هذا في لقاء الثلاثية في 1999/07/22 ثم الاتفاق على رفع الحد الأدنى للأجر تتمثل هذه النقابة من ممثلين يعملون على إيجاد الحلول المناسبة و المشاركة في اللقاءات لحل المشاكل و تحقيق الأهداف .

المبحث الثاني : الأجر والنظريات المتحدثة عنه:

لقد أعتبر وجود الأجر حتى الآن مظهرا للتبادل التعاقدى و التفاوض الحرّ بين عارض العمل و طالبه لأجل هذا يعتبر كمظهر اقتصادي ، و هذا مما يؤدي بالأجير إلى بدل كل جهد لتصبح حاجات معيشته في حدها الأدنى مغطاة بجزء قليل من الأجر و لهذا فإن سلوك المتعاقد بالأجر يتقرب أكثر فأكثر لتلبية حاجيات هامشية و إضافية و كذا بتلبية حاجيات ضرورية للحد الأدنى الحيوي و في يومنا يعطي المنظور الأنكلوساكسوني أجر الأوروبيين الأكثر ابتعادا عن مفاهيم ماركس دورا هاما القدرة على المساواة التي تقوم بها الجمعيات أرباب العمل و الدولة من جهة و نقابات العمل من جهة أخرى .

لهذا نجد أن هناك تعاريف و مفاهيم كثيرة تطرقت للأجر و حاولت تحديده بشكل علمي موافق لطبيعته ، إننا نجد أن هناك تشابه كبير في بعض المفاهيم ، و هذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل حيث أن كلها تصب في قالب واحد و هو أن الأجر نتاج القيام بخلق منفعة أو ثروة سواء كانت عن جهد عضلي أو فكري .فستتطرق إلى أهم المفاهيم و التعريف و أهم النظريات التي تطرقت لهذا الموضوع أي حول الأجر و بوجه الخصوص الحد الأدنى للأجر و المعايير الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة فيه .

### 1- مفهوم مصطلح الراتب والأجر:

لتوضيح الفرق بين مصطلح الأجر و الراتب يمكن القول أنه من حيث المضمون فكلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المنشأة لقاء مساهمته التي يقدمه لها ، أما من حيث الشكل فلقد جرى التعرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية و الذين يطلق عليهم مصطلح أصحاب :

- اللياقات البيضاء White employer ، . حيث تدفع تعويضاتهم على أساس زمان و لنسميهم بالموظفين .

- أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع إلى شاغلي الأعمال المصنعية و الإنتاجية و الذين يطلق عليهم اصطلاح :

- أصحاب اللياقات الزرقاء Bleu coller workers و نسميهم بالعمال حيث تدفع تعويضاتهم عادتا على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو الاثنين معا في بعض الحالات .



- إذا الفرق بين المصطلحين الراتب و الأجر هو فرق في الشكل و ليس في المضمون حيث نجد أن الفرق الشكلي يكاد يختفي في الكثير من المنشآت الصناعية إذ أن الكثير منها قد تحولت إلى دفع أجور و رواتب إلى جميع العاملين فيها بمن فيهم عمال الإنتاج الذين كان يدفع لهم أجر محسوب على أساس ساعات العمل.

2- مفهوم الأجر ومكوناته :

1- مفهوم الأجر:

الأجر هو ما يستحقه العامل من طرف صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما و في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل و صاحب العمل .

و تدفع مستحقات العامل نقدا غير أن ما يدفع لا يمثل التكلفة المصاحبة لتشغيل العامل في المنشأة و التي أصطلح على تسميتها تكلفة الأجور و إلى جانب الجزء النقدي الذي يدفع للعامل تدفع المنشأة تكلفة و مبالغ أخرى للإنفاق على توفير مجموعة من الخدمات للعامل مثل : الوجبات الغذائية المجانية ، المساكن المؤجرة بإيجار رمزي ، وسائل النقل ، العلاج الطبي ، أقساط التأمينات الاجتماعية ...إلخ .

لذلك أصبحت فكرة الأجر واسعة جدا في محتويات تتضمن عناصر كثيرة ذات ارتباط بالأجر و على هذا يمكن تعريف الأجر على أنه : " كل مرتب أو أجر أساسي أو أدني و كل الامتيازات و الملحقات المدفوعة بصورة مباشرة أو غير مباشرة نقدا أو عينا من جانب صاحب العمل " .

أما فيما يتعلق بالمصطلحات و التسميات التي تطلق عادة على الأجر ، فهي متعددة ، و يطلق عادة على كل ما يحصل عليه العامل الخاضع لقواعد قانون العمل SALAIRE فهناك مصطلح أجر

و مهما كانت طبيعة صاحب العمل ( شخص طبيعي أو معنوي ) ، و هناك مصطلح الراتب أو المرتب TNEMETIART و هو تعبير يطلق في العادة على أجر الموظف الخاضع لقواعد الوظيفة العمومية ، و كلا المصطلحين و العبارتين تكونان أو تنطويان تحت مصطلح أشمل منهما و هو ما يمكن أن يطلق عليه مصطلح الأجر NOITARENUMER المستعملة في اللغة الأجنبية ، و التي تعبر إما على الأجرة أو المرتب أو على كليهما بإعتبارهما أوسع و أشمل منهما .

و مهما يكن فإنه مهما تعددت التسميات و المصطلحات المستعملة للتعبير عن الأجر سواء بالنسبة للفقير أو التشريع فإننا لا نرى مبررا علميا و قانونيا و حتى عمليا لهذا التمييز و ليس هناك أدنى سند أو أساس لهذه التفرقة ذلك أن المحتوى واحد و كذا المضمون القانوني و العملي واحد .

2- مكونات الأجر:

يتكون الأجر النقدي من جزأين ، جزء ثابت يدفع بشكل دوري و جزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل و الجهد المبذول من جانب العمل .

أ- الأجر الثابت : يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع و حسب طبيعة العمل الذي يؤدي ، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقاتهم بالمنشأة ثم تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع ، أما العمال الدائمين فعادتا لا يتم لهم الدفع في نهاية كل شهر أو عن طريق التقويم السنوي للأجور و هذا ما يتم العمل به في الدول الأوروبية.

و لا يعني هذا أن المبلغ النقدي يدفع كأجر أساسي يدل ثابتا طول مدة خدمة العامل و لكنه يدل ثابتا لفترة (عادة ما تكون سنة) ثم يجرى هذا التغيير نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحكم هذا التعديل و أول هذه الظروف تتمكن في زيادة الخبرة لدى العامل بمرور الزمن و تزايد أعبائه العائلية بالإضافة إلى اللاتوازي بين الواقع المعيشي و الأجر المدفوع و استحالة تكملة ما تقديه الحاجيات و تسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر الأساسي :

العلاوات الدورية السنوية و الأجر في الحقيقة يتميز بالمرونة و لديه قابلية التغيير و الرفع في أي وقت يتم فيه بروز مؤثر و عامل جديد في المجتمع .

و بجدد الذكر هنا أن العنصر الحساس في الأجر من خلال الأجر الوطني الأدنى المضمون للمعيشة الحسنة و الذي يتم تحديده من خلال الشرارات الحريية و قياسها باحتياجات كل فرد و ما يمكن له تحقيق الاكتفاء و هذا من خلال الواقع المعيشي و ربطه بالجانب الاقتصادي و الاجتماعي .

و مدى تحققه مع الأجر الأدنى و هذا ما نجده في المواد 87،88 من قانون تشريعات العمل في الجزائر و التي تحدد المقاييس و المعايير التي يتم على أساسها تحديد حد أدنى مضمون و حيوي للمعيشة .

المادة 87 " يحدد أجر الوطني الأدنى المضمون المطبق في القطاعات النشاط بموجب مرسوم بعد استشارة نقابات العمل و المستخدمين و التنظيمات النقابية الأكثر تمثيلا و يراعى عند تحديد الأجور و خاصة الحد الأدنى ما يلي :

- متوسط إنتاجية الوطنية المسجل .

- الأرقام الاستدلالية لأسعار الاستهلاك .

- الظروف الاقتصادية والاجتماعية العامة في البلاد " .

و يشمل الأجر الوطني الأدنى المضمون الأجر القاعدي و العلاوات و التعويضات مهما كانت طبيعتها باستثناء التعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف .

من خلال التحليل السوسولوجي لهذه العوامل الثلاثة يمكن إظهار العلاقة التكاملية ما بين متوسط الإنتاجية و الأسعار الاستهلاكية و الظروف الاقتصادية العامة و بالتالي إذا أخذنا هذه العوامل الثلاثة و طبقناها على أرض الواقع و خاصة في المجتمع الجزائري نجد من خلال تحليل هذه العناصر اللاتكامل و اللاتوازي السياسة الأجرية المتبعة و هنا نطرح تساؤل ما هي المناظر و العقليات التي من خلالها يتم وضع المبادئ الأجرية و كيف يرى هؤلاء المسؤولين الحد الأدنى في الوقت الراهن ؟

لأن هذه العوامل الثلاثة هي شروط و قوانين علمية يؤخذ فيها جميع الجوانب من أجل وضع أجر وطني أدنى و حيوي قابل للمسايرة مع الواقع لتحقيق جميع الحاجيات الضرورية ، و هذا ما لا نجده في الحد الأدنى للأجر في الجزائر المحدد ب: 12000 د ج .

و في مسألة تحديد الحد الأدنى للأجر هناك مجموعة من الدراسات و البحوث الميدانية أو صحة الحقيقة التقديرية للأجر الفعلي من أجل التوازي بين الأجر و الأوضاع الراهنة .

مكونات الأجر الثابت :

1 - تعويض الأقدمية أو الخبرة :

وضع المشرع قواعد إستثنائية لتعويض العامل عن الخبرة أو الأقدمية التي يتحصل عليها في منصب عمله و من وسائل و حماية الحق في هذا التعويض هو انتقاله مع العامل في حالة تغيير منصب العمل إما بتغيير منصب العمل أو بالترقية حيث يحسب هذا التعويض وفق النسبة المطبقة في العمل الجديد و يدفع شهريا .

2 - التعويض عن الضرر أو المخاطر:

لقد تضمنت مختلف القوانين العمالية مبدأ التعويض عن الضرر و المخاطر الغير المأخوذة بعين الإعتبار عند تصنيف مناصب العمل و تطبيقا لهذه القاعدة صدرت عدة مراسيم منظمة لكيفية حساب هذا التعويض ، حيث إحالة إلى المؤسسة مهمة تحديد قائمة المناصب التي تشمل على الأضرار أو المخاطر أو الأمراض أو غير ذلك و ليست مدرجة ضمن عناصر تصنيف منصب العمل و كذلك تحديد النسب الإجمالية أو الجزئية لكل ضرر في حدود 20% من الأجر الأساسي .

3 - التعويض عن المنطقة :

يحدد هذا التعويض تبعاً للمعاملات الترتيبية المخصصة للمناطق و قطاعات النشاط و الوحدات الإقتصادية و مشاريع التنمية و المؤهلات المهنية و مناصب العمل المعزولة و مواقعها .

4 - المنح العائلية :

تتمثل هذه المنح في تقديم مبالغ مالية محددة للعمال على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالته إلى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية .

ب- الأجر المتحرك أو المتغير:

تدفع المنشأة لعمالها زيادة عن الأجر الثابت بمبالغ إضافية ، و هو يتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من القيمة المالية و من حيث عنصر الديمومة و الاستقرار إذ أنها ليست دائمة و منتظمة كونها تخضع لعدة عوامل و معطيات و أسباب قد لا تتحقق بصفة دائمة ، هذا النوع من الأجر مقسم إلى عنصرين :

- التعويضات : هي تلك التي تمنح للعامل متى قام بالعمل إضافي عن العمل المقرر له بأوقات عمله في غير الظروف العادية للعمل أو لحقته أضرار مادية أو معنوية من جراء ذلك أو مقابل المصاريف التي يكون العامل قد أنفقها أثناء قيامه بعمل أو مهنة معينة و هي كالتالي :

1 - تعويض العمل الإضافي : هو تعويض في شكل نقدي أو عيني يتمثل في راحة مساوية للوقت الذي قضاه العامل في العمل الإضافي .

2 - تعويض العمل التناوبي : و هو ما يعرف بعمل الأفواج المتعاقبة إما 8 ساعات X 2 أو 8 ساعات X 3 أي تقسيم الفوج في اليوم إلى فوجين أو ثلاثة أفواج .

3 - تعويض العمل الليلي: هو تعويض ناتج عن القيام بعمل غير أوقات العمل العادية ذلك أن العمل ليلا له ظروفه و متطلباته التي تختلف عنها في النهار ، و هذا التعويض متروك تحديده لإتفاق العامل و المستخدم بكل حرية .

4 - تعويض المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العمل : تشمل هذه التعويضات تكاليف خاصة بالإقامة و النقل و الإطعام و كذا نفقات أخرى تفرضها طبيعة المهمة و يتحملها المستخدم .  
- الحوافز و المكافآت التشجيعية : و هي مبالغ مالية نقدية أو عينية تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة و المهارة و كحافز في زيادة الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن و من بين المكافآت نجد ما يلي :

1 - مكافأة المردودية الفردية : **Prime rendement individuel**

مكافأة المردودية الجماعية : **Prime rendement collectif**

2 - المنح الخاصة ببعض المناسبات : هي مبالغ نقدية أو عينية تقدم للعمال في المناسبات كالأعياد الدينية و الدخول المدرسي أو حدوث وفاة للعامل و كذا في حالة وجود أفراح كالأعراس و الختان .

3 - المكافآت العينية : تتمثل في بعض المزايا المادية العينية يقدمها صاحب العمل كتقديم سكن للعامل أو التكفل بالإيجار أو تقديم له وسيلة نقل خاصة أو لباس معين ..... إلخ .  
أهم النظريات حول الأجور.

إن دراسة هذه النظريات تصبح ضرورة الفهم ما يجري عليه العمل في مجال تحديد المرتبات في الوظيفة العامة دون أن يعتبر ذلك من قبيل الطرف العلمي أو التعلق بالتاريخ فعلى وجه التحديد تمدنا دراسة هذه النظريات بفائدتين :

\* الأولى : تبين لنا الدراسة إلى أي مدى نظر الاقتصاديون القدامى للاستغلال العمال و إنزال أكبر عقاب بهم جزاء ضعفهم فجعلوهم يعيشون الفاقة في سبيل حصول رب العمل على أكبر ربح ممكن ، ذلك أن صاحب العمل الذي هو المشتري الفعلي لجهد العمل و ما على النظريات القديمة في تحديد الأجور إلا أن تعبر عن هذا الوضع المجحف ، عاكسة الظروف الاقتصادية و الاجتماعية المشينة التي عاشها العمال في هذه الفترة المبكرة من تاريخ الحركة العمالية .

\* الثانية : تمدنا الدراسة بتفسير الظواهر الحاضرة و الأفكار السائدة التي تتردد في تعريف الأجر بإدخاله كعنصر من عناصر التبعية في عرض العمل ، و تعريف المرتب و بيان طبيعته القانونية عن طريق إخضاعه للعلاقة التنظيمية في الوظيفة العامل مما ترتب عليه القول لأن الأجر يحدد رّب العمل و أن الدولة بإرادتها المنفردة هي صاحبة السلطة الكلية في تحديد المرتبات .

و بناء على ما تقدم نقسم هذا المبحث إلى :

### 1- النظريات التقليدية :

أ- نظرية حد الكفاف .

ب- مذهب رصيد الأجور.

### 2- النظريات المعاصرة :

أ- نظرية الإنتاجية الحديدية .

ب- نظرية العرض و الطلب .

ج- نظرية المساومة الجماعية .

### 1- النظريات التقليدية :

أ- نظرية حد الكفاف :

تفترض هذه النظرية أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل ، الأجور تساوي مقدار السلع اللازمة لتغذية و كفاء العامل و أسرته و تمثل ما يتكفله المجتمع من أجل تمكين العمال من البقاء و تخليد جنسهم . إذ تنادي هذه النظرية بأن أجور العمال لا ينبغي أن تزيد عن الحد الضروري لإبقائهم أحياء في مستوى الكفاف حيث يتحدد سعر العامل و هو أجره بالنفقات التي تستلزم لإبقائه حيا .

تأسست هذه النظرية على افتراض أن ما يتقاضاه العامل في ظل نظام الأجر هو نفس ما يتقاضاه العبد أو الرقيق في ظل العبودية أو الرق ، أي القدر الكافي لتغطية بلاء و استهلاك العامل ، و النتائج المترتبة على ذلك هي أنها إذا زاد ثمن الضروريات أو نقص ، فإن الأجور النقدية كذلك لابد أن ترتفع أو تنخفض .

هذه النظرية بمنظورها و افتراضاتها نورد عليها بعض الملاحظات التالية :

\* ينسب البعض هذه النظرية إلى " مالتس " و منهم من ينسبها إلى " آدم سميث " و " ريكاردو " و لكن سند هذه النظرية نرجع " ريكاردو " مستندا إلى أفكار كل من " مالتس " و " سميث " .

\* هذه النظرية ليست علمية و لكنها مجرد تبريرات لاستغلال العمال و لقد سلمت هذه النظرية بتأثير العادة و العرف لتقرير ما هو ضروري لحياة العامل ليأخذهما الأجر في الاعتبار .

\* تقرير " ريكاردو " ومن بنى نظريته على أفكاره بأن الأجر ثمن العمل فيه خلط بين ثمن العمل و ثمن قوة العمل ، فالأولى حسب " ماركس " قيمة قوة العمل تحددها كمية العمل الضرورية للإبقاء عليها أو لتحديد إنتاجها ، في حين أن استخدام قوة العمل ليس له من حدود غير طاقة العامل على العمل و قوته الجسدية .

\* افترض " ريكاردو " أن عدد الوظائف مقدار ثابت و بالتالي فإن تزايد عرض العمل يساوي تخفيض الأجر من جراء تنافس عدد أكبر من العمال على عدد محدود و ثابت من الوظائف و هذا افتراض خاطئ فليس هناك من ثبات على الإطلاق بل أن تزايد السكان في ذاته مدعاة لزيادة الطلب الذي يسعى المنظم لاستغلاله و بذلك تنشأ الوظائف و بالتالي لا يمكن أن يظل الطلب على العمل مقدار ثابت .

\* تبني " ريكاردو " نظرية "ماركس" في السكان القائلة أن رفع مستوى العامل بزيادة الأجور يعني التكاثر اللانهائي ، و في هذا زيادة لعرض العمل الذي هو يؤدي بدوره إلى انخفاض الأجر من جديد متى ثبتت عند الكفاف ؟ و بالتالي على العمال أن يقبلوا أجر الكفاف من البداية و أن لا يطلبوا رفع أجورهم و هي فكرة غير صحيحة .

\* نوافق الرأي القائل أن هذه النظرية قد عبرت عن الطبيعة الاستغلالية الجافة للنظام الرأسمالي و نختلف معه في أنها انتهت و انقضت أثرها لأن آثارها مازالت موجودة يتردد قضائها في المفاضلة بين الحد الأدنى المادي و الحد الأدنى الاجتماعي للأجر فالأول يضمن مجرد الوجود و الثاني يضمن مشاركة العمال في الدخل القومي و الرخاء الاقتصادي .

هذه هي نظرية حد الكفاف تبين خطؤها لأسباب لازمت نشأتها و لخطأ الافتراضات التي قامت عليها .

ب- مذهب رصيد الأجور:

كان من لعجز نظرية الكفاف السبب في إيجاد البديل فجاء مذهب رصيد الأجور قام هذا المذهب على ذات الأسس التي قامت عليها النظرية السابقة من حيث اعتمادها على عرض العمل ، قانون "ماركس" السكان و لكن المذهب أقر بوجود معدل متغير للأجور و ينظر إلى رأس المال المخصص لدفع الأجور شراء قوة

العمل قبل إتمام المنتج و بيعه على أنه مجرد سلف على الأجور و من هنا كان يبدوا طبيعيا اعتبار الطلب عن العمل ناشئ على الرصيد القائم على رأس المال ، و بالتالي يمكن معرفة مستوى الأجور .

- من أبرز النتائج التي تترتب على هذا المذهب : الزيادة في عرض العمل تؤدي إلى انخفاض الأجور فما دام رصيد الأجور مبلغا ثابتا فإن زيادة عدد طالبي العمل معناه انخفاض الأجر ، و ليس هذا فحسب بل قد لا يجد البعض عملا على الإطلاق ، حيث أن رصيد الأجور مبلغ ثابت ، فإن المطالبة بزيادة الأجور جنون مطبق ، و أنه على العمال لكي يرفعوا مستوى معيشتهم أن يحددوا من عرض العمل بتحديد النسل فقط ، لأنه إذا حدثت و قامت مجموعة من العمال بالتشريع أو العمل النقابي بتحسين الأجور فلا بد أن يؤدي هذا إلى ترك قدر أقل من رصيد الأجور للآخرين ، وبالتالي فلا فائدة من العمل النقابي خارج نشاطه في تحديد عرض العمل ، كذلك إذا فرضت الضرائب على رأس المال فإن هذا يعني أيضا نقص الرصيد ، و بالتالي نقص الأجور و تشريد البعض ، كما أن إذا اضطرت أي فئة من العمال إلى قبول أجر منخفض فإن الطبقة العاملة في مجموعها لن تخسر شيء لأن ذلك من شأنه أن يترك جزءا كبيرا من هذا الرصيد متوفرا لاستخدام مجموعات أخرى .

من بين الملاحظات التي نوردها على هذه النظرية :

\* تدفق في نقد هذا المذهب جميع الملاحظات التي قدمت لنظرية الكفاف فيما يخص استناده إلى عرض العمل و قانون "ماركس" .

\* بيّن اقتصاد الأجور العالمية أن إنتاجية العمل تتوقف إلى حد كبير على مستوى العام للأجور و عليه إن استطاع الارتفاع في الأجور أن يزيد كفاية العمل فمننا المحتمل أيضا أن يزيد الطلب لدى أصحاب العمل لذلك العمل حافزا إياهم إلى الإنفاق في إتباع العمل ، و بالتالي ارتفاع الأجور كفيل بأن يكون له رد فعل ليس فقط على ظروف عرض العمل و إنما على حجم رصيد الأجور ذاته ، و هذه نتيجة عكسية تمام للأساس الذي ارتكز عليه المذهب .

إذا سلمنا جدلا بأن مبلغ رصيد الأجور ثابت لا يتغير ، فإن هذا لا يعني قط ثبات مقدار الوظائف و تفسير ذلك أن رصيد الأجور في علاقة عكسية مع الأرباح ، فهذا يعني أن رصيد الأجور يمكن أن يزداد بالعمل النقابي مثلا على حساب الأرباح ، و قد يضطر الرأسمالي محافظا على أرباحه أن يستغني عن الكثير من



نفقاته و يتوسع في الاستثمار و هذه النتيجة تنفي القول بثبات رصيد الأجور و عدد الوظائف معا ، و بناءا عليه يمكن القول بأن العمل النقابي مجدي على عكس ما قرره المذهب .

\* يقول أنصار هذا المذهب أن ارتفاع الأجور يؤدي إلى ضرر بالعمال بالنظر إلى ارتفاع الأسعار و بالتالي ما يأخذ العمال عن طريق رفع الأجور فيعسرونه في أسعار السلع الضرورية اللازمة لإعاشة العمال .

### 2- النظريات المعاصرة :

#### أ- النظرية الإنتاجية الحديدية :

عالجت هذه النظرية الطلب على العمل باعتباره مشتقا من منتج العمل و ليس من أي قرارات محددة سلفا من جانب الرأسماليين فيما يتعلق بالقدر الذي يستثمرونه ، و بدلا من معالجة رأس المال ، هذا كرصيد ثابت عالجت هذه النظرية على أساس أنه سبيل متدفق و متغير ، فأية زيادة في إنتاجية العمل (أي كان مصدرها فتدعو إلى زيادة سرعة تدفق رأس المال و ترفع بذلك الطلب على العمل) . لقد كان ذلك بانتشار عدة المفكرين و الاقتصاديين في الربع الأخير من القرن التاسع عشر على أساس قطع صغيرة من الأشياء تضاف أو تطرح عند الحدّ ، و كان الاقتصاديون يحاولون في هذا الوقت تفسير ثمن السلعة عن طريق زيادة منفعة المستهلك أو إرضائه بزيادة ناشئة عن الوحدة النهائية أو الحديدية لعرض معين .

و قد ترتب على ذلك فيما بدا لواقعي النظرية أن قوة العمل الإنساني يمكن فسيورها بطريقة مماثلة بمنفعتها الحديدية لأحد مشتريها و لما كان العمل لا يشبع حاجات المستهلكين مباشرة إلا إذا كان مستخدما في الخدمة المنزلية فإنه يشبعها بطريقة غير مباشرة لإخراج المنتج ، و بالتالي فإنه إذا كان هناك مقدار معين من عرض العمل فقد أعتبر أنه ثمنه محدد بالمنتج الإضافي الذي يقدمه العمل الإضافي للوحدة الحديدية من ذلك العرض ، أما بالنسبة لصاحب العمل فإن قيمة العمل التي يشتريها هي مجرد منتج الذي نقله له ، إنّ هذه النظرية تحدد الأجر الطبيعي للعمل ، و أنّ العامل يتلقى القيمة الحقيقية لإنتاجه و أنه بالتالي لا يمكن أن يحدث استغلال للعمال .

لقد نظر إلى هذه النظرية على أنّها الحل الحاسم و المردي في تقرير جزاء العمل إلى قدر الإنتاجية بل أنّ البعض وصف هذه النظرية لقوله : " النظرية الحديدية هي تحديد الأجور فهي النظرية الرأسمالية التي تعبر عن صدق الاقتصاد التحويلي الرأسمالي فهذه النظرية لازالت ليومنا هذا الأساس النظري لتحديد الأجور في الفكر الرأسمالي النظري .

بعض الملاحظات عن هذه النظرية :

يعاد عن هذه النظرية ما عيب على نظرية تخفيف الأجور فقد اهتمت بالطلب على العمل و لم تبين لنا كيف يتحدد عرض العمل ، فقد كان عليها أن تفترض على أن الكمية المعلومة لمعرفة الناتج الصافي الحدي للعمل ، كذلك تركت هذه النظرية مسألة تحديد رأس المال فإنها لم تضيف الجديد فيما يخص العوامل المتفاعلة التي تتوقف عليها الإنتاجية .

كذلك ليس صحيحا ما تذكره النظرية من أنّ العامل يحصل على أجرة من خلال إنتاجيته ، و بالتالي لا يقع ضحية الاستغلال من طرف الرأسماليين ، لقد بين المنظرون الرأسماليون المحدثون لا تميل الأجور إلى التوافق مع الإنتاجية الحدية للعمل ، و بناءا عليه تنتج ظاهرة الاستغلال .

ب- نظرية العرض و الطلب :

قامت هذه النظرية على أساس تأليف بين نظريات عرض العمل و حدّ الكفاف و مخصص الأجور ، يؤكدوا واضعوها على أنّه في لحظة معيّنة يتحدد معدل الأجر عند نقطة تقاطع منحني العرض مع منحني الطلب و أنّه بناء على ردود فعل المنظمين ، فإنّ هذا المعدل يعود باستمرار إلى مستوى الإنتاجية الحدية . افتترضت هذه النظرية العلم بالمجموع الكلي للطلبات على سلع الاستهلاك و الاستثمار ، و تطلبت المنافسة الكاملة في عالم متغير فافتترضت عدم وجود نقابات و نفت أي تدخل من السلطة العامة و اعتبرت العمل سلعة شأنه شأن أي سلعة عادية متجاهلة الطابع الغذائي للأجر .

- بعض الملاحظات لهذه النظرية :

إنّ افتراض مبدأ المنافسة الكاملة في سوق العمل ، فرض بعيد عن الواقع ففي الحياة العملية الواقعية لا تتوافر شروط المنافسة الكاملة بمعنى توافر عدد كبير من العمال المتشابهين في المهارة و التدريب ، و بإتحاد العوامل السابقة يتبين أن من حيث العرض و الطلب لا يلتقيان في نقطة واحدة تحدد الأجر الطبيعي أو القيمة الحقيقية لإنتاجية العامل ، و بذلك نكون أمام معدلات متغيرة للأجر و هذا ما يحدث استغلال للعمال على العكس ما قررت النظرية .

تفترض هذه النظرية أنّ الأجر يتحدد تلقائيا عند ملتقى منحني عرض العمل و منحني الطلب عليه و نقطة وحيدة ، و هو افتراض يؤدي إلى استبعاد الأمل النقابي في الرفع من مستوى معيشة العمال ، و على ذلك يكون العمل النقابي ضرورة للعمال لا غنى عنه .

هذه النظرية كانت مبررا لاستغلال العمال و الوقوف بمستوى الأجور عند الحد الأدنى الضروري أي بمقدار ما كان ينفق السيد على عبده ، فقد فشلت على أن تصمد للواقع ، خاصة بعد ظهور المعارضة العمالية التي تبلورت في التكتل النقابي أو المساومة الجماعية ، لا سيما أن العمل النقابي تخطى النشاط الخاص و أصبحت سيطرته كاملة و في الوظيفة العامة بصفة عامة و في ميدان المرتبات بصفة خاصة على تقسيم في ذلك سيأتي ذكره .

### ج- نظرية المساومة الجماعية :

تسمى هذه النظرية " نظرية القوة في تحديد الأجور " تنسب هذه النظرية إلى " ماركس " ذلك أنه دافع عليها مبينا أهمية دورها في وقت كانت النظريات السابق دراستها تنكر أي دور للعمل النقابي في تحديد الأجور ، فقد قررت أن التدخل النقابي لا ينتج عنه إلا العمل بالضرر بالعمال الذي كذّبه الواقع في النشاط الخاص ، و ليس هذا فحسب بل امتد إلى الوظيفة العامة ، و كذلك من بين الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النظرية :

لم تكن النقابة وليدة أفكار " ماركس " و لكن السبب في نسبتها إليه أنه تصدى للأفكار السائدة في ذلك الوقت كنتاج للنظرية الجبرية .

و تتلخص هذه الأفكار في ما يلي :

- الأجور تحدد بقانون حد الكفاف .

- إذا حصلت طائفة من العمال على أجر أعلى فهذا يعني نقص الرصيد المتبقي لزملائهم ، و بالتالي يعني

انخفاض الأجر إلى مستوى لا يضمن مجرد الوجود المادي لباقي العمال أو تعطيل البعض منهم .

- و على العكس من ذلك إذا قبل العمال في مجموعهم أو فئة منهم أجرا أقل فإنّ هذا يؤدي إلى توفير

الرصيد المخصص للأجور ، فيتم استخدام عمال جدد و بناء عليه فإنّ الطبقة العاملة لا تكون قد

خسرت شيئا ، و إذا كان العمال يطمعون في زيادة و تحسين معيشتهم فعليه أن يزيدوا من ثراء أسيادهم

أصحاب الأعمال بقبول الأجر الأدنى ، فيحدث تراكم الأموال فيخلص إلى رصيد أكبر للأجور يعود بالفائدة

على العاملين ، و بناء على ذلك فلا فائدة من النقابات مادامت لا تحاول دفع الأجور لا يجدي لأنّ

الرصيد ثابت ، فتدخل النقابات يؤدي إلى البطالة و رفع الأسعار ، وإذا كان لا بد من وجود نقابات

فينحصر عملها في مراقبة عرض العمل و كفاءة الإنتاجية .

لقد قام " ماركس " بمعاونة هذه الأفكار و غيرها ممّا يدور حول الأجور و الأسعار، و بدأ من هذه المنطلقات يهدمها الواحدة تلوى الأخرى، نظريته تؤكد عن قصدها في تملك الجماعة لأموال الإنتاج ، و لكنه كان أمام وضع لا يستطيع فيه تنفيذ أفكاره ، فالمساومة الجماعية أكثر ضمانا و أكثر قدرة من المساومة الفردية .

### المبحث الثالث : سياسة الأجور في الجزائر وتطورها

عرف المجتمع الجزائري بعد الاستقلال عدة تغيرات وتحولات في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وعلى وجه الخصوص الجانب المؤسساتي من النظام التسيير الذاتي في السنوات الأولى إلى ما يعرف بالاقتصاد الموجه في بداية السبعينات ووصولاً إلى اقتصاد السوق كنظام جديد .

كل هذا مؤثر على السياسة الأجرية في الجزائر والمراحل التي مر بها الأجر في الجزائر عبر كل نظام . إذن الأجر في الجزائر عرف بعض المؤثرات ، كما أن تحديده يتم وفق معايير ومقاييس حتى تكون هناك عدالة في توزيعه ، فالأجر في الجزائر يختلف من حقبة إلى أخرى على حسب المرحلة ، حيث نجد اختلافا واضحا لوزن الأجر في المراحل السابقة التي كانت فيها القدرة الشرائية جيدة عكس السنوات الأخرى التي تراجع فيها المستوى المعيشي بصفة ملحوظة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

#### 1- مفهوم الأجر في الجزائر:

تعتبر الجزائر من الدول النامية و التي تنتمي إلى مجموعة البلدان التي كانت تعاني شَر السيطرة الاجتماعية ، و التي لازالت تواصل جهودها من أجل التحرر نهائيا من التبعية الاقتصادية و بناء اقتصاد وطني متطور .

لقد واجه الاقتصاد الوطني الجزائري مجموعة كبيرة من الصعوبات فجر الاستقلال بسبب تخريب المؤسسات الاقتصادية و الفوضى التي عرفتها البلاد آنذاك ، إلا أنه بعد التصحيح الثوري سنة 1965 ، حددت الجزائر معالم سياستها و اختارت لنفسها طريق التطور الرأسمالي ، و بادرت على الفور إلى تأميم كل القطاعات الاقتصادية الهامة في البلاد و تبع هذه وضع مخططات اقتصادية إنمائية .

المخطط الثلاثي ( 1967 / 1969 ) ، المخطط الرباعي الأول ( 1970 / 1973 ) مخطط الرباعي الثاني ( 1974 / 1978 ) ، المخطط الخماسي الأول (1980/1984) و الثاني ( 1985/1989 ) ، إلا أنه بنجاح هذه المخططات يجب أن تتوفر بعض الشروط الموضوعية و هي العناية خاصة بالجانب البشري أي حل كل المشاكل التي تمس العمال من بعيد أو قريب و بخصوص مشكل تأجير العمال لأنّ الأجر تعتبر المصدر المادي الوحيد الذي يعتمد عليه العمال في حياتهم اليومية.

نظرا لأهمية الموضوع يجب علينا إعطاء بعض التوضيحات الأولية حول تعريف الأجر في الجزائر مع مراعاة التفريق بين الأجر الناتج و الأجر الاجتماعي .

أ- الأجر الإنتاجي : يتعلق الأجر هنا بمدى مشاركة العامل في الإنتاج بحيث يشكل قياس أو تحديد مشاركة العامل في عملية الإنتاج ، إنَّ هذا الأمر فردي و يظهر تحت أربع أوجه رئيسية وهي وسائل تحديد الأجر :

1- الأجر بالوقت : هو الأجر الذي يحصل عليه العامل لقاء مساهمته في العملية الإنتاجية داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معيّنة تتمثل في ( ساعة ، يوم ، شهر ) ، و من بين مساوئ هذا الأجر :

- لا يمكننا التمييز بين العامل الماهر و غيره .

- إخفاء البواعث التحفيزية التي تدفع بالعامل إلى الزيادة في الإنتاج .

- وجود وقت ضائع بصفة مستمرة .

2- الأجر بالقطعة : هو الأجر الذي يحصل عليه العامل لقاء إنتاج كمية معينة من الإنتاج ، حيث يتم وضع أجر معين للقطعة ثم ضرب هذا الأجر في عدد القطع المنجزة للحصول على الأجر المستحق ، و الهدف من إتباع هذا الأسلوب في الأجر هو الرفع من سرعة العمل و تحقيق أكبر إنتاج ممكن و يمكن كذلك تمييز العامل الماهر و السريع ، و الواقع أنَّ هذا الشكل مرفوض من طرف أغلبية النقابات و العمال ، لكونه يزيد في تشديد العمل و يرهق العمال و يعرضهم للأخطار المهنية .

3 – الأجر المزدوج : يحاول هذا الأجر أن يستفيد من مزايا كل من الأجر بالوقت و القطعة و ذلك بقصد منح أكبر ضمان و حماية من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الدخل .

4- الأجر الإضافي : يقصد به ملحقات الأجور (المكافآت) التي تمنح للعامل لقاء مساهمته في عملية الإنتاج و إنجازه للعمل أو خلقه لمنتوج معيّن ، إن كان ذلك الأجر حسب الوقت أو القطعة حيث يراد به تحفيزه على مضاعفة جهوده لزيادة وتحسين الإنتاج .

ب- الأجر الاجتماعي : إنَّ هذا الأجر مكمل للأجر الإنتاجي ، إلاَّ أنَّه يأخذ في اعتباره ليس فقط نشاط العامل بل حالته العائلية و الاجتماعية كذلك ، و ينقسم إلى قسمين :

1- الأجر العائلي : يتمثل في الإعانات العائلية التي تسلم بانتظام أو باستمرار ، منها المنح العائلية ، منح قبل الولادة ، منحة الأسرة التي لا تملك سوى دخل واحد .

2- إعانات الضمان الاجتماعي : تشمل التأمين على المرض و حوادث العمل ، عطل الأمومة ، التقاعد .

2- تحديد الأجر في الجزائر:

خلافا للدستور السابق ، لقد جاء الدستور الحالي خاليا من الإشارة إلى الأسس التي يجب أن تقوم عليها وضع سياسة للأجور ، اعتبارا من الإصلاح الاقتصادي الذي يقتضي إجراء مفاوضات على مستوى المؤسسة ، حيث أصبحت المؤسسة تتكفل بنفسها بسير العلاقات العمالية بعدما كان ذلك من اختصاص الجهاز المركزي (الحكومة) .

إذا كانت تشريعات العمل السابقة قد تعرضت إلى الحق في المقابل المالي في مختلف الجوانب (الأسس ، طرق التحديد ، المكونات ، الحماية) . فإنّ التشريع الحالي قد اكتفى بوضع القواعد الأساسية العامة ليحيل أمر تفصيلها إلى الاتفاقيات الجماعية . لعل أهم الأحكام التشريعية المتعلقة بأجرة العامل متعلقة بأجرة العامل هي تلك المتمثلة في القواعد و المبادئ الأساسية الموضحة في عقد العمل و الاتفاقيات الجماعية .

1- تحديد الأجر حسب عقد العمل :

يعتبر عقد العمل في كثير من الحالات الوسيلة المثلى أو الوحيدة لتحديد الأجر ضمن سياق تحديد مختلف الشروط الأخرى التي يتضمنها العقد ، حيث يتفق الطرفان أي العامل و صاحب العمل بكل حرية و إرادة مستقلة على تحديد الأجر الأساسي أو أجر المنصب و مختلف الملحقات الأخرى التابعة له مثل مختلف أنواع التعويضات و المكافآت و العلاوات مع الأخذ بعين الإعتبار مختلف الأحكام و الأنظمة المعمول بها في مجال الأجور كإحترام الحد الأدنى الوطني المضمون و مختلف الامتيازات الأخرى التي يقرها القانون العام للعمال و التي تقرها الأعراف و العادات المهنية أو الإتفاقيات الجماعية للعمل .

2- تحديد الأجر حسب الاتفاقيات الجماعية :

بدأ العمل بالاتفاقية الجماعية بمقتضى قانون 11/90 و الذي تجاوز بذلك الوضع السابق الذي كان يقوم على التحكم المركزي في الأجور حيث أصبح تحديد الأجور يتم عن طريق التشاور و التفاوض بين النقابات و المؤسسات عن طريق الاتفاقية الجماعية للعمل .

\* الباب الرابع من قانون 11/90 و المتعلق بأجور العامل تضمن عدة مواد و أحكام عامة بتحديد الأجر

و هي كالتالي :

- المادة 80 : للعامل الحق في الأجر مقابل العمل المؤدى و يتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل .

- المادة 81 : يفهم من عبارة مرتب حسب هذا القانون ما يلي :

\* الأجر الأساسي الناجم عن تصنيف المهني في الهيئة المستخدمة .

\* التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل المقابل للساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة ، لاسيما العمل التناوبي بما في ذلك العمل الليلي و علاوة المنطقة .

\* العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل و نتائجه .

- المادة 82 : يفهم من عبارة الدخل المتناسب مع نتائج العمل الأجرة حسب المردود ، لاسيما العمل بالالتزام بالقطعة أو بالحصة أو حسب رقم الأعمال .

- المادة 83 : تستبدل المصاريف حسب تبعات خاصة يفرضها المستخدم على العامل (المهمات المأمورة) استعمال السيارة الشخصية لأداء خدمة و تبعات مماثلة .

- المادة 84 : يجب على كل مستخدم ضمان المساواة الأجور بين العمال ، لكل عمل مساوي القيمة بدون تمييز .

- المادة 85 : تحدد الأجور بعبارات نقدية محضة و تدفع عن طريق وسائل نقدية محضة .

يدرج مبلغ الأجرة و جميع عناصره بالتسمية في تسمية الأجور الدورية التي يحددها المستخدم و لا يطبق هذا الحكم على تحديد المصاريف .

3- إعداد هيكل الأجور :

رغم أنّ تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية لهذه الوظائف داخل المؤسسة إلا أنّ ذلك في حدّ ذاته لا يحدد الأجر الخاص لهذه الوظائف ، يتم التوصل إلى معدل الأجر للوظيفة بتحويل هذه الأهمية إلى قيم مالية ، و بمعنى آخر تحويل الترتيب الخاص بكل وظيفة عدد النقاط التي حصلت عليها أو الشريحة التي تنتهي إليها إلى معدلات الأجر عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر .

يلاحظ أنّ معدل الأجر الذي يخصص للوظيفة ما هو عبارة عن موازنة بين الأهمية النسبية للوظيفة و معدل الأجر الذي تدفعه المؤسسة لهذه الوظيفة ، لذلك يجب الأخذ بالعوامل الخارجية عند تحديد هذا المعدل ،



و من هذه العوامل المؤثرة تلك المتعلقة بالظروف الخاصة بالقوى العاملة و نوعيتها و مدى الندرة فيها ، و قدرة المؤسسة على الدفع ، و ما استقر عنه المساومة الجماعية المشاركة بين الإدارة و النقابة المعنية ، و التشريعات الخاصة بالأجور و معدلات الأجر الفائدة في المجتمع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف .  
هناك عدد من الاعتبارات أو الأسس التي يجب دراستها عند إعداد سياسية الأجور و الرواتب بالمنشأة و من أهم هذه الأسس :

- ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف مبنية على اعتبارات موضوعية ، تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة و المهارة و التعليم و ظروف أداء العمل .  
- ينبغي أن يعد هيكل الأجور في المنشأة ، مما يسمع بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبارات ، و قد يتم ذلك عن طريق وضع حدود دنيا بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية ، مثال ذلك الاختلافات في سنوات الخبرة و من ناحية أخرى قد يكون عن طريق نظم الأجور الشخصية أو استخدام نظام مناسب للترقية .  
- ينبغي أن يحقق نظام الأجور و الرواتب هدف أساسي هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل بين الأداء الفعلي و المرتب به ، و هذا الهدف لم تنجح كثيرا من المشروعات من تحقيقه ، حيث أن الزيادات في الرواتب تدفع على أساس الأقدمية ، أي على طول الفترة التي قضاها الموظف في العمل .

#### 4- العوامل المؤثرة في هيكل الأجور:

أ- الأجور و الرواتب السائدة : تتأثر المشروعات عند تحديد الأجور و الرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة ، بمستوى الأجور و الرواتب السائدة في المجتمع و التي تدفع للوظائف المماثلة في المنشأة الأخرى ، و يرجع السبب في ذلك أن قيام هذا المشروع يدفع أجور نقل عن المشروعات المماثلة سوف يؤدي إلى عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية .  
و عادة ما تقوم المشروعات بعمل استقصاء للأجور السائدة في المنطقة التي تمارس فيها نشاطها للاسترشاد به عند إعداد هيكل الأجور و الرواتب الخاص به .

ب- قدرة المنشأة و إمكانياتها : يتوقف مستوى الأجور و الرواتب التي تدفعها المنشأة لعمالها على إمكانياتها المادية و مركزها المالي ، و كلما زادت كفايتها و مبيعاتها و أرباحها كلما كانت لها القدرة على دفع رواتب أعلى و العكس إذا كانت المنشأة تواجه صعوبات مالية تقل قدرتها على دفع أجور أعلى .

ج- التشريعات و القوانين العمالية : تتأثر الأجور بنوع التشريعات العمالية السائدة و التي تنظم تحديد ساعات العمل ، و أيضا حدود الدنيا من الأجور ، و بالتالي تعتبر هذه التشريعات أيضا على المنشأة ، إلا أنّ ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أنّ تقوم المنشأة بدفع الأجور تفوق الحدود الدنيا قانونا .

د- الظروف الاقتصادية الطارئة : فقط تطرأ بعض الظروف التي تؤثر في مستوى الأجور و رواتب مثال : حالات الرواج و الكساد التي تمر بها الدولة ، و يصبح من المتوقع أنّ تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد و الانكماش الاقتصادي في الدولة و العكس صحيح حيث ترتفع مستويات الأجور في حالة الرواج الاقتصادي.

هـ- متطلبات العمل : هناك ارتباط كبير بين مستويات الأجور و المرتبات من ناحية و بين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى ، فكلما زادت المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها و العكس صحيح بمعنى آخر ، إذا قمنا بترتيب الوظائف المختلفة وفقا لدرجة الصعوبة و الخبرة و التعليم اللازمة لأدائها ، فإنّه يمكن القول أنّ الوظائف التي تتصف بصعوبة .

#### 5- خطة الأجور:

تحدد خطة الأجور و المرتبات نظام دفع عائد العمل للأفراد كل في موقعه و تبني الخطة على الأسس التالية :

- طريقة تقدير الأجور (أجر للإنتاج) .

- تحديد هيكل الأجور (عدد الفئات و مدى كل فئة) .

- تحديد زيادات الدورية في الأجور .

- تحديد الحد الأدنى و الأقصى للأجور .

\* الأساس الأول : يعالج طريقة تقدير الأجر حيث يمكن الاعتماد على عدة طرق للتقدير و دون الدخول في تفاصيلها ، لا بد من الأخذ في الاعتبار عند اعتماد طريقة ما أنّ تحقق المبادئ التالية : أنّ يكون الأجر موازيا و مسؤوليات الوظيفة ، كذلك أن يكون الأجر موازيا للأداء الفردي للعمل و أن يؤخذ بعين الاعتبار عند التحديد الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و حتى القانونية .

\* الأساس الثاني : يتم عن طريق تحديد المستويات المالية لهيكل الأجور و يوضح العلاقة بين كل مستوى و آخر ، هذا و قد يتضمن هيكل الأجور عددا قليلا من المستويات المالية لا تزيد عن أربعة أو خمسة مستويات و هذا يتوقف على فلسفة المنظمة و عدد الوظائف المعتمدة في الهيكل التنظيمي .

\* الأساس الثالث : يتعلق بالعلاقات التي غالبا ما تحدد على أساس نسبة من الأجر أو مقدار يضاف إلى الأجر في فترات محددة .

\* الأساس الرابع : يسعى إلى تحديد الفئة المالية للفرق بين الحد الأدنى للفئة و بين الحد الأقصى لها ، الحد الأدنى هو بمثابة الأجر الذي يدفع للفرد حيث يبدأ بالعمل أما الأقصى فيمثل أقصى ما يمكن أن يحصل عليه الفرد في الفئة التي يشغلها .

### 6- مبدأ تدرج الأجور:

ستظل نظرية الأجر المقدم غير كاملة ما لم نحاول تفسير تدرج الأجور من المعلوم أن عمال مختلف القطاعات الإنتاج و كذلك العمال داخل نفس القطاع يتقاضون في الواقع أجرا مختلفة فهناك فارق بين أجر المهندس و المراقب و بين أجر المراقب و أجر العامل المتخصص و أجر هذا الأخير و أجر العامل البسيط إذن هناك تدرج في الأجور .

يفسر هذا التدرج بالظروف النوعية لتحديد قيمة قوة العمل من ناحية و الظروف النوعية من ناحية أخرى .

في الواقع إن أسباب غداء أفضل و مسكن تحكّمها طبيعة علاقات الإنتاج : المهندس يحظى بجزء من السلطة داخل المؤسسة و يجب أن تكون هذه السلطة واضحة للعامل عن طريق مقدار الأجر الذي يتقاضاه المهندس ( طالما الشخص يتحمل مسؤولية أكبر فإنه يستحق أجرا أفضل) و بالنسبة للتشغيل فإن تحديد قيمة قوة العمل تخضع لقوانين مختلفة إذا لم تكن معاكسة .

إن تحليلا دقيقا لهذا التدرج في الأجور يجب أن يأخذ بعين الاعتبار عدم التوافق بين الكميات المعروضة و المطلوبة لقوة العمل و التي تحدد العمليات المختلفة التي تتحول بواسطتها قيمة قوة العمل إلى أجر حسب القطاعات .

7- العلاقات بين الإنتاجية والأجر:

يجب أن نحلل العلاقات بين الإنتاجية و الأجر على صعيد المجتمع و على صعيد المؤسسة .  
على صعيد المجتمع : فإنّ الأجر و الإنتاجية مرتبطان بواسطة قيمة قوة العمل ، في الواقع ، إنّ إنتاجية العمل هي التي تحدد قيمة (سلّة البضائع) و تحقيق هذه القيمة هو مصدر الأجر ، و تمثيل ذلك يجرى كما يلي :

سوق

إنتاجية سلّة البضائع ————— قيمة قوة العمل ————— أجر

نقابة

يوضح هذا الرسم البياني أنه إذا كان هناك ارتباطا بين الإنتاجية و الأجر فإنّه ليس ارتباطا مباشرا بمعنى لا يمكن القول إطلاقا أنّ الإنتاجية تحدد الأجر و لنأخذ مثال لنوضح ذلك : إنّ الأجور و إنتاجية العمل في (الولايات المتحدة) مرتفعت و لكن لارتفاع الأجور مسببات ، إنّ سلّة البضائع التي يطالب بها العامل الأمريكي مرتفعة و هامة و من جهة أخرى يعمل سوق العمل عادة بصورة مواتية للعمال فإنّ هذا الارتفاع في الأجر دفع الرأسماليين إلى زيادة العمل و هذا ما أدى إلى زيادة الإنتاجية ، من المحتمل وجود ارتباطات أخرى و لكن يمكن إطلاقا أنّ تحدد الإنتاجية الأجر بطريق مباشر .

على مستوى المؤسسة : إنّ الروابط بين الإنتاجية و الأجر هي أيضا أكثر تعقيدا ، من المعلوم أنّ إنتاجية العمل في المؤسسة تتعلق بالظروف الاجتماعية للتراكم ، و على مستوى المؤسسة نفسها ، فإنّ إنتاجية العمل تتعلق بالتجهيز المهيأ للعامل إذن يتعلق بكفاءة تراكم المؤسسة نفسها ، هذه الكفاءة في التراكم تحدد مردودية معيّنة لرأس المال المستثمر ، و عند التفاوض حول الأجور ، فإنّ هذه المردودية هي التي تؤخذ في الاعتبار لتحديد الأجور ، في حالة المردودية المرتفعة تحاول النقابات الحصول على زيادة كبيرة في الأجور و تعيد بذلك تقييم قوة العمل و هكذا فإنّ الأجر و الإنتاجية مرتبطان بمستوى مردودية رأس المال المؤسسة و بوجود النقابات .

في الواقع يحتمل أن يوافق المسؤولون عن المؤسسة من أنفسهم على إعادة تقييم الأجور على أثر مردودية عالية لرأس المال المستثمر وقت يفضلون زيادة معدل ربحهم عوضا على زيادة الأجور .

8 - قواعد حماية الأجور:

تحضى الأجور في مختلف التشريعات الحديثة بحماية قانونية مشددة نظرا لطابعها الإجتماعي الذي تتسم به في مختلف النظم السياسية و الاقتصادية المعاصرة حيث تعتبر القواعد المنظمة لها من ضمن قواعد النظام العام ، هناك ثلاثة مبادئ أساسية لحماية الأجور و هي كالتالي :

1 - مبدأ إمتياز الأجور عن بقية الديون : هي أسبقية استيفاء الحقوق المالية للعمال على مختلف الديون الأخرى التي قد تترتب على صاحب العمل مهما كانت طبيعتها المدنية أو التجارية أو الديون العامة كالضرائب و الضمان الإجتماعي و كذلك ديون الخزينة العامة .

2 - مبدأ عدم قابلية الحجز على الأجر: نصت المادة 90 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقة العمل على : " لا يمكن الاعتراض على الأجور المرتبة على المستخدم ، كما لا يجوز حجزها أو اقتطاعها مهما كان السبب حتى يتضرر العمال الذين يستحقونها " .

3 - مبدأ البطلان و التنازل عن الأجر: نصت المادة 136 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقة العمل على : " يكون باطلا و عديم الأثر كل بند في عقد العمل مخالف للأحكام التشريعية و التنظيمية المعمول بها و تحل محله أحكام هذا القانون بقوة القانون " .

تطور الأجر في الجزائر.

- سياسة الأجر في الجزائر و مراحلها :

رغم أنّ الجزائر حديثة الاستقلال ، إذ أنّه لم يمرّ على استقلالها إلاّ 45 سنة (1962 إلى 2007) فهي بالتالي تمتلك مؤسسات حديثة النشأة إلاّ أنّ السياسات الأجر المتبعة في هذه المؤسسات عرفت عدة تغيرات و تحولات و هذا كله حسب الظروف السياسية التي عرفت تلك الفترات و بالتالي سوف نحاول دراسة كل سياسة أجزرية حسب ترتيبها الزمني و أهميتها . و عليه سنتناول تحديد الأجور في إطار التسيير الذاتي ، و دراسة لتحديد الأجر من طرف الدولة (نظام مركزي) ، و في الأخير فسنخصصه للحديث عن التحديد التعاقدى و التفاوضي للأجور .

1- تحديد الأجور في النظام التسيير الذاتي :

اتبعت الجزائر هذا النظام مباشرة بعد الاستقلال و الذي جاء كرد فعل لرحيل المعمرين الأجانب عن وحداتهم و هجرهم لمنشآتهم الأم الذي أدى بالعمال الانتظام في مزارع مسيرة ذاتيا لمتابعة النشاط في كل

وحدة من الوحدات التي كانت مهجورة و ما كان على الدولة إلا مسايرة الواقع و إصدار قانون أو مرسوم 22 مارس 1963 و أقيمت على هذا الوضع ريثما تظهر قوانين جديدة .

لكن التسيير الذاتي لم يتوسّع و تلاشي تدريجيا لأنّ معظم المؤسسات صغيرة الحجم و هذا ما يدل على ضعف التركيبة التي تم الاستيلاء عليها ، كما أنّ صعوبات التمويل و التموين و التسويق التي كانت تتخبط فيها الوحدات المسيرة ذاتيا أدّت إلى تفاقم الوضع . كما أنّ الأجور المدفوعة للعمال تخضع لنظام السلفة من الدولة التي كانت تتدخل عن طريق المدير المعيّن من طرفها .

ولّد هذا النظام هيكلًا بيروقراطيا ضخما في تسيير المصانع و المزارع ، كل ذلك أدى إلى انخفاض إنتاجية العمل و إلى ركود الإنتاجية الصناعي و الزراعي . و هكذا فشلت التجربة و وضعت جميع هذه الوحدات تحت إشراف شركات وطنية و بالتالي تحت سيطرة الدولة .

### 2- تحديد الأجور من طرف الدولة (التحديد المركزي للأجور) :

و قد جاء هذا النظام تابعا لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة و ساد هذه الفترة التنظيم الإداري لمختلف جوانب الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و التنظيمية بواسطة القوانين و ابتعاد كلي للعمال حتى و لو عن طريق الاستشارة في بلورة أجورهم ، و هذا طبقا للمبدأ الاشتراكي القائل : " إنّ تحديد الأجور المرتبط بأهداف المخطط هو من صلاحيات الحكومة " ، و هكذا تمّ وضع تصنيف وطني لمختلف المناصب و الذي أفرز بدوره سلّما وطنيا للأجور و يشمل كافة العمال و المناصب المهنية كما تمّ تحديد كافة التعويضات ، فجاء القانون الأساسي العام للعمال ليكرّس هيمنة الدولة في تحديد الأجور ، فتمّ إتباع أسلوب الجدول الوطني للأجور الذي تحدد من خلاله شبكة نظام تصنيف الوظائف و بالتالي تحديد الأجر الذي يرتبط بكل منصب .

و لتفسير كل هذا قامت الدولة بإنشاء لجنة وطنية للأجور و التي كان عملها إعطاء رأي حول تحديد أنظمة ضبط الأجور و الحوافز و جداول الأجور و مناصب العمل . و انطلاقا من أعمال هذه اللجنة صدر سلّم

وطني للأجور سنة 1985 و هو الجدول الذي يتكوّن من 20 صنفا مقسما على النحو التالي :

- الأصناف من 01 إلى 09 تحتوي على ثلاث مجموعات .

- الأصناف من 10 إلى 13 تحتوي على أربع مجموعات .

- الأصناف من 14 إلى 20 تحتوي على خمس مجموعات .

## الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

حيث تبدأ كل مجموعة و كل صنف من رقم استدلالي قاعدي يضاف إليها الزيادات الحاصلة نتيجة الترقيات المهنية ضمن نفس القسم أو المجموعة .

إلا أنّ هذه الطريقة المركزية لتحديد الأجور أصبحت عبئا ثقيلا على الدولة ، كما أنّها وجدت عدة صعوبات عملية في التطبيق لاسيما أنّها لا تغطي كافة المناصب و العمال و الأعمال ، و كذلك يصعب في الكثير من الأحيان تحقيقها على أرض الواقع نظرا لما تتطلبه من دراسات معمقة لكل منصب عمل من قبل متخصصين في تصنيف مناصب العمل .

كما أنّها بدأت تلوح مظاهر عدم تقبل الوضع و الأمر الواقع من طرف النقابة و العمال و عدم إشراكهم في تحديد أجورهم و لو عن طريق الاستشارة و مثال على ذلك : التوقفات عن العمل في القطاع العام . شهدت سنة 1977 أكثر من 109 إضرابا و حوالي 344 اضطرابات سببها الأجور و العلاوات . في سنة 1980 سجل 420 إضراب و 395 إضراب كانت تمثل فيها الأجور نسبة 55,5 % كأحد أسباب هذه الاضطرابات .

الجدول رقم 01 : توزيع الاضطرابات حسب النزاع .

نسبة الإضرابات	نسبة الإضراب	سبب النزاع
21	38.4	✚ الأجور
14	30	✚ تأخير في دفع الأجور
07	15	✚ ظروف العمل
20.8	5.7	✚ تسريحات فردية أو جماعية
14.6	3.1	✚ ممارسة الحق النقابي
08	1.5	✚ علاقات مهنية سيئة
10.1	01	✚ عدم صلاحية تمثيل منتخي العمال
4.2	5.3	✚ أسباب أخرى

المصدر: دراسة لعبد اللطيف بن أشهو ، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط (1962-1980)

انطلاقاً من هذا الجدول يتبين جلياً عدم إمكانية الدولة الاستمرار في تحديد الأجور لصعوبة العملية و لعدم قبول العمال بقائهم على الهامش في أمور تخصصهم (الأجر) و بالتالي عرف الأسلوب المركزي في تحديد الأجور تراجعاً و ترك المجال للطرق و الميكانيزمات الاقتصادية المتميزة بالمرونة و الفعالية في التسيير التي يتضمنها مبدأ استقلالية المؤسسة .

### 3- التحديد التعاقدي و التفاوضي للأجور:

و هكذا بعد فشل كل الأنظمة السابقة في تحديد و تنظيم الأجور في الجزائر بدأ التفكير في تغيير أسلوب هذه الأنظمة و ذلك عن طريق ترك المجال للمؤسسات المستخدمة و العمال في التحرك و ذلك عن طريق مبدأ استقلالية المؤسسات الذي ظهر سنة 1988 و المتمثل في تنظيم أو التحديد التفاوضي للأجر و مختلف التعويضات الأخرى حيث أصبح الأجر يحدد بصفة حرّة بين الهيئات النقابية و المؤسسات المستخدمة عن طريق التفاوض أو الاتفاقية الجماعية و هذا يدخل في إطار تطبيق مبدأ الحرية التعاقدية في علاقات العمل الذي كرّسه منهج استقلالية المؤسسات .

1- تحديد الأجر بمقتضى عقد العمل : يعتبر عقد العمل الوسيلة المثلى لتحديد الأجر حيث يتفق الطرفان (العامل و صاحب العمل) بصفة انفرادية على تحديد الأجور (الأجر الأساسي و المكافآت و العلاوات مع أخذ بعين الاعتبار الحد الوطني الأدنى المضمون و مختلف الامتيازات الأخرى التي يقدرها القانون .

غير أنّ هذه الطريقة الجديدة لم يعمل بها كثيراً لما تتطلبه من تأهيل عال و دراية بعقود العمل و خاصة أنّ النسبة العمالية الكبيرة غير مهيأة لذلك و ليست لها القدرة الكافية للتفاوض مع أخذ بعين الاعتبار انتشار البطالة و ما لها من دور في الحد من إمكانية التفاوض مع العمال أو من طرف العمال .

2- تحديد الأجور بمقتضى الاتفاقية الجماعية : بدأ العمل بالاتفاقية الجماعية للعمل بمقتضى قانون 11/90 الذي ألغى نظام القانون العام للعمال 12/78 و كل المبادئ التي كان يعمل بها ، و هكذا أصبح تحديد الأجور عن طريق التفاوض و التشاور بصفة حرّة بين الهيئات النقابية و المؤسسات المستخدمة عن طريق الاتفاقية الجماعية للعمل .

فبعد أن كانت الأجور تحدّد من طرف الدولة أصبحت المؤسسة بمختلف أطرافها (النقابية ، المديرية) هي التي تقوم بهذا الدور . فالاتفاقية الجماعية للعمل تحدد الأجور و مكوناتها و حصر مختلف المكافآت و



الحوافز و تحديد الشروط لمنحها و منعها كما تحدد الظروف و الشروط التي يتّم فيها رفع الأجور و من هنا أصبحت الاتفاقية الجماعية للعمل تقوم بتحديد الأجور الأساسية الدنيا بشرط أن لا تكون أقل من الحدّ الأدنى الوطني المضمون المقرر من طرف الدولة و الذي شهد ارتفاعا ملحوظا منذ صدور القانون 11/90 الذي أعطى النقابة فرصة التفاوض مع الحكومة .

هكذا تمّ رفع الأجر الأدنى المضمون بصفة تدريجية : فمن 1050 دج في جويلية 1990 إلى 2100 دج إبتداء من نوفمبر 1990 ثم 2300 دج في جانفي 1990 ، ليرتفع إلى 2500 دج في جويلية 1990 .

و إلى جانب الحكومة و النقابة دخلت نقابة أرباب العمل لأول مرّة في الجزائر لتحديد الأجور (الحدّ الأدنى) ، فبعد لقاء الثلاثية من 18 إلى 22 جويلية 1991 تمّ الاتفاق على رفع الحدّ الأدنى للأجر إلى 3000 دج في جانفي 1992 ليرتفع أيضا إلى 3500 دج في أول جويلية 1992 ثم وصل إلى 4000 دج سنة 1994 .

رغم هذا التطور الذي حصل في الأجور إلا أنّه لم يخل من بعض المشاكل و الاضطرابات و النزاعات العمالية المطالبة برفع الأجور يناسب ظروف المعيشة .

و بعد سنة 1994 وصل الحدّ الأدنى للأجر 4000 دج و بالتحديد في أفريل 1994 . وبين سنة 1995 و 1996 وصل إلى 4500 دج . لكن مع ارتفاع الأسعار و غلاء المعيشة جرت مفاوضات بين الحكومة و المركزية النقابية و أرباب العمل الخواص و ممثلي الشركات القابضة خلال أشغال الثلاثية و الذي جرى في أفريل 1997 و الذي أسفر على الاتفاقية التالي :

زيادة في أجور العمال العاملين بالوظائف العمومي بنسبة 20 % و التي تكون كما يلي : 10 % ابتداء من فاتح ماي 1997 ثم 5 % في شهر جانبي 1998 بينما 5% المتبقية ستمنح في شهر سبتمبر من نفس السنة .

رفع الحدّ الأدنى المضمون بنسبة 50 % على أن يشرع في تطبيقه على ثلاث مراحل زمنية على النحو التالي :

- 4800 دج إبتداء من 01 ماي 1997 .

- 5400 دج ابتداء من 01 جانفي 1998 .

- 6000 دج ابتداء من 01 سبتمبر 1998 .

- إذن ، بعد ما كانت الأجور وحدودها الدنيا تقدر من طرف الدولة وحدها يلاحظ تدخل النقابة العمالية وأرباب العمل بمشاركة الدولة في تحديد الأجور ، ورغم هذا التطور الذي حصل في الأجور إلا أن هذا التغيير لم يخل من بعض المشاكل و الاضطرابات و النزاعات العمالية المطالبة برفع الأجور بما يناسب

ظروف المعيشة . وهذا الجدول يظهر لنا المشاكل التي كانت حاصلة آنذاك والتي تبين أن معظم الاضطرابات هي ناتجة عن مشكل الأجور.

السنة	عدد الاضطرابات	نسبة الأجور من هذه المشاكل
1989	2802	%65
1990	1126	%67

#### 4- الأجر في النظامين الرأسمالي والاشتراكي :

##### أ- طرق تحديد الأجر في النظام الرأسمالي :

يتحدد حجم أجر العمل في البلدان الرأسمالية المتطورة و البلدان التي تخضع لقوانين السوق (البلدان النامية التي كانت في مراحل سابقة مستعمرة) بعدة طرق و هذا يرجع بطبيعة الحال إلى ظروف كل بلد حيث تلعب العوامل الموضوعية و الذاتية بتفاعلها دورا حاسما في هذا المجال .

ففي بلدان أوروبا مثلا حيث الرأسمالية متطورة و ارتفاع درجة الوعي الطبقي لدى العمال تستعمل طرقا لتحديد الأجر الأكثر ملائمة عن تلك التي يتم تطبيقها في البلدان النامية ، وذلك نتيجة تخلفها الاقتصادي و السياسي و لانخفاض الوعي الطبقي للطبقة الكادحة وضعف تنظيمها النقابي ، هذا إلى جانب تخلف الأجهزة الإدارية في هذه البلدان و عدم وجود نظام محدد للأجر في الغالب الأعم الذي بموجبه يتم تحديد أجور عمال مختلف القطاعات و تتخذ كقاعدة عامة لدفع الأجور . فيما يلي نحاول إعطاء شرحا مبسطا لطرق تحديد الأجر في النظام الرأسمالي :

##### 1- الاتفاقات الفردية أو حكم رب العمل : إنّ هذه الطريقة ترغم العامل بشكل أو بآخر إلى قبول الأجر

التي يقيمها له رب العمل بدون إبداء أي رأي حول المعدلات المقترحة علما بأنّ مقدار الأجر هذا يحدد على أساس أجور العمال الذين يشتغلون في نفس المنطقة التي يوجد بها مصنع رب العمل و يقومون بنفس العمل ، أخذا بعين الاعتبار سوق العمل بطبيعة الحال .

و معلوم أنّ الرأسمالي يعلن مسبقا عن الأجور التي سوف يدفعها لفئات العمال عن طرق مختلف الوسائل الإعلامية ، التي تمكّنه من جلب العمال .

و الجدير بالذكر أنّ هذه الطريقة التي يغتنم فيها رب العمل وضعية العمال الاجتماعية و الاقتصادية هي الأكثر استعمالاً في البلدان النامية ذلك نظراً لوجود مجتمعاتها مندرجة ضمن العلاقات الاجتماعية و الاقتصادية السابقة على الرأسمالية أو الرأسمالية الناشئة ، حيث لا زال يغلب على اقتصادها الطابع الزراعي من جهة أخرى ، هذا إلى جانب ضعف التكوين السياسي و النقابي الذي يميّز به العمال في هذه البلدان .

2- الاتفاقات الجماعية : إنّ طبيعة النظام الطبقي في كثير من البلدان الرأسمالية جعلت من القانون الصراع و وحدة الأضداد المصدر الأساسي في مجال تحديد الأجور حيث يقترح الرأسمالي الأجر مدافعا عن حقه كمشتري لقوة العمل في حين يطالب العمال بحقهم ، بأجورهم كبائعي لقوة عملهم ، هذا إلى جانب " أنّ قوة العمل التفاوضية للعمال و هم متحدين أي أفضل من القوة التفاوضية لكل عامل منفرد طالما أنّ القوة التفاوضية لرب عمل واحد مالك لوسائل الإنتاج تعادل إن لم تكن أكبر قوة مفاوضة لكل العاملين لديه " .

وفي هذا الإطار يظهر لنا أنّ رب العمل و العمال يخضعان بالضرورة إلى نفس النتيجة التي يحددها الصراع القائم بينهما ، علماً أنّ الاتفاقية المتوصل إليها تعكس مطامح الطرفين ، و معلوم أنّ هذه الطريقة يقلّ انتشارها بدرجة كبيرة في البلدان النامية نظراً لتدني الوعي السياسي و الإيديولوجي للطبقة العامة بالمقارنة مع البلدان الرأسمالية المتقدمة .

3- التحكيم الاختياري و الإجباري : تظهر هذه الطريقة أنّه في حالة عدم اتفاق الطرفين أي رب العمل و العمال على تحديد الأجور يكون من اللازم اللجوء إلى قرار التحكيم الذي يفصل بينهما و هذا طبعاً استناداً إلى النصوص القانونية الموجودة في كثير من البلدان الرأسمالية و التي تلحّ على ضرورة الاستناد على التحكيم الذي يراعي مصلحة الطرفين .

فالتحكيم الاختياري هو ذلك القرار النهائي الذي يتوصل إليه المتنازعان معاً بكل حرية ، أما في حالة عدم الاتفاق أو اقتناعهما بهذا التحكيم الاختياري فإنهما يكونان مجبرين على الامتثال أمام القانون حيث التحكيم الإجباري الذي تقوم بإقراره هيئات متخصصة و هذا علماً بأنّ القرارات النهائية التي تصدرها لجنة التحكيم المنبثقة عن تلك الهيئات إلزامية بالنسبة للطرفين .

4- مجالس الحدود الدنيا للأجر: بخلاف الطرق السابقة التي تحدد الأجور على أساس الاتفاقية الجماعية أو الفردية أو بقرار من التحكيم فإنّ هذه الطريقة التي تشرف عليها الدولة ترمي أساساً إلى حماية الأجور الضعيفة و إعطاء ثمن يعادل لقيمة قوة العمل ، علماً أنّ هذه المجالس تنصهر فيها إرادة العمال و أرباب العمل حيث يكون التمثيل متساوي بينهما و على هذا الأساس يلاحظ بأنّ هذه الطريقة لجأت إلى استعمالها كثير من البلدان النامية نظراً لتماشياً مع ظروفها الخاصة و أهملتها بلدان نامية أخرى نتيجة تسجلها ، تطورا نسبياً في بنائها الاقتصادي حيث أدمجتها بمجلس مركزي يقوم بوضع سياسة محددة للأجور لمختلف فئات العاملين في قطاعات الإنتاج المادي و غير المادي في بلد معين .

5- قرارات السلطة السياسية : إنّ السلطة التنفيذية باعتبارها أعلى سلطة أو أعلى هيئة مركزية في البلد هي التي تقوم بتنظيم هذه الطريقة و ذلك اعتماداً على القرارات الصادرة عنها ، و مما يلاحظ أنّ هذه الطريقة تعمل بها كثير من الدول النامية و ذلك من خلال إصدارها للقرار المحددة للحد الأدنى للأجور ، هذا بغضّ النظر عن وجود أي طريقة من الطرق المشار إليها آنفاً ، ذلك كما هو الحال بالعراق حيث يصدر من قبل مجلس قيادة الثورة أو في السودان حيث يصدر عن رئيس الجمهورية .

ب- العناصر الرئيسية لنظام التوزيع وكيفية تخطيط الأجرة في النظام الاشتراكي :

إنّ قانون توزيع الأجر في النظام الاشتراكي يخضع إلى عدة مقاييس أساسية تجعل منه أداة فعّالة لتحديد كيفية توزيع الحاجات المادية على العمال ، طبقاً للكمية و النوعية و أهمية العمل الاجتماعي المبذول و ذلك بمراعاة ظروف العمل التي يتم فيها الإنتاج ، هذا علماً بأنّ عملية التوزيع هذه تستند على قانون اقتصادي موضوعي لتوزيع رصيد الاستهلاك الشخصي على العمال حسب مشاركتهم في عملية الإنتاج . و حتى يطبّق هذا القانون بكل موضوعية بعيداً عن كل التشويشات التي يمكن أن تجعل منه قانوناً عديم الفعالية تستعمل في إطاره عدة عناصر أساسية هي بمثابة أسس تتم على إثرها عملية التوزيع بصفة واضحة و بسيطة في نفس الوقت ، و هذه العناصر هي :

1- نظام التعريف .

2- نظام المكافآت .

3- نظام التعويض .

4- نظام معايير العمل .

### 1- نظام التعريف :

قبل التطرق إلى نظام التعريف يجدر بنا الإشارة إلى أنّ نظام توزيع الأجر في النظام الاشتراكي له شكلان : الأجر بالوقت و الأجر بالقطعة . كما أنّ التعريف يعتبر حجر الزاوية لدفع الأجور حسب العمل في كل أشكاله ، كما أنّه يشتمل على ثلاث مكونات نذكرها فيما يلي :

- جدول التعريف ، تعريف الرواتب و دليل التعريف و الكفاءة ، و كما هو الحال فإنّ جداول التعريف تعتمد في عملية التوزيع على معدلات التعريفات التي تناسب كل فئة ذات درجة معيّنة من التأهيل و لهذا فإنّ الأجور التي يحصل عليها العمال تكون متميزة تبعا لمستوى تأهيلهم .

وما يلفت الانتباه هو أنّه تأتي ضرورة تحفيز العمال لرفع مؤهلاتهم و قدراتهم الإنتاجية من جزاء الطريقة المستعملة في إعداد معدلات التعريفات المختلفة الفئات المؤهلة من العمال بحيث أنّه يؤخذ بعين الاعتبار عند إعدادها خصائص الإنتاجية و تعقيدها أو بعبارة أخرى ظروف العمل التي يتم فيها الإنتاج .

أما الجانب الثاني المكوّن لنظام التعريف فهو تعريف الرواتب التي تعبّر على مقدار الأجور الذي يدفع لقاء كل وحدة (ساعة ، يوم ، أسبوع ،..... إلخ) ، لكل فئة ذات درجة معيّنة من التأهيل .

يعتبر هذا المكوّن عنصرا هاما من حيث أنّه يأخذ بعين الاعتبار في عملية التوزيع الأهمية الاقتصادية للفرع ، ظروف العمل ، شكل التوزيع ، أهمية المؤسسة و ظروف الحياة .

أما المكوّن الثالث و الأخير لنظام التعريف هو دليل التعريف و الكفاءة الذي يحدد الشروط الخاصة لكل مهنة و التي يصنّف على غرارها العمال إلى فئات مختلفة التأهيل ، بحيث توضح لكل منها المعارف النظرية و التطبيقية و الأعمال التي بإمكان العمال أن ينفذوها و الواجبات التي يجب عليهم أن يلتزموا بها أثناء قيامهم بالعمل و هنا يجب أن نشير إلى أنّ المكونات الثلاث لنظام التعريف لدفع أجر العمل لها طابع ديناميكي بحيث أنّها تتفاعل فيما بينها و لا يمكن الاستغناء عن أي عنصر من عناصرها الثلاث .

### 2- نظام المكافآت :

إنّ هيكل أرصدة الأجر لفئة العمال يضم جانبين : الأول هو التعريف أما الثاني فيسمى بالإضافات (المكافآت ، الحوافز المادية ، ..... إلخ).

الجانب الأول يمتاز بمكانة هامة في تخطيط الأجور أما الجانب الثاني يقدر على وجه التقريب في حسابات المكافآت الموزعة خلال السنة المنصرمة . و هي مبالغ مالية في شكل نقدي ، عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة أو المهارة أو كحافز على الزيادة و بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن .

و من بين المكافآت نجد المردود الفردي و الجماعي (CRP. IRP) .

### 3- نظام التعويض :

و هي التعويضات التي تمنح للعامل متى قام بعمل إضافي عن العمل المقرر له أو قام بعمله في غير الظروف العادية للعمل أو لحقته أضرار مادية أو معنوية من جراء ذلك أو مقابل المصاريف التي يكون العامل قد أنفقها أثناء القيام بالعمل أو بمهنة معينة ، كما توجد علاوات المنطقة أو تعويضات المنطقة .

### 4- معايير العمل أو نظام المعيار:

و في النظام الاشتراكي تقيّم المؤسسات معايير العمل و ذلك قصد تحديد الوقت الضروري لتنفيذ عملية إنتاج معينة خلال وحدة وقت معين (محدد) لذا كان من اللازم لتحديد تعريفة راتب وحدة وقت استعمال العملية الحسابية التالية :

$$Q = \frac{K}{S} \times N$$

حيث أنّ :

تعريف الراتب بالساعة للفئة الأولى من الجدول S.

تعريف معامل الفئة المؤهلة المطلوبة بتنفيذ الإنتاج K.

معيار الوقت لصنع المنتج أو تنفيذ عملية الإنتاج N.

معيار الإنتاج بالساعة المقام بعدد المنتج أو العمليات Q.

فمثلا : إذا كانت تعريفة الراتب الساعة للفئة الأولى من الجدول 5 دج ، تعريفة المعامل للفئة المؤهلة المطلوبة بتنفيذ الإنتاج 5,4 و معيار الوقت لصنع المنتج أو تنفيذ عملية الإنتاج هو ساعتان فإنّ تعريفة الراتب وحدة الوقت المحددة يكون كالتالي :

5,4 × 5 دج

= 13,5 دج

2 سا

تطور سياسة الأجور في الجزائر والدور النقابي .

لم يعد في الإمكان التعرض لبيان السلطة التي تملك تحديد المرتبات حتى الوطنية العامة يعتبر التعرض النقابات التي أصبحت حقا من حقوق الإنسان في بلاد العالم تضمنته الدساتير و تنص عليه قوانين التوظيف على ما سيجيء فلقد وصل الموظفون بتجمعاتهم النقابية إلى الحد الذي شاركوا فيه مشاركة فعلية في تحديد مطالبهم الاجتماعية و على رأسها المرتب و بناء على ذلك يتعين علينا أن نبين كيفية تحديد الأجر في ظل تدخل النقابي و يتطلب ذلك الضرورة بحيث العوامل التي تساعد النقابات على المطالبة برفع الأجور و الأهداف الأخرى الغير السياسية التي تهدف إلى تحقيقها لرفع الأجور بطريقة غير مباشرة .

تطور السياسة الأجرية في الجزائر .

1- التفكير في نظام جديد للأجور:

ابتدأ التفكير في نظام الأجور منذ 1970 أي 8 سنوات قبل ظهور القانون العام للعمال حيث كان في نهاية سنة 1969 و بداية سنة 1970 ، اجتمعت لجنة التنسيق ما بين الوزارات برئاسة وزير الداخلية حول مشكلة الأجور .

و لقد خصص المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي ، أحد دوراته لدراسة الأجور و الأسعار في شهر جويلية 1970 و كالت الحكومة مسؤولية دراسة مشاكل الأجور في الوطن لوزارة العمل ، إن التفكير قد تواصل من أجل أولا مشكلا رئيسيا هو مشكل التفاوتات و الفروقات فيما بين الأجور أما المشكل الثاني الذي كان يبدو أنه يجلب الاهتمام هو الرفع من المستوى المعيشي و الدفاع عن القدرة الشرائية للعمال فلقد اتخذت إجراءات في هذا السياق قبل 1978 و منها :

( G).M.N.S. - توحيد الأجر الأدنى المضمون ما بين المهن إلى أجر وطني أدنى

- إلغاء الضرائب على الأجر الأكثر انخفاضا في كل فروع الاقتصاد الوطني و في 5 أوت 1978 يظهر القانون

12-78 المسعى بالقانون العام للعمال .

أ- نظام الأجور حسب القانون العام للعمال :

و هذا تقديم موجز في القانون العام للعمال :

يمكننا أن نعرف القانون العام للعمال بصفة عامة و مختصرة ، إذ يمكن القول عن الجزء الأول لهذا القانون بأنه إطار تشريعي قانوني يهدف إلى تقنين حقوق العمل و واجباتهم الرئيسية فبالنسبة لحقوق العمال ، تركز على أربع أوجه رئيسية :

- الحق في العمل و في الأمن و الأجر و في العطل و الامتيازات الاجتماعية .

- فيما يخص الاستقرار ، التكوين ، الترقية ، التقاعد .

- ضمان الحق السياسي و النقابي و حماية الممثلين .

- ظروف العمل : الوقاية ، الأمن ، طب العمل .

إن القانون العمل ينص على ضمان حقوق العامل من طرف القانون و حمايته من أشكال الضغط أو الإهانة بشخصيته كعامل أو التعدي عليه و حمايته اجتماعيا فيما يخص الشيخوخة أو الحوادث المهنية و ضمان صحته و استقراره في عمله و تطوير شخصيته على المستوى البدني و الثقافي و المهني و أيضا الاعتراف بحقوقه النقابية .

لكن الذي يهمننا هو الشغل الشاغل لعالم الشغل بصفة عامة و للعمال بصفة خاصة و هو المحور الأساسي الذي ستدور حوله محاولة تحليلنا هذا ، نظرا لكونه يمثل وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في تنظيم و تجنيد قوة العمل فقضية رفع الإنتاج و تحسين علاقات العمل و مشاركة العمال في التنمية الوطنية تمثل كلها قضايا شديدة الارتباط بمدى أهمية مكافأة العمال أي الأجر الذي يتقاضاه العامل و ما يمثله في إعادة إنتاج قوة العمل و المستوى المعيشي الذي يحصل عليه العامل جزاء هذا الأجر .

إن مشكل الأجور في كل البلدان عنصر مهم في السياسة الوطنية يستطيع حسب الحالات أن يكون عاملا للتنشيط أو بالعكس يكون عائق للنمو لهذا لا يمكن أن يهمل في أي بلد في طريق البناء و التشييد .

ب- المبادئ الأساسية لسياسة الأجور حسب القانون العام للعمال :

إن البعد الزمني الكبير الفاصل بين ظهور القانون العامل للعمال سنة 1978 و تاريخ بداية تطبيقه الفعلي سنة 1985 يمثل فترة طويلة نوعا ما أي سبع سنوات كاملة من الانتظار في الشروع في تنفيذه يؤكد على



مدى ضخامة و صعوبة المشاكل التي كانت مطروحة على مستوى الأجور التي كانت تتسم بالفوضى مما خلق تفاوتات ضخمة في الأجور لنفس الكفاءة و لنفس العمل المبدول .

إن سياسة الأجور التي يتضمنها القانون العامل للعمال جاءت لتقضي على هذه الفوضى و لضبط الأجور في مبدأ أن الأجور و القضاء على التفاوتات الغير مشروعة ، و أن تحقق مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر و مكافأة العامل حسب ما يبذله فعليا من جهد في عمله لتحقيق مبدأ لكل حسب عمله .  
إن هذه الشعارات تؤكد على المبادئ التالية :

- الشمولية تطبق على الجميع مهما كان منصب العمل و نوع النشاط أو القطاع .

إن هذه المبادئ منبثقة من النصوص الرسمية للبلاد و خاصة الميثاق الوطني 1976-1986 أو الدستور ،  
فمثلا ينص القانون العامل للعمال على ما يلي :

- تطبيقا لمبادئ لكل حسب عمله لا يمكن أن يتقاضى العامل أجرا من المؤسسة إلا إذا كان معين في منصب عمل يقوم فعلا بالأعمال المرتبطة بذلك المنصب .

و ينص أيضا على ما يلي : يجب أن يكافأ العامل حسب حجم العمل الذي يقوم به و تبعا لنوعيته و هكذا يؤكد على ارتباطه بالنصوص الأساسية للبلاد حيث ينص على ما يلي :

إن الأجور الأساسية كلها ضمن القطاع الواحد أو عبر جميع قطاعات الحياة الوطنية تندرج في إطار تطبيق المبدأين " لكل حسب عمله " ، " التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر " المنصوص عليه في الميثاق الوطني و الدستور .

### 2 – السلم الوطني للأجور وتحديد الأجر الأساسي :

#### أ- مسألة التفاوض و اللاتفاوض في الأجر :

إن النصوص التشريعية في البلاد فيما يخص الأجور تؤكد بوضوح تام على إرادة الدولة الصلبة في التدخل مباشرة في التكوين و تحديد الأجور، و كذلك طرق توزيعه ، فالمادة 127 من قانون العام للعمال واضحة كل مراقبة تطور الكتلة الأجرية و لا تترك أي مجال للشك حيث تنص " إن تحديد الأجور الذي يجب أن

تكون مرتبطة بأهداف المخطط هي من اختصاص و صلاحيات الحكومة و لا يمكن بأي حال من تحديد الأجر أن يترك للمؤسسات المستخدمة " مسبقا عن طريق وضع التقييم و نسب ثانياة للمعايير و التعويضات في كل القطاعات و على المستوى الوطني تجعل العامل في وضعيته لا يستحسن فيما تماما متاجرة و مناقشة بيع قوة عمله ، وفقا لأجر يبدو له ملائم لمؤهلاته و قدراته مع المستخدمين . و الشيء الذي يخلق جوّ من عدم الرضا لدى العامل و إحساس بأن حقوقه مهضومة نظرا لعدم تناسب أجره مع الجهود المبذولة مما يخلق وضعية توتر ، داخل المؤسسة تستلزم التفاوض مع المسيرين من جهة أخرى عدم وجود أي إمكانية للمسيرين للتفاوض مع العمال و القيام بالمبادرات اللازمة لتحسين الوضع حتى كانت هناك إمكانيات للمؤسسة لحل هذه المشاكل يجعل المؤسسة في مأزق و بالتالي فإن التفاوض داخل المؤسسة يؤدي إلى تصرفات سلبية من طرف العمال إزاء الإنتاج و إزاء الاقتصاد الوطني بصفة عامة .

- العواقب السياسية لضعف تقييم الجهود المبذول و عدم التفاوض .

- ظهور و تكوين الاقتصاد المتوازي .

- ظهور الإضراب الانفعالي عن العمل .

و من ثم فتحديد العلاقات الأجرية للمجموعات الوظيفية أي معالجة مشكلات العدالة النسبية في تقدير الأجر بتحديد أسس تعادلها أو تفاوتها من وظيفة إلى أخرى داخل المشروع أو من مشروع إلى آخر في ضوء طبيعة و ظروف العمل بكل مشروع على حدى ، بما يكفل تحقيق العدالة في منح الأجر هو مما يركز أساسا على تقييم الوظائف بتحديد أهميتها النسبية فيما بينها في ضوء أبعادها و مقوماتها الأساسية . أي أن تقييم الوظائف يسعى إلى تهيئة أساس منطقي و رشيد للمقارنة بين أبعاد و مكونات الوظائف التي تشكل قيمتها النسبية كعامل أساسي يركز عليه تحديد أجورها الأساسية .

ب- تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة :

إن الدراسة التحليلية للوظائف تكون الأساس السليم للتفاهم المشترك بين الإدارة و أفراد القوة العاملة بالمشروع ، فالجانب الإنساني للعاملين يعتبر في المكانة الأولى عند دراسة أي إصلاح إداري . و الدراسة التحليلية للوظائف تمس هذا الجانب الإنساني و تعمل على الرفع من الروح المعنوية للعاملين من عدة نواحي ، فالتحليل الوظيفي يساهم في تقرير سياسات إدارية على أسس واضحة محددة و عادلة ، و مثال

ذلك تقرير الأجور على أساس من طبيعة العمل و مسؤولياته و مستوى صعوبته ، و بحيث تندرج مستويات الأجور تبعا لتدرج مستويات صعوبة و مسؤولية الأعمال المؤداة .

كذلك تقرير سياسات الترقية و النقل على أساس نوع العمل و مستواه و هو أساس سليم يشعر العاملين أنفسهم كفايته و عدالته فيما يتضمنه من قواعد و فيما يتمثل من تطبيقات تستند إلى طبيعة العمل و مستوياته و واجباته إلى اعتبارات و دوافع شخصية تؤدي لا محالة إلى هبوط الروح المعنوية و هبوط الكفاية الإنتاجية كأثر تابع .

فعالية الدور النقابي .

### 1- تعريف النقابة :

النقابة هي منظمة اجتماعية ، تضمّ صناعة معيّنة أو حرفة معيّنة مشكلة في عمّال و مجموعات ، تتمثل كلمة عامل و تنصرف على كلّ ذكر و أنثى يعمل لقاء أجره مهما كان نوعه و في خدمة صاحب العمل و تحت سلطته و إشرافه .

الهدف من التجمع العمّالي في إطار النقابة هو تكوين شخصية قانونية لنقابة معينة يمكنها القيام بوظيفتها التمثيلية ، تحدّد مهام النقابة : طبقا لعوامل عديدة :

فقد تكون محددة بدستور الدولة أو بالقانون أو تحددها طبيعة المدّ النقابي للحركة العمالية و على كلّ حال تبدأ النقابة بالوظيفة الدفاعية في مواجهة أصحاب الأعمال بهدف الحصول على أجور عادلة و ظروف عمل مناسبة...إلخ.

غير أنّ مع التطور النقابي لمرحلة أفضل يظهر بعض من الوظائف المتطورة وصلت إلى الإسهام في المجال السياسي ، فالحركة النقابية تهدف دوما إلى أبعد من حل مشاكل القوت اليومي فهي تهدف لغاية قصوى و هي تأمين مجتمع يضمن لكل فرد فيه (رجل ، امرأة ، طفل) ضرورات حياة متمدّنة ، و إنشاء مجتمع يجد فيه كل فرد فرصة اكتساب مستوى معقول من المعرفة و المهارة ، إذن فالنقابات هي منظمات مستديمة من العمّال بقصد الدفاع عن مصالحهم المشتركة .

### 2- الهيكل التنظيمي النقابي : يتشكل هيكل التنظيم النقابي بشكل عام مما يأتي :

1- النقابة النوعية : تضم عادة جميع العاملين الذين ينتمون إلى حرفة أو مهنة واحدة ، حتى و لو كانوا يعملون في منشآت أو مصانع مختلفة مثل : عمال الغزل و النسيج ، نقابة عمال النقل...إلخ.

2- النقابة الصناعية : تضم جميع العاملين في منشأة معينة بغض النظر عن مهنتهم أو حرفهم مثل نقابة عمال شركة مصفاة البترول ، نقابة عمال شركة مصانع الاسمنت...إلخ.

3- النقابة العامة : تتكون على المستوى القومي ، تشمل مجموع النقابات على مستوى المنشأة أو النوعية و تتولى النقابة الإشراف على الوحدات النقابية و توجيهها و التنسيق بين جهودها ، مثل : النقابة العامة للعاملين في الصناعات الغذائية.....إلخ .

4- الإتحاد العام للعمال : يتكون على المستوى القومي من مجموع النقابات العامة ، مهمته الإشراف على العمل النقابي و تنسيقه بشكل عام و يمثل العاملين في المجالات الخارجية باعتباره يمثل الطبقة العامة بأسرها .

### 3- تحديد الأجور في ظل التدخل النقابي :

يورد في التدخل النقابي بصفة عامة إلى أحكام نظام الاحتكار المزدوج محل المنافسة الاحتكارية ( MONOPLE ) حتى لا يكون هناك مشترك وحيد لقوة العمل أو قلة من المنشآت القوية أمام عدد لا نهائي من بائعي قوة عملهم .

و في ظل التدخل النقابي يمكن تحديد مستوي الأجر انطلاقا من تحديد مدي قوة إمتياز أصحاب الأعمال و مدي قوة مقاومة العمل . ( En cession des employeurs) .

### أ - مدي مقاومة احتكار أصحاب الأعمال :

- أصحاب الأعمال أمام اختيارات صعبة فالتسليم يرجع الأجور معناه نقص في أرباحهم و عند الاستجابات المتتالية قد تختفي أرباحهم كلية و بالذات عندما لا يكون في مقدورهم تقييم الزيادة في الأجور على الأسعار و في المقابل يخشون عدم الاستجابة لطلبات النقابة القوية في رفع الأجور لأنهم يعرفون سلفا أنهم إذا لم يستجيبوا لرفع الأجور حتى مستوى معين للحد المعقول الذي تقبل النقابة المساومة عليه فإنهم سوف يواجهون بالإضراب مما يكبدهم خسائر فادحة تتمثل في استمرار المصروفات الثالثة و غرامة الشروط الجزائية المترتبة على عدم احترام مواعيد التسليم المتفق عليها .

بناء على ذلك يقوم صاحب العمل بعمل موازنة بين ما يمكن أن يتكلف من رفع الأجور إلى حد معين يمكن المساومة عليه و ما يمكن أن يخسره وفقا لما سبق .

- و من هنا نخلص إلى أنه توجد مستويات متعددة الأجور تتوقف على مدى قدرة أصحاب الأعمال على المساومة و هذا يبطل ما ذهب إليه أصحاب نظرية العرض في الطلب على أن العمل و الأجر يلتقي في نقطة العرض في الطلب .

ب - مدي مقاومة العمال :

على عكس النمط تكون مقاومة العمال ، فهي ليست المحافظة على الأرباح كما هي أو السعي إلى زيادتها و لكن العمال يعرفون جيداً أن قبول معدل الأجر أقل مما يطالبون به معناه التنازل و لمدة لا يعلم مداها حتى يتم الاتفاق بعد مطالبة أخرى برفع الأجر لتحسين مستواهم المعيشي و هذا يمثل تضحية بل وقت يتدهور مستواهم المعيشي الحالي نتيجة لتخلف قوتهم الشرائية الناتجة عن عدم المشاركة في ثمرة التقدم الاقتصادي .

- و في المقابل يعرف العمال أيضا إذا لم يقبلوا المستوي من الأجر الذي يساوم عليه رب العمل فإن هذا يعني بدأ الإضراب بما يمثله من حرمان من الأجر الحالي و كلما طال مدة الإضراب يعني استنزاف لإدخاراتهم إن وجدت ومؤدى ذلك أن استمرار الإضراب يعني تراكم الديون عليهم وليس هذا فحسب بل إنهم قد لا يجدون من يقرضهم وهذا يعني تشريدهم وتفكيك لأسرهم.

- وبالتالي يوجد معدل الأجر يمثل المطلب الأدنى للعمال، هذا الحد الأدنى يتوقف على مدى قدرة العمال على المقاومة والاستمرار في الإضراب.

- ففي هذه الحالة يوازن العمال بين مصلحتهم في قبول الأجر الذي يقبله المنظم وعنه إذا وجد أن مقاومتهم ستنفذ قبل أن يستجيب المنظم دفعه وطأة الخسائر التي تلحقهم من جراء الإضراب وبالتالي سوف تكون نتيجة الاستمرار في غير صالحهم ، أما الاستمرار في الإضراب بالرغم من الخسائر التي تلحقهم يسبب انقطاع أجورهم إذا وجدوا أن الإضراب سوف يعود إلى صالحهم.

لكي يتجنبوا عمل الأعضاء للتساهل المتزايد من جانب قادتهم من ناحية ومن ناحية أخرى لكي يحتفظ بحرية الحركة الواسعة في المناورة فيتظاهرون بأنهم لا يطلبون بأكثر من حقهم ولكنهم مستعدون في نفس الوقت الانسحاب إلى مستوى من الأجر يمكن لهم أن يدافعوا عنه .

4- العوامل التي تساعد النقابات على المقاومة في تحديد الأجور:

أ- درجة عمومية للنقابة : لكي تكون النقابة فعالةً وجب أن تمتد إلى جميع أفراد الاقتصاد وليس هذا فحسب بل وجب أن تضم كل العاملين فإن لم يكن في نقابة واحدة فعلى الأقل يجب أن يكون لكل فرع من فروع الصناعة إتحاد تكون له الكلمة ، لأن في غير هذا سيكون في وسع صاحب العمل عن المواجهة بإضراب أن يستدعي العمال غير النقابيين سواء من الإقليم الذي يمارس فيه نشاطه أو من مجالات أخرى وبالتالي تتوقف قدرة النقابة العمالية على درجة تعليمها.

ب- وحدة أو انقسام النقابة : إذا شمل العمال نقابة توحدوا أو على الأقل توحدت النقابات في إتحاد قوي تفرق العمل النقابي والدفاع عن مصالحهم دون الاشتغال بالأهداف السياسية. فإن منظمات أصحاب الأعمال سوف تضعف لديها إمكانيات المناورة بعكس عندما تكون المنظمات النقابية للعمال مقسمة بين مراكز معادية.

ج- التراكم الموارد لدى النقابات :

- في حالة الإضراب تعتمد كفاءة مقاومة النقابات على أهمية الادخارات التي تكون تحت تصرف أعضائها والموارد المتراكمة لدى النقابات ذاتها والوسيلة التي نستطيع أن ننقد بها المضربين و بالذات سلوك الأطراف المعنية بالإضراب مباشرة و تعني بها نقابات المهن الأخرى التي يمكن أن ترسل النجدة و التجار الذين يستطيعون أن يخصصوا اعتمادات تأمين للغذاء اليومي للشعب في مجموعة لكي لا تضاري مصالحه و في هذه الحالة يمكن تنظيم اكتتاب المتضررين .

- كمثال : فإذا كانت للولايات المتحدة الأمريكية هي دائما الإضرابات طويلة المدى فهذا مرجعه إلى ثراء النقابات التي في قدرتها الانقاد الفعال و المستمر لأعضائها .

- ذلك لأنه إذا وجد للعامل أن رزقه مضمون و لو كان أقل مما نعوض عليه فإنه يقبل التضحية المؤقتة و يستمر في الإضراب لأنه يري في استمرار الإضراب وسيلة مواتية و العكس .

- و لا يكفي من جهة أخرى أن تكون هناك موارد هامة بل يجب أيضا معرفة كيفية استخدام هذا الحوار ، ففي بداية القرن التاسع عشر مارست النقابات الإنجليزية بشجاعة و بحسم و إستراتيجية تركيز القوى على المنظمين السيئين .

- الذين يأخذون المبادرة في تخفيض الأجور أو يرفضون لمدة طويلة رفعها فقامت النقابات العمالية بدعوة أعضائها للإضراب موصين غيرهم من العمال لدى أصحاب الأعمال الأخرى بالاستمرار في العمل و بهذه

الطريقة ادخرت النقابات قوتها و أضعفت القدرة التعاقدية لدي المنظمين السيئين . Les mauvais employeurs

- و كان للرد على ذلك من جانب المنظمين عندما يكونون على وفاق هو الغلق العام محيرين نقابات العمال على تبديد قواهم المالية .

- و خلال السنتين الأخيرة رأينا في فرنسا نقابات العمال تركز عملها على المراكز الحاكمة معتبرة أنه عندما ترتفع أجور بعض المهن فإن ارتفاع الأجور في المهن الأخرى سيتبعه بالضرورة و بدون صعوبات كبرى و بتعبيراً آخر توجد أجور قائدة و أخرى مقودة.

5- العوامل التي تساعد العاملين أو اتحاداتهم على مقاومة رفع الأجور:

- عوامل خاصة بالمشروع :

في هذه الحالة ينظر رب العمل مطالب رفع الأجور في منشأته التي في ظروفه الخاصة بغض النظر عن المشروعات الأخرى و يقوم بدراسة خسائر الإضراب و هذا يعتمد في المقام الأول على استعداد النقابات في التحكم في الإضراب حقيقة و مدى شمول هذا الإضراب للعاملين بالمنشأة هل هو إضراب كلي أو جزئي و مدى تأثير كل ذلك على النقابات المستمرة يرغم توقف العمل مثل الإيجار و هناك مسألة أخرى يأخذها المنظم في اعتباره من مدة الاتفاق الذي سوف يتم بالأجر المطالب به و مدى تكلفته .

الوسائل النقابية الأخرى غير المطالبة برفع الأجور:

لا يقتصر عمل نقابات العمال على المطالبة برفع الأجور ، كما لا ينحصر عمل نقابات المنظمين على مقاومة هذه المطالب ، و لكن كلا من الفريقين يسلك سبلا آخر في سبيل المحافظة على زيادة الكتلة الأجرية للطبقة العامة .

و يسعى الفريق الثاني إلى المحافظة على المستوى العام للأرباح و لكل وسائله الخاصة ، و قد يلتقيان معا بقصد العمل على ازدهار المشروع حيث يحقق كل فريق منهما أكبر نفع لأعضائه .

6- وسائل نقابات العمال في المحافظة على مستوى الأجور:

\* تجتهد نقابات العمال في تنظيم عرض العمل في المهن التي تعنيها حتى يكون لمطالبها الأجرية فعالية في المدى الطويل و تسلك إلى ذلك طرق متعددة منها :

1- تنظيم عرض العمل : فيما يتعلّق بعرض العمل تمارس النقابات نشاطا ملحوظا بقصد تحديد عرض العمل وذلك انطلاقا من فكرة قديمة مفادها أن الطلب على العمل ثابت , وبالتالي تقدم بتحريض أعضائها على عدم قبول العمل الإضافي , مع تقصير العمل , حتى يترك من يعمل نصيبا لغيره فيتم استخدام عمالة جديدة وبذلك تمتص البطالة .

2- توسيع الطلب على العمل : تقوم النقابات العمالية بممارسة ضغوطها على أصحاب الأعمال لكي لا يستخدموا عمالا من غير أبنائها الإقليم هذا من ناحية ومن ناحية أخرى ألا يستخدموا عمالا غير نقابيين ويدخلون ذلك شرطا من الاتفاقات الجماعية .

3- توسيع الطلب على منتجات صناعية معيّنة :

تعمل النقابات العمالية على ترويج الطلب على منتجات بعينها ، فذلك لقصد تشجيع المنتجين على الاستجابة إلى المطالب الأجرية و الاستجابة إلى طلب المزيد من العمال بشروط أكثر محاباة .و تصل النقابة إلى ذلك مباشرة و تقوم بعمل حملة دعاية لدى المستهلكين بصفة عامة و المستهلكين و العمّال بصفة خاصة لكي يشتروا بالترفضيل هذه المنتجات .و قد تتضامن النقابات العمالية مع نقابات أصحاب الأعمال في السعي للضغط على السلطات العامة لحملها على رفع الرسوم الجمركية ، و تخفيض ضرائب التصدير حتى تتاح الفرصة أمام تصريف المنتجات في الداخل و الخارج وصولا إلى الإنتاج الكبير ، لأن هذا من شأنه المزيد من الطلب على العمال .

7- الوسائل النقابية الأخرى الغير المطالبة المباشرة في رفع الأجور:

- نشاط نقابات المنظمين : على العكس ما تهدف إليه النقابات من تضيق عرض العمل تسعى نقابات المنظمين بكل وسائلها إلى توسيع هذا العرض حتى يكون لديها القدرة على المناورة إن لم يكن على تخفيض الأجور فعلى الأقل الإبقاء عليها كما هي :

1- و لزيادة عرض العمل تقوم نقابات المنظمين بتشجيع الهجرة إلى المدن البعيدة محاولين استخدام غير النقابيين في ذلك ، و ممارسة في أوقات معيّنة ضغطا على الصحافة المحلية لكي لا تنشر عروض التوظيف الخارجية عن المدينة و ذلك بقصد عدم هجرة العمال المتوفرة في ذلك الإقليم .



2- نقص منظمات أصحاب الأعمال أعضائها بالرفض المنظم لاستخدام النقابيين بصفة عامة أو النقابيين التابعين لنقابات معينة و على العكس يرفضون على طالبي الاستخدام الإنضمام إلى نقابات عمالية موالية إليهم .

هذه هي النقابة و دورها في تحديد الأجور في النظام الرأسمالي تمثل دور الحماية للطبقة العامة و يظهر هذا من رد الفعل المعاكس من جانب المنظمين و نقاباتهم .

عليه نلخص النتائج التالية :

1- الأجر لا يتحدد ، لا وفقا للقانون الطبيعي كما ادعت النظريات القديمة و لا عند الإنتاجية التي يلتقي عندها عرض العمل و الطلب عليه و لكن يتحدد بالمساومة الجماعية التي بيننا دورا و أساليبها .

2- إن زيادة الأجور لفئة من العمال لا تعين قط البطالة لفئة أخرى و أن التدخل النقابي يؤدي حتما إلى رفع الأجور بصفة عامة و هو يرفعها للنقابيين بصفة خاصة .

3- إن التدخل النقابي أدخل اعتبارات جديدة عند تحديد الأجر فحواله من دخل لأحد عناصر الإنتاج إلى دخل إنسان بكل متطلباته البشرية و عليه إشباعها .

4- يبين التدخل النقابي أن الأجور يمكن أن ترتفع دون أن ترتفع الأسعار و بذلك تتأكد ضرورة الوجود النقابي و جدوى تدخله .

بعد معالجتنا لموضوع الأجر في النظام الجزائري ، مكنتنا هذه الدراسة من استخلاص النتائج التالية :  
و هي أنّ سياسة الأجور هي تلك السياسة التي تنتهج للتأثير في مستوى الأجور أو في هيكلها أو قيامها بغية تحقيق هدف معين . و يقصد بهيكل الأجور تحديد قواعد حسابها و أسس تفاوتها من عمل لأخر داخل قطاع واحد أو من قطاع لأخر . تقوم سياسة الأجور على التوفيق بين الاعتبارات الاجتماعية و الاقتصادية المؤثرة في مستوى هيكل الأجور لتحقيق أهداف معينة .

من أمثلة الاعتبارات الاجتماعية لسياسة الأجور رفع مستوى معيشة أفراد القوى العاملة بحصولهم على نصيب عادل من الدخل القومي يكفل لهم مستوى معيشة ملائمة .

يتأكد هذا الاعتبار بصفة خاصة في الأنظمة الاشتراكية حيث تتغير النظرة إلى الأجر من مجرد ثمن العمل أي عائد أحد عوامل الإنتاج (العمل) و من تم عنصر من عناصر التكلفة إلى دخل يقدمه المجتمع عن

طريق أصحاب العمل إلى أفراد القوى العاملة و الذين يؤدون دورهم الاجتماعي اتجاه الدولة بما يقدمونه من عمل ، و هو يجمع بين صفته كجانب اجتماعي بمقتضاه يكفل الأجر للعامل مستوى ملائم من المعيشة ، و جانب اقتصادي مؤداه أن يرتبط الأجر بإنتاج العامل ، و من تم ينظر إلى الأجر من الوجهتين الاجتماعية و الاقتصادية في آن واحد.

أيضا فنظرا للتطور في إيديولوجية المجتمعات، لم يعد الأجر يقتصر على مجرد مبلغ نقدي يتقاضاه الموظف كل فترة دورية محددة لقاء عمله، و إنما أصبح الأجر يضم علاوة على ذلك جوانب أخرى تتمثل في ميزات مادية أو عينية يستفيد منها الموظف و تهدف في مجموعها إلى رفع مستوى معيشته، و منها الخدمات الاجتماعية و الصحية و الثقافية التي تقدم بالمجان لأفراد القوى العاملة ، و منحهم أجورا كاملة عن فترات الإجازات الدورية و المرضية، و تقاضهم لمعاشات عند انتهاء خدمتهم، و ما قد يمنح لهم من مكافآت و منح و غيرها.

من أمثلة الاعتبارات الاقتصادية لسياسة الأجور ظروف عرض العمل و الطلب عليه، و قوة المساومة بين طرفي الإنتاج (العمل و رأس المال)، و الاتفاقيات الجماعية، و محاولة تلاقي أثار التضخم و ارتفاع الأسعار و انخفاض الأجر الحقيقي، و يحدث ذلك إذ كانت الزيادة في الأجور، و ما يصاحبها من زيادة النقد المتداول، لا يقابلها زيادة في الطاقة الإنتاجية كذلك محاولة دعم الاستثمار القومي و التعجيل بعملية التنمية و تكوين رؤوس الأموال اللازمة لها عن طريق زيادة المدخرات القومية، و زيادة القوة الشرائية لأفراد القوى العاملة، و زيادة طاقة التصدير، و الأهمية النسبية للأنشطة الاقتصادية المختلفة في المجتمع بما يكفل تخطيط توزيع القوى العاملة على القطاعات المختلفة وفقا لأهداف خطة التنمية، و غير ذلك من عوامل تهدف إلى تحقيق الرخاء الاقتصادي للمجتمع .

على الجملة فإنه يجب التوفيق بين الاعتبارات الاجتماعية و الاقتصادية لسياسة الأجور بما يؤدي إلى رفع مستوى معيشة أفراد القوى العاملة جنبا إلى جنب مع دعم الاقتصاد القومي و زيادة الرخاء الاقتصادي بصفة عامة.

التوفيق بين هذه الاعتبارات هو ما أدى بالدول في العصر الحديث إلى بوضع سياسة محددة للأجور، سواء في ذلك الدول الاشتراكية باعتبار أن ذلك إجراء ضروري تقتضيه طبيعة النظام الاشتراكي الذي يركز على تولى الدولة إدارة عجلة الاقتصاد القومي في مجموعة وفقا لحظة محددة، أو في الدول الرأسمالية التي

تتدخل أحيانا لتقرير سياسات الأجور لأحداث التوفيق و التوازن بين الاعتبارات الاجتماعية و الاقتصادية المتعارضة بوضع معايير و ضوابط معينة لها.

هذا فيما يخص سياسة الأجور و الاعتبارات الواجب اعتبارها في سياسة الأجور، أما فيما يتعلق كيف يحدد الأجر و على أي أساس ؟

### • خاتمة الفصل الثاني:

أغلبية الناس يعتقدون أن الأجر يتحدد على أساس المنصب أي إذا كان المنصب المشغول كمنصب مدير أو رئيس إدارة أو مصلحة فإن أجره سيكون مرتفع و العكس صحيح أو إذا كان صاحب المنصب ذو شهادة عليا فإنه سيتلقى بضرورة الأمر أجر مرتفع .

بالنسبة للافتراض الأول يمكن اعتباره صحيح لكن ضمن ذلك عدة تفاصيل فلكل منصب عدة معايير تدخل ضمن تحديد الأجر كالمسؤولية و المستوى الدراسي و الجهد و غيرها يقيم على أساسها المنصب .

أما الافتراض الثاني فيمكن أن يكون عامل بمستوى عالي إلا أنه يشغل منصب بأجر زهيد إذن المستوى الدراسي لا يحدد الأجر كما يعتقد الكثيرون .

لذلك فإن الافتراض أن الأجر يتحدد على أساس تنظيمي بمعنى على أساس تقييم الوظيفة أو المنصب التي تقوم طبقا على المحددات التالية و هي : المتطلبات العقلية، المهارة العوامل الجسمانية (الجهد)،

## الفصل الثاني-----المقارنة النظرية للدراسة

---

المسؤولية، ظروف العمل و هذا ما أثبتناه في هذه الدراسة و ما شاهدناه في الواقع العملي على أن الأجر يتحدد على أساس شبكة الأجور.

## الفصل الثالث - المقاربة الميدانية للدراسة

• مقدمة الفصل الثالث:

يعتبر الجانب الميداني للدراسة أهم قسم فيها ، فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية إلى الدراسة التطبيقية في الميداني حيث يربط بين الجانبين ، وبما أن موضوع دراستي يتمحور حول موضوع الرضا الوظيفي ودورها في تحسين مستوى أداء العاملين سلطت الضوء على عمال الصندوق الوطني للإستثمار.

قمت في هذا الفصل بإختبار مدى صحة الفروض إن كانت محققة أو عدم محققة ، كما قمت بتحليل أسئلة المقابلة للوصول إلى نتائج خاصة بكل فرضية ومن ثم أهم النتائج و خلاصة عامة ، وبما أن موضوعي الرضا الوظيفي و دوره في تحسين مستوى أداء العاملين للتذكير قمت بتفكيك أبعاد الإشكالية التالية:

هل للرضا الوظيفي دور في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة ؟

قمنا باختبار الفرضيات التالية :

هل هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعمال ومستوى أدائهم ؟

هل الحوافز المادية تأثير على تحسين مستوى أداء العاملين ؟

### المبحث الأول: تحليل البنية التنظيمية للمؤسسة:

مؤسسة مالية عمومية متخصصة، مكلفة بالمساعدة في تمويل الاستثمار عن طريق منح قروض الاستثمار للمؤسسات أو عن طريق المساهمة في رأس مال المؤسسات المحلية أو مع المستثمرين الأجانب في إطار الشراكة وهذا بغرض تحقيق أهداف التنمية الوطنية.

أسس الصندوق الوطني للإستثمار، سابقاً تحت تسمية الصندوق الجزائري للتنمية ثم البنك الجزائري للتنمية ، بموجب القانون رقم 63-165 المؤرخ في 07 ماي 1963 المعدل والمتمم، كمؤسسة مالية عمومية متخصصة؛ رأس ماله 150 مليار دينار جزائري بموجب قانون المالية التكميلي 2009

#### (1) أهداف الصندوق الوطني للاستثمار

1. المساهمة في تمويل تنمية الاقتصاد الوطني
2. المساهمة في ظهور الشركات الخاصة والعامة في مختلف قطاعات النشاط
3. تنويع عروض تمويل السوق
4. نضع مساعدتنا المالية ونصائحنا في خدمة شركاتنا.

#### (2) مهام الصندوق الوطني للاستثمار

تمثل إحدى المهام الرئيسية للصندوق الوطني للاستثمار في إدارة القروض الممنوحة من موارد الخزينة للمؤسسات العمومية في إطار تمويل المشاريع عالية الهيكلة والمشاريع الصناعية الكبيرة. كما يعمل الصندوق الوطني للاستثمار، بصفته محاسب ومراقب المالية، في إطار تنفيذ استثمارات البنية التحتية و مختلف برامج التجهيز العمومي من خلال تعبئة موارد ميزانية الدولة ذات الطابع النهائي .

يعود نشأة الصندوق الوطني للاستثمار لتاريخ 07 ماي 1963 ، اذ أنشئ بموجب القانون 63 – 165 الصادر بالجريدة الرسمية في 10 ماي 1963 ، حيث نشأ الصندوق تحت اسم الصندوق الجزائري للتنمية ، و بتاريخ 07 جويلية 1972 عدل القانون الأساسي وسمي بالبنك الجزائري للتنمية ، تم بتاريخ 20 جويلية 2009 أصبح يسمى بالصندوق الوطني للاستثمار – البنك الجزائري للتنمية ، و بتاريخ 20 جويلية 2011 اختصرت تسميته الى الصندوق الوطني للاستثمار

هكذا أصبح الصندوق الوطني للاستثمار يرافق من ناحية جميع أنواع المشاريع التي تقررها الدولة في سياق تنفيذ خطة التعزيز والنمو الاقتصادي 2010-2014 ، ومن ناحية أخرى ، المشاريع الاقتصادية و

التي تساهم نشاطاتها في نمو الصادرات خارج قطاع المحروقات. خلال هذه الفترة ، تدخلت المؤسسة من خلال استثمارات الأسهم ، في رأس المال الاجتماعي لإنشاء وتطوير المؤسسات ، في إطار الشراكة مع المستثمرين المحليين و / أو الأجانب ، مثل الشركات : جازي ، رونو الجزائر إنتاج ، الجزائرية القطرية للصلب ، أكسا الجزائر للتأمين، تالا الجزائر للتأمين.

عرفت المادة 37 من قانون المالية التكميلي لسنة 2011 بقولها ما يلي : " تتم تسمية البنك الجزائري للتنمية - الصندوق الوطني للاستثمار بالصندوق الوطني للاستثمار ( ص و ! ).

الصندوق الوطني للاستثمار مؤسسة مالية عمومية متخصصة ، تكلف بالمساهمة في تمويل الاستثمار من أجل تحقيق أهداف التنمية الوطنية " .

يتكون الصندوق الوطني للاستثمار من المديرية العامة و أربع مديريات جهوية تمثل كل من المديرية الجهوية بوهران ، المديرية الجهوية بالجزائر العاصمة ، المديرية الجهوية بعنابة ، و المديرية الجهوية بقسنطينة .

- المديرية العامة : يقع مركزها بشارع حسيبة بن بوعلي ، بلدية بلوزداد الجزائر العاصمة . تتكون المديرية العامة من مكتب المدير العام ومديريات مركزية و عدة أقسام و سكرتارية أو أمانة عامة و هي كالتالي :  
مكتب المدير العام : يتم تعيين المدير العام من قبل وزير المالية. و يتبع مكتب المدير العام مكتب السكرتارية .

المديريات المركزية : تشمل كل من

1 ) مديرية القرض . 2 ) مديرية الموارد البشرية و اللوجستيك 3 ) مديرية الدراسات و تطوير . 4 ) مديرية برمجة و الإعلام الآلي 5 ) مديرية التجهيزات العمومية 6 ) مديرية تجارة 7 ) مديرية التنظيم .

أما الأقسام التابعة للمديرية العامة نجد كل من قسم الشؤون القانونية و المنازعات و قسم التدقيق و التحقيق الداخلي.

و بالنسبة للمديريات الجهوية فهي نموذج مصغر عن المديرية العامة و تشمل الى جانب المدير الجهوي على ثلاث أقسام و مصالح هي كالتالي :

قسم الإدارة و المحاسبة : و يشمل ثلاث مصالح :



مصلحة الادارة و اللوجستيك : تقوم هذه المصلحة بالسهر على تسيير كل ما يتعلق بعمال الصندوق على مستوى الجهوي و من ضمن أعمالها نجد موضوع تسيير الاجور و تصفية مخلفاتها.

(2) مصلحة الخزينة (3) مصلحة المحاسبة .

قسم القرض : يقوم بدراسة القروض و كيفية منحها للمؤسسات على حسب الصيغ المضبوطة لدى الصندوق. يتألف من مصلحتين هما مصلحة رقم 01 و مصلحة رقم 02.

قسم التجهيز العمومي : يقوم بتسوية ملفات المشاريع العمومية و مراقبتها.

إلى جانب هذه الأقسام يوجد مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات و مصلحة الإعلام الآلي .

المبحث الثاني: تحليل سياسة الحوافز والأجور للصندوق الوطني للاستثمار:

✚ النقاط الرئيسية لنظام الأجور القديم:

- الراتب الأساسي للهيكل القديم الذي يعتمد حصريًا على الوظيفة لا يأخذ في الاعتبار مساهمة الأشخاص وأدائهم، مما يولد شعورًا بالظلم والإحباط؛
- جدول الرواتب الأساسية لا يفرق بشكل كافٍ بين الفئات الاجتماعية المهنية؛
- العمل وفق منطق الزيادة المتساوية في الأجر الجماعي.
- لا يوجد برنامج مكافآت محدد للتوظيف أو الاحتفاظ في بعض الوظائف الرئيسية (وظيفة إدارية فنية أو نادرة ذات خبرة دولية قوية / خاضعة للمنافسة)؛
- الدور الهامشي للمديرين في عمل النظام مما يفسر عدم مشاركة المديرين في تنفيذ سياسة المكافآت.
- استياء شديد لدى الموظفين من نظام المكافآت: الشعور بالظلم؛
- يعتمد الأجر على خطوات من 3 إلى 5 سنوات.

✚ نظام الأجور الجديد الصندوق الوطني للاستثمار FNI:

- شروط تطبيق نظام المكافآت الجديد:
- مسح نوعي أجرته المديرية العامة للأشغال العامة سنة 2004 خلال إطلاق مشروع أجور موظفي شركة الصندوق الوطني للاستثمار FNI، لتناول وتحليل مجموعة من المحاور:
- إدارة الوظائف والأجور.
- التقدم والترويج.
- إدارة الأداء.
- إدارة المهارات.
- التطوير المهني.
- محتوى وتنظيم العمل.
- إدارة الناس.

- أهداف هذا التحقيق:
- تحسين نتائج الصندوق الوطني للاستثمار FNI في جميع مجالات النشاط وعلى جميع مستويات المنظمة؛
- تحديث عمل الصندوق الوطني للاستثمار FNI من خلال تحسين الممارسات المهنية للوكلاء؛
- منح الموظفين فرصًا للتقدم في الراتب والتطوير المهني.
- نتائج هذا التحقيق:
- الرغبة في تنفيذ نظام أجور أكثر شفافية وإنصافًا وتحفيزًا؛
- قدرة الشركة على استكمال إصلاح كبير.
- بسبب النوايا المعلنة أو المشاريع التي بدأت في الماضي والتي لم تتم متابعتها بنتائجها.
- قرارات هذا التحقيق:
- تبسيط هيكل الرواتب.
- تجميع العناصر الثابتة في راتب أساسي جديد؛
- تحقيق المزيد من العدالة في الرواتب؛
- المزيد من المساهمات، المزيد من الأجر؛
- التعرف على وظائف خلق القيمة للصندوق الوطني للاستثمار FNI، من خلال ترقية رواتب الوكلاء في وظائف الأعمال الأساسية (FCM).
- مكونات نظام المكافآت الجديد:
- قررت الصندوق الوطني للاستثمار FNI سنة 2009 تطبيق النظام الجديد لأجور الأدوار والمساهمات (R & C) المكون من عنصرين رئيسيين:
- التصنيف على أساس نموذج "الأدوار والمساهمة" (R&C).
- مؤسسة التوظيف وإدارة الأجور.
- السماح بمرونة أكبر وسيولة أفضل في تنظيم الصندوق الوطني للاستثمار FNI.

- إمكانية مكافأة الوكلاء الأكثر مساهمة من خلال زيادة الرواتب.
- نظام إدارة الأداء (SMP).
- تهدف إلى نشر استراتيجية الصندوق الوطني للاستثمار FNI على مختلف مستويات المنظمة.
- بناء على الأهداف المراد تحقيقها والإجراءات.
- - إعطاء إمكانية منح مكافآت متغيرة لمن بلغ ويتجاوز أهدافهم.
- يعد نظام مكافآت البحث والتطوير جزءاً من عقد مريح للجانبين. عقد مقدم لكل وكيل من أجل:
- النجاح في تحولنا: من خلال تحسين الممارسات المهنية للموظفين.
- تطوير ثقافة الأداء: من خلال منح الموظفين فرصاً للتقدم في الراتب والتطوير المهني.
- تحسين النتائج: في جميع مجالات النشاط وعلى جميع مستويات المنظمة.
- بناء على ثلاثة التزامات:
- المزيد من الأداء: العمل بشكل أفضل، وأكثر كفاءة.
- مزيد من التقدير: أن يتم تقييمك بقيمته الحقيقية.
- المزيد من العدالة: مكافأة الجميع وفقاً لمساهماتهم.
- ساعد نظام أجور البحث والتطوير الجديد المزيد من الأشخاص على كسب المزيد.
- المكونات الأصلية لنظام أجور البحث والتطوير:
- عدد محدود من الأدوار (10).
- من 4 إلى 5 مستويات من الاشتراكات في كل دور يمكن أن تبرر فرقاً حقيقياً في الراتب.
- 4 مجالات للمساهمة في نجاح الصندوق الوطني للاستثمار FNI
- 3 درجات إتقان لكل حامل حسب المقياس.
- دفع رواتب تنافسية وعادلة، تتناسب مع الأداء والمساهمة الفردية.

• تعريف الدور:

إنها مجموعة من الوظائف التي تكون مسؤولياتها ومتطلبات المساهمة لها نفس الطبيعة. يتم تحديد الأدوار بناءً على وظائف الشركة والقطاعات المهنية، وتكون مستقلة عن الدراية والمعرفة التقنية الخاصة بكل مهنة في الشركة.

• أنواع الأدوار:

• المشغل أو العامل: يقوم المشغل بمهام بسيطة ومتكررة وقابلة للقياس، ويفعل ذلك مع الالتزام الصارم بالتعليمات أو الإجراءات الدقيقة والكاملة، ويضمن أن عمله يتوافق مع معايير الجودة والإنتاجية.

• التابع الفني: يقوم التابع الفني، ضمن فريق، بعمل معقد يتطلب إتقان المعرفة النظرية والعملية لتقنيته، ويستفيد من استقلالية معينة ويظهر المبادرة في تنفيذ عمله.

• احترافي: يقوم المحترف بإجراء دراسات أو خدمات تتطلب مستوى عالٍ من التحليل والتوليف في مجال تخصصه. ويضمن المراقبة التكنولوجية وتبادل المعرفة.

• رئيس الفريق: يوفر قائد الفريق المستوى الأول من الإشراف الهرمي على المشغل و/أو المرحلات الفنية. ويضمن الامتثال للإجراءات وأساليب التشغيل أو التعليمات، وخاصة فيما يتعلق بالسلامة.

• المدير الأساسي: يشرف مدير القاعدة إما على فرق المشغلين بدعم من قادة الفرق، أو على فريق من المرحلات الفنية و/أو المهنية. ويعمل على ترشيد الوسائل والموارد المتاحة له ويقترح تحسينات على أساليب أو إجراءات التشغيل.

• مشرف: يتواصل المشرف مع واحد أو أكثر من مقدمي الخدمات الخارجيين أو الداخليين ويضمن أنهم ينشرون الموارد المناسبة (من حيث الجودة والمهارات).

• مدير المشروع: يدير مدير المشروع مشروعًا له هدف محدد بوضوح والموارد المخصصة فقط لمدة المشروع، ويبدأ ويدير جميع الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع.

• المدير المحلي: يقوم المدير المحلي بتنظيم وقيادة وتنسيق فريق واحد أو أكثر من خلال تحسين الموارد والوسائل المتاحة له.

- مدير الكيان: ويحدد مدير الجهة للفرق الخاضعة لمسؤوليته توجهات إدارته في خطط العمل. يقوم بتقييم الإنجازات المتوسطة بانتظام ويصحح أي انحرافات بسرعة.
- مدير مجال النشاط: يوضع مدير منطقة النشاط تحت السلطة المباشرة لأحد أعضاء اللجنة التنفيذية.
- يشارك في تحديد الإستراتيجية الخاصة بمجال نشاطه ويعمل في الجهات التي يشرف عليها.
- مستويات المساهمة:
- يخصص: اكتشاف وتخصيص جميع المعرفة المطلوبة (الإجراءات والأدوات والأنظمة والفرق والمعايير وما إلى ذلك)، وفي هذا المستوى يدخل الراتب في دوره.
- لإطلاق المشروع: يتوافق مع المعايير والتوقعات ويتقن "المحترف" الصحيح (المهني والمنتج) ويتولى دوره بالكامل.
- يهيمن: يرى المروحية دوره ويطلق هوائياته ليرى ما يحدث خارج منصبه، ويبدأ في التواصل مع الآخرين لمساعدتهم، ومساعدتهم، وتحفيزهم.
- يتطور: يخرج من دوره المحدد بدقة، ومنفتح على العالم الخارجي، خارج فريقه ويعتني بالآخرين، ويساعدتهم، وينقل إليهم (أكثر من المشاركة)، ويلتزم برؤية الفني لدوره.
- يعود إلى: في هذا المستوى من المساهمة، يتم طلب الراتب من قبل الآخرين، مما يجعل الآخرين يحشدون أو يحفزون أنفسهم أو يتحملون المسؤولية ويعملون على الأنظمة (الإجراءات وطرق العمل) التي سيتم فرضها على الآخرين لتحسين الممارسات والنتائج.
- مجالات المساهمة
- مجالات المساهمة تنشأ من استراتيجية الشركة، وهي تعكس أهداف القيمة المضافة التي تحدد نجاح الصندوق الوطني للاستثمار FNI وتنطبق على جميع الأدوار ولكن بصيغ وتعبيرات محددة، يتم التعبير عنها من خلال الممارسات والسلوك المهني الملحوظ يشكل الإطار المرجعي المشترك لجميع الصندوق الوطني للاستثمار FNI المهام.
- يمكننا أن نذكر 4 مجالات للمساهمة:

- المشاركة "تريد الصندوق الوطني للاستثمار FNI إشراك كل موظف من موظفيها في حياة الشركة".
  - الأداء "تريد الصندوق الوطني للاستثمار FNI أن تكون قادرة على المنافسة في سوق النفط والغاز".
  - الموثوقية والسلامة "تريد الصندوق الوطني للاستثمار FNI تشغيل معداتها وفقا لمعايير الصحة والسلامة والبيئة".
  - تغيير "الصندوق الوطني للاستثمار FNI تريد تحديث أنظمة تشغيلها".
  - درجة الإتقان
- لكل مستوى من مستويات المساهمة في مجال المساهمة، يمكن للمدير التمييز بين درجة إتقان كل حامل وفقاً للمقياس:
- شهر: إتقان الحد الأدنى والعرضي.
  - ب&ف: إتقان جزئي ومتكرر.
  - T&P: الإتقان التام والدائم.
- في الدور، التقدم في مستوى المساهمة ليس تلقائياً ولا مضموناً:
- فهو ينجم عن تحسن حقيقي وكبير ومستمر وقابل للقياس يمكن أن يراه الجميع.
  - لن يتقدم بعض الموظفين إلى مستوى المساهمة النهائي لدورهم.
  - ويمكن للبعض أن يظل في مرحلة "التنفيذ" مع كونه محترفاً جيداً وفعالاً ومساهمًا عادياً.
  - لا يوجد حد أدنى أو أقصى للمدة في مستوى المساهمة.
  - المشاريع المساهمة:
- وضع حد للترتيبات الانتقالية المتلاحقة التي تمت في السنوات الأخيرة.
- تحقيق دخول جزء مهم من نظام الأجور حيز التنفيذ: ديناميكية إدارة الرواتب من أجل التعرف على أفضل المساهمين ومكافأتهم.
- لدعمك وتزويدك بالوسائل اللازمة لممارسة مسؤولياتك بشكل كامل كمدير في إطار نظام مكافآت البحث والتطوير.

يجب على جميع الوكلاء تحديد أهداف المساهمة.

3- نهاية العام تقييم تحقيق أهداف المساهمة.

### • أهداف المساهمة:

تحسبًا للمقابلة السنوية، يحدد المدير هدفين من أهداف المساهمة لزميله المباشر، ويضعهما رسميًا في خريطة الطريق السنوية:

• بناءً على "إطار الأدوار والمساهمات" في نظام المكافآت الجديد

• مع الأخذ في الاعتبار وضع الوكيل في الدور وفي أحد مستويات المساهمة المخططة لهذا الدور

تحديد كل هدف من أهداف المساهمة يمر عبر ثلاث مراحل:

• الخطوة 01: يختار المدير مجالًا واحدًا للمساهمة من بين المجالات الأربعة الممكنة.

• الخطوة 02: في المحور المختار، يختار المدير المساهمة التي سيتعين على الوكيل تحسينها.

• الانتقال إلى درجة أعلى من المقاييس في نفس مستوى المساهمة (من "الحد الأدنى والعرضي" إلى

"الجزئي والمتكرر" أو من "الجزئي والمتكرر" إلى "الكلي والدائم")

• الانتقال إلى المستوى الأعلى من المساهمة عندما يكون الفاعل بالفعل في درجة الإتقان "الكاملة والدائمة".

• الخطوة 03: وفي إطار المساهمة المختارة، يقوم المدير بصياغة التوجهات بشكل رسمي وتوضيح ذلك

من خلال بعض الإجراءات التي سيتم تنفيذها من أجل مساعدة الوكيل على توجيه جهوده بشكل فعال خلال العام.

الوسيلة أو الأداة التي تسمح للمدير بتنظيم التطوير المهني وتطور الرواتب لموظفيه، وتشتمل على قسمين:

• تحديد المساهمتين اللتين يجب على الوكيل تحسينهما، إما بالزيادة

• درجة إتقانها، أو بالانتقال – على محور – إلى مستوى المساهمة الأعلى (NC).

• إرشادات خاصة بكل شخص، في محطة عمله وفي السياق المحدد لكيانه:

• الإجراء الذي يجب اتخاذه.

• العملية المراد تنفيذها.



- الممارسات المهنية للتحسين.
  - الأخطاء والاختلالات والممارسات السيئة والعادات السيئة التي يجب القضاء عليها.
  - لا يتم ترجيح أهداف المساهمة ويتم مناقشتها واتخاذ قرار مشترك خلال المقابلة السنوية.
  - بمجرد التحقق من صحتها بواسطة N+2 للوكيل، لم يعد من الممكن تعديل أهداف المساهمة.
- الجدول رقم 3: أهداف المساهمة هي عملية من ثلاث خطوات:

توصيل المساهمات لتحقيق هدف الوكيل	تحديد الهدف	تحليل الوضع الحالي
<p>مثال :</p> <p>قم بتعبئة الهدف في FRA وقم الهدف: درجة الإتقان المراد بتحقيقها = T&amp;P</p> <p>بتوصيل أهداف الوكيل</p> <p>تعريفات التوجهات</p>	<p>مثال :</p> <p>محور أداء NC: درجة التنفيذ</p> <p>P &amp; E = مثل المحاور الأخرى</p>	

مصدر: وثيقة داخلية، يونيو 2019.

- لماذا نموذج البحث والتطوير في الصندوق الوطني للاستثمار FNI؟ أهم النتائج على الأنظمة السابقة:
- الاستعلاء: تشير أي وظيفة إلى مقياس يحدد تلقائيًا الراتب الأساسي.
- لا يضمن المشاركة الفردية أو حتى، في بعض الأحيان، إنتاج العمل البسيط.
- وزن الأتمتة: يزيد الراتب تلقائيًا وبشكل متساوٍ، بغض النظر عن أداء الموظف.
- لا يوجد تقدير للمساهمات أو الأداء الذي تحقق.
- فقدان المعايير الأولية: أدى تعدد الوظائف وغياب التقييم الوظيفي وتكاثر مكملات الراتب الأساسي إلى اختفاء تسلسل واضح للوظائف والرواتب.
- البحث والتطوير: نظام تصنيف أفضل.

- سلم رواتب الصندوق الوطني للاستثمار FNI يتوافق مع المستويات الهرمية المختلفة لأجور وظائف العمل ويترجم إلى مستويات أخرى، وهو تطور أفقي (الراتب الأساسي) وتطور رأسي (على شكل مقياس).  
يتكون سلم الرواتب من (37) جدولاً (انظر الملحق رقم 03) لكل فئة تكون الجداول ذات قيمة ثابتة من الدرجة التاسعة في نفس الفئة ولكن بقيمة تصاعديّة بين الفئات.
- دفع الرواتب على مستوى الصندوق الوطني للاستثمار FNI.  
خلال الدراسة على مستوى شركة الصندوق الوطني للاستثمار FNI، تمكنا من ملاحظة أن صرف الراتب كان يتم شهرياً مقابل المجهودات التي يبذلها العمال، وذلك من خلال حساب الدخل ثم عرضه على بطاقة تقرير (. انظر الملحق رقم 04).
- العناصر المكونة لإيصال الدفع:
  - الراتب الأساسي:  
يتم التمييز بين نوعين من الراتب:
  - الراتب الأساسي القياسي: يتم الحصول عليها من شبكة الرواتب، وتتضمن هذه الشبكة خطأً يتوافق مع الفئات المختلفة بالإضافة إلى خط من المقاييس المختلفة.
  - صافي الراتب: الراتب الصافي هو الراتب الذي يتقاضاه العامل فعلياً في نهاية الشهر.
- تعويض الإزعاج  
يشير الإزعاج إلى الانزعاج أو المخاطر الناجمة عن أي عنصر كيميائي أو مادي قد يتسبب في تغيير خطير إلى حد ما في صحة العامل.  
أي عامل يتم تعيينه في محطة عمل تنطوي مهامها على مخاطر أو مشقة أو ظروف غير صحية أو قذرة يستفيد من تعويض الإزعاج.  
يتم منح هذا التعويض بناءً على التوصيف الوظيفي الذي تم تحديده على أساس تحليل مفصل لظروف العمل.  
يتم توزيع هذا التعويض على نطاق واسع.

• مثال :

عامل في مقياس 21 والرمز E

مبلغ تعويض الضرر يساوي 1,101.91 دج

(ج) الزيادة الفردية:

وهي مكافأة تمثل أداء العاملين بشركة الصندوق الوطني للاستثمار FNI لهذه السنة 2019. وقد حددت إدارة الصندوق الوطني للاستثمار FNI زيادة بنسبة 6% في الراتب الأساسي لـ 40% من إجمالي القوى العاملة.

مثال:

بالنسبة لعامل المقياس 21 الذي يحقق الأهداف التي حددتها الشركة، فإنه يحصل على زيادة فردية قدرها 6%، ويتم حسابها على النحو التالي:  
 $3410.85 = 56847.50 * 6\%$  دج.

• الأجر الإضافي:

الجدول رقم 4: الأجر الإضافي:

قسم	طبيعة العمل الإضافي	زيادة معدل
125	ساعات العمل الإضافية خلال النهار (أول 4 ساعات من الأسبوع).	50% من أجر الساعة.
127	ساعات العمل الإضافية خلال النهار (5 ساعات فأكثر).	75% من أجر الساعة.
129	العمل الإضافي في يوم الراحة (الجمعة).	100% من سعر الساعة.
131	العمل الإضافي في الليالي والعطلات الرسمية.	125% من أجر الساعة.

• طريقة حساب

الأجر الإضافي =

مثال

ساعات العمل الإضافية للعامل الذي يؤدي عمله على النحو التالي:

الجدول رقم 5: مثال على العمل الإضافي للعامل

الأيام	وقت إضافي
الأحد	2
الاثنين	1
يوم الثلاثاء	2
الأربعاء	2
جمعة	8
السبت (عطلة رسمية)	4

الراتب الأساسي = 56.847.50 ج.م. عدد الساعات = 173.71 ساعة

ح /

$$125 : 1.5 * 4 * 327.26 = 1963.56 \text{ دج}$$

$$127 : 1.75 * 3 * 327.26 = 1718.115 \text{ دج}$$

$$2 : 129 * 8 * 327.26 = 5236.16 \text{ دا}$$

$$2.25 : 131 * 4 * 327.26 = 2945.34 \text{ دا}$$

$$\text{المجموع} 11863.175 \text{ دج} = 2945.34 + 5236.16 + 1718.115 + 1963.56$$

وبالتالي فإن مقدار العمل الإضافي لهذا العامل هو 11863.175 دج

• بدل الإهلاك

يهدف بدل النقل إلى التعويض عن تكاليف النقل التي يتكبدها أنتقال العامل من منزله إلى مكان عمله.

مبلغ التعويض ثابت (انظر الملحق رقم 06).

• بدل العربة

ويهدف إلى تغطية تكاليف الطعام التي يتكبدها العامل وتساوي 40 دج في اليوم.

• مثال :

بدل العربة= يوم العمل الفعلي\*40 دج. 21\*40 = 840 دج.

• مكافأة الدراسة:

علاوة التعليم هي منفعة عائلية يدفعها صاحب العمل سنويا لصالح أبناء العمال الملتحقين بالمدارس. تستحق مكافأة الدراسة عند تقديم شهادة مدرسية للعام الحالي لكل طفل في المدرسة، صادرة لهذا الغرض من قبل المصالح المختصة بالمؤسسة التعليمية للطفل. وقد تم تحديد مبلغها بـ 400 دج لكل طفل في المدرسة.

• التعويض لمنطقة IZCV:

هذا بدل يخص الأشخاص الذين يعملون في الجنوب. < IZCV المساهمة: هذا تعويض نقدي للعاملين في الجنوب الذين يعملون في نظام NSR غير الخاضعين للإغاثة (انظر الملحق رقم 7).

• مثال

نأخذ المنطقة E: .

بالنسبة لشخص على مقياس 21 في المنطقة E فإن قسط IZCV.E يساوي DA 1947.16. < أي زد سي في (4\*4 ريال):

وهو التعويض النقدي الذي يخص العاملين في نظام العمل 4\*4 (انظر الملحق رقم 8).

• مثال

نأخذ المنطقة E: .

بالنسبة لشخص على مقياس 21 في المنطقة E، فإن قسط IZCV.E يساوي DA1695.38.

• IRG (ضريبة الدخل العالمية):

يتوافق الراتب المقدم إلى IRG مع جميع عناصر الأجر التي يتم على أساسها إجراء التخفيضات الضريبية.

ويدفع شهريا من قبل صاحب العمل لمصلحة الضرائب. ويظهر على شكل ميزان. (انظر الملحق رقم 09).

• طريقة حساب:

يتم تحديد الراتب الخاضع لـ IRG من خلال تطبيق الصيغة التالية:

قاعدة بيانات IRG = الأرباح الخاضعة للضريبة - الخصومات غير الخاضعة للضريبة.

• مثال:

IRG Base = المكاسب الخاضعة للضريبة - الخصومات غير الخاضعة للضريبة.

المكاسب الخاضعة للضريبة = 98,482.06 دج.

الاستقطاع غير الخاضع للضريبة = 10,340.62 دج.

قاعدة IRG = 98482.06 - 10340.62 = 88141.44.

DA = 19442.00 IRG (انظر المرفق رقم).

المبحث الثالث: تفريغ المقابلات وتحليل الميدان:

(1) الحالة رقم 01 :

ذكر ، 41 سنة ، ذو مستوى تعليمي جامعة ليسانس ( حقوق ) -

ماستير2 ( قانون ) ، متزوج ، 16 سنة من التوظيف ، المسمى الوظيفي رئيس قسم إدارة و محاسبة .

الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع الجهد المبذول مناسب أنا نخدم-

في بيرو منحتاجش جهنذ كبير ونستعمل لوجيسيال باش نحسب ستوك ، و يتناسب مع قدرتي الشرائية وظروف المعيشية الحمد لله لأنني في بداية العمل وافقت على هذا الأجر لكن راني طامع فل مزيد ، ظروف و مناخ العمل موافقين فأنا أعمل بأريحية وفي علاقة الرئيس بالمرؤس ليق ندرسوا عنصر الإتصال باش المرؤوس مبحسش روحه منعزل إلا كان مشكل في إيصال المعلومة لا تعمل بأريحية ، نظام الضمان الإجتماعي ملائم في حالة المرض الصندوق الوطني هو لي يدفع العمال من خلال الإشتراكات ، في ظل الحوافز و المكافآت تطبيقات سليمة فالحوافز المعنوية يومين منخدمش و تخلص وحوافز مادية عطيني دراهم و أنا نشري وحدي ماتوكلي ما تشربني صح فل خاصة كل ما يزيدولو الدراهم كل ما يقبل العامل على العمل بجدية أكبر ، و تتم الترقية في عملي على حسب المنصب لازم يكون فارغ إما يموت أو يتقاعد أو يترقى الشاف ، وتؤثر العلاقات الرسمية مع المدير و الزملاء في إطار العمل على أدائي الوظيفي لازم تكون مبنية على أساس التبادل و الإحترام الوظيفي ليق نحتارموا السلم الترتيبي داخل المؤسسة فالمدير لازم يمارس سلطة تاعه في إطار الوظيفة وتأدية المهام حسب المسؤوليات ، المؤسسة موفرتنا الوسائل المادية و المعنوية أكثر من 80% ( حاسوب ، أمبريمونت ، لوجيسيال ، وسائل إتصال أوتلوك ، كاميرا

للعساسة ويخدموا من 8 صباحا إلى 8 مساء و يريحوا 48 سا ) ،

عند غيابك يوجد نائب يشغل مكاني باش متبحسش الخدمة وهذي من ظروبيات المصلحة ، لا لقيت مؤسسة أخرى يخلصوا غايا نلتحق بها ، مع مور الوقت تحسن أدائي في العمل بإكتسابي مهارات جديدة وترقية في مناصب عليا ، مرات أنجز أعمال في وقتها المحدد على حسب الظروف و المصالح و بترتيب هذه الأعمال بأولوية خاصة المتعلقة منها مؤسستنا بمؤسسة أخرى أو في علاقتنا مع الرؤساء حسب السلم الإداري ، بعض الأحيان تلقيت ملاحظات سلبية قد تكون في محلها فالمرؤول أكثر مني في المنصب والمورد البشري لديه إنشغالات لكن الملاحظات السلبية لا ينبغي أن تكون بعمق فاضح ، عدد ساعات العمل لي

راني نقضها بالمؤسسة مناسبة مع قدرتي على العمل منخدمش كل يوم 8 ساعات مرات أعمل 2 أو 3 ساعات فقط وتوجد فترات راحة ، كي نغيب منروحش للخدمة يتاصلوا بيا زملائي ( هاتف – فايسبوك – واتساب ويتلاقوا معايا ) ، في المؤسسة عندنا تضامن مادي يغلب المعنوي نوع من التكفل للعامل لي يكون مريض ولا عنده ظرف ولا باغي يتزوج نلموله خارج المؤسسة ومن ناحية أخرى تبريكات في الأفراح ومواساة في الأحزان ، راني في المكان المناسب لي يتناسب مع خبراي العلمية و العملية قريت حقوق وراني نمارس إدارة وكتسبت مهارات جديدة في المحاسبة و الخزينة ، نتعامل مع مجموعات مختلفة مع ( قسم القرض – قسم تجهيز عمومي – الشؤون الثانوية و المنازعات ) و نتعامل مع كل عمال المؤسسة حتى مع المنظفة ، كون يزيدوني فالخلصة ويقعدوا نفس الأعمال المطلوبة مني إنجازها أعمل بكل سرور و حماس ، أستفيد من منحة النقل و الأكل في الأجر وهي من ضروريات المؤسسة ، أشعر بالإنتماء و الولاء المؤسسة فهي أول مؤسسة عملت فيها و الحاجة الشابة نعتبرهم مثل عائلتي .

### • خلاصة :

المبحوث 01 لديه إتجاه موافق فهو يشعر بالرضا عما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال وفقا للظروف المعيشية ، وأن المؤسسة تشعر موظفيها برضا عن أجورهم و إعطائهم حقوقهم ، و الرضا عن سياسة الترقية المتبعة لدى المؤسسة ، كما يوجد إرتباط وثيق بين الراحة النفسية للعامل و الرضا الوظيفي ، ووجود أسلوب تواصل بين الرئيس و المرؤوس ، و أن الوظيفة تتناسب مع المؤهلات العلمية و العملية لأن المؤسسة توظف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة ، و هناك إرتباط وثيق بين الإنتاجية و الأجر ، و مستوى الأداء الوظيفي ينعكس حسب المسؤوليات المرجوة من الموظف ، وكلما يحصل الموظف على أجر مرتفع يزداد إقباله على العمل و يتحسن أدائه ، و أن مكان العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين .

### (2) الحالة رقم 02 :

أنثى ، 58 سنة ، ذو مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي ، متزوجة –  
33 سنة من التوظيف ، المسمى الوظيفي رئيس فرع الدعم ،  
وسائل عامة .



الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع الجهد المبذول غير مرضي أبذل -

جهد كثير و أتقاضى مبلغ قليل فهو لا يتناسب مع القدرة الشرائية المرتفعة و الأسعار العالية كلشي طلع ، و بالنسبة الظروف و مناخ العمل مثي موافقين مع قدرتي على العمل فأنا لا أعمل في أريحية كايين مشكل في إيصال المعلومة ، أما نظام الضمان الإجتماعي ملائم ، وفي ظل الحوافز و المكافآت راضيا عليه جيد بنسبة ليا ، في خدمتنا نترقوا على أساس تكوين و المستوى الدراسي ، وهناك تأثير في العلاقات الرسمية مع المدير و الزملاء في إطار عملي لكن هذا هو العمل فيه ناس ملاح و ناس مثي ملاح مي ليق نتأقلموا معاه ، المؤسسة موفرتنا كل الوسائل المادية من حاسوب و أمبريمونت و لوجيسيال ، عند تغيبعن العمل يوجد زميلي يشغل مكاني ، لا أفكر بالإلتحاق بمؤسسة لأنها قريبة من المنزل وفي جو عائلي ، مع مور الوقت تحسن أدائي في العمل تكونا و تعلمنا ووضلنا إلى أهدافنا ، لازم نكمل أعمالنا في وقتها وهذا شرط أساسي ، لم أتلقى ملاحظات سلبية في حياتي بالعكس ملاحظات إيجابية ، و عدد ساعات العمل لي نقضها بالمؤسسة مناسبة مع قدرتي على العمل فأحيانا يتطلب ساعات إضافية لأهمية الملفات المتعلقة بالمؤسسات الأخرى غير أن المؤسسة منحت الحق في الراحة ، عند غيابي عن العمل لا يوجد من يتصل بي توجد علاقة عمل فقط ولا يوجد تضامن بيننا ، راني في المكان المناسب مع خبراي العلمية و العملية ، أعمل مع مجموعات عمل مختلفة كل عمال المؤسسة حتى مع المنظمة ، لو تم زيادة راتي مع بقاء نفس الأعمال المطلوبة مني إنجازها أعمل جيدا و بكثير ، نستفادوا من منحة النقل و الأكل ، أشعر بالإنتماء و الولاء للمؤسسة فوت صغري فيها .

### • خلاصة :

المبحوثة 02 لديها اتجاه مخالف فهي تشعر بعدم الرضا عما تحصلت عليه مقابل ما تقدمه من أعمال وفقا للظروف المعيشية غير كافي ، و أن المؤسسة تشعر موظفيها أنهم من أصحاب الحقوق المنسية ، و الرضا عن سياسة الترقية المتبعة لدى المؤسسة ، و أنه لا يوجد إرتباط وثيق بين الراحة النفسية للعامل و الرضا الوظيفي ، وجود أحيانا رضا عن العلاقة بين الرئيس و المرؤوس ، و أن الوظيفة تتناسب مع المؤهلات العلمية و العملية لأن المؤسسة توظف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة ، وهناك إرتباط وثيق بين الأجر والإنتاجية ، و مستوى الأداء الوظيفي ينعكس حسب المسؤوليات المرجوة من

الموظف ، وكلما يحصل الموظف على أجر مرتفع يزداد إقباله على العمل ويتحسن أدائه ، و أن مكان العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين .

### (3) الحالة رقم 03 :

ذكر ، 37 سنة ، ذو مستوى تعليمي جامعة ليسانس ، متزوج ، -  
سنة من التوظيف ، المسعى الوظيفي إداري وتائقي و أمين 11  
محفوظات .

الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع الجهد المبذول مقبول لكنه لا -

يتناسب مع قدرتي الشرائية و الظروف المعيشية ، أما ظروف ومناخ العمل مريح ، نظام الضمان الإجتماعي متوسط ، الحوافز و المكافآت جيدة مقارنة بالواجبات ، الترقية في عملي تتم على أساس الشهادة ثم الأقدمية ، أحيانا تؤثر العلاقات الرسمية مع المدير و الزملاء على أداء الوظيفة ، المؤسسة توفر الوسائل المادية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب ، و عند غيابي مكانش لي يشغل مكاني ، و لا أفكر بالإلتحاق بمؤسسة أخرى لأنها قريبة لدار ، مع مور الوقت تحسن أدائي في العمل قليلا ، أحيانا ننجز أعمالنا في وقتها المحدد و أحيانا لا ، تلقيت ملاحظات سلبية من مسؤولي في العمل ، و أرى أن عدد ساعات العمل لي راني نقضها بالمؤسسة مناسبة مع قدرتي على العمل ، عند غيابي عن العمل خطرات يتواصلوا بيا صحابي فل عمل ، أشكال التضامن بين العمال و زملاء العمل مادية و معنوية كالتكفل بالعامل لي يكون محتاج ، أشعر بأنني فبي المكان المناسب لي يتناسب مع قدرتي العلمية و العملية لأنني عندي مستوى ليسانس ، أتعاقل مع مجموعات عمل مختلفة حتى مع الحارس ، لو تم زيادة راتي مع بقاء نفس الأعمال المطلوبة مني إنجازها أعمل بكل فرح و سرور ، أستفيد من منحة النقل و الأكل في الأجر وهي شرط أساسي ، و أشعر بالإنتماء و الولاء للمؤسسة من صغري و أمدا نخدم فيها راحوا ناس قدم وجاوا ناس جدد .

#### ● خلاصة :

المبحوث 03 يصرح بأنه يجب تجديد عملية الرضا عن العمل فهو راضي بشكل متوسط عما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال والأجر غير كافي وفقا للظروف المعيشية الصعبة ، و أن المؤسسة تشعر

موظفها بعدم الرضا عن أجورهم ومنعهم من إعطائهم حقوقهم ، و الرضا عن سياسة الترقية المتبعة لدى المؤسسة ، كما يوجد أحيانا إرتباط وثيق بين الراحة النفسية للعامل و الرضا الوظيفي ، ووجود أسلوب تواصل بين الرئيس و المرؤوس ، و أن الوظيفة تتناسب مع المؤهلات العلمية و العملية لأن المؤسسة توظف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة ، وهناك إرتباط وثيق بين الإنتاجية و الأجر ، وشعور برضا عن مستوى التفاعل بالمؤسسة ، وكلما يحصل الموظف على أجر مرتفع يزداد إقباله على العمل ويتحسن أدائه ، و أن مكان العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين .

#### 4) الحالة رقم 04 :

ذكر ، 38 سنة ، ذو مستوى تعليمي جامعي ماستر ، أعزب ، -

سنة من توظيف ، المسمى الوظيفي مكلف بالدراسات 15.

الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع الجهد المبذول متوسط لا يتناسب-

مع القدرة الشرائية كلشي غلا ، أما بنسبة الظروف ومناخ العمل مشي موافقين باش نعمل بأريحية ، نظام الضمان الإجتماعي لا بأس به ، في ظل الحوافز و المكافآت متوسط الرضا عن العمل ، تتم الترقية في عملي على أساس العمل الجيد ، نوعا ما تؤثر العلاقات الرسمية مع المدير و الزملاء على أداء الوظيفة ، نوعا ما توفر المؤسسة الوسائل المادية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب ، أحيانا عند تبغي يشغل أحد زملائي مكاني في العمل ، لا أفكر بالإلتحاق بمؤسسة أخرى ولفت هذي المؤسسة ، مع مور الوقت تحسن أدائي بعض الشيء ، فمعظم الوقت ندير خدمتي في وقتها ، أحيانا تلقيت ملاحظات سلبية من عند المسؤول لأنه أعلى مني في المنصب ، نوعا ما ساعات لي راني نقضها بالمؤسسة مناسبة مع قدرتي على العمل ، كي نغيب أحيانا يتاصلوا بيا الزملاء و يسقسوا عليا ، أشكال التضامن متنقلة في المساعدة المادية بين العمال و زملاء العمل ، أشعر بأني في المكان المناسب مع خبرتي العلمية و العملية عندي مستوى تعليمي جامعي ، أتعامل مع كل عمال المؤسسة بإختلاف وظائفهم ، لو تم زيادة راتي مع بقاء نفس الأعمال المطلوبة مني إنجازها لعملت بكل جديدة ، نستفادوا من منحة النقل و الأكل في الأجر الحمد لله ، أشعر بالإنتماء و الولاء للمؤسسة فأنا أعمل بها لمدة 15 سنة فنحن في جو عائلي .

• خلاصة :

المبحوث 04 يجب تحديد عملية الرضا عن العمل فهو راضي بشكل متوسط عما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال والأجر غير كافي وفقا القدرة الشرائية والظروف المعيشية ، و أن المؤسسة تشعر موظفيها بعدم الرضا عن أجورهم ومنعهم من إعطائهم حقوقهم ، و الرضا عن سياسة الترقية المتبعة لدى المؤسسة ، كما يوجد إرتباط وثيق بين الراحة النفسية للعامل و الرضا الوظيفي ، ووجود أسلوب تواصل بين الرئيس و المرؤوس ، وأن الوظيفة تتناسب مع المؤهلات العلمية و العملية لأن المؤسسة توظف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب في اللوظيفة ، وهناك إرتباط وثيق بين الإنتاجية و الأجر ، وشعور برضا عن مستوى التفاعل بالمؤسسة ، وكلما يحصل الموظف على أجر مرتفع يزداد إقباله على العمل وبتحسن أدائه ، و أن مكان العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين .

(5) الحالة رقم 05 :

أنثى ، 44 سنة ، ذو مستوى تعليمي جامعي ماستر ، متزوجة ، -

. سنة من التوظيف ، المسعى الوظيفي عمل مكثبي 12

الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول بصح ميتناسبش -

مع القدرة الشرائية وأسعار جد عالية ، وظروف ومناخ العمل موافق نخدم بأريحية ، نظام الضمان الإجتماعي غير مرضي ، وغير راضية عن العمل في ظل الحوافز و المكافآت ، وتاني الترقية في عملي على أساس الولاء وطاعة المسؤول ، العلاقات الرسمية مع المدير و الزملاء تؤثر في إطار العمل على أداء الوظيفة ، توفر لنا المؤسسة كل الوسائل المادية اللازمة لأداء العمل من حاسوب و أمبريمونت و لوجيسيال ، كي نتغيب على الخدمة تخدم زميلتي في بلاصتي ، لا أفكر بالإلتحاق بمؤسسة أخرى والفة زملائي ومكان عملي ، مع مرور الوقت تحسن أدائي في العمل وليت ننجز أعمالنا في وقتها المحدد ، تلقيت ملاحظات سلبية من مسؤول لم أقم بأداء عملي على أحسن و أكمل وجه ، عدد ساعات العمل لي راني نقضيها بالمؤسسة مناسبة مع قدرتي على العمل لكن مرات يطلب منا نفعدوا ساعات إضافية لكن يوجد فترات راحة ، لم أغيب يوما واحدا طيلة 12 سنة من العمل ، هناك تضامن نشري عند الأزمات ، أشعر بأني في المكان المناسب لي يتناسب مع خبرتي العلمية و العملية عندي مستوى تعليمي جامعي وعدة

تكوينات ، أعمل مع مجموعات عمل مختلفة ( قسم القرض ، قسم تجهيز عمومي ) ، لو تم زيادة راتبي مع بقاء نفس الوقت المطلوبة مني إنجازها أعمل بكل فرح و سرور ، لا أشعر بالإنتماء و الولاء للمؤسسة أشعر بأني غريبة عنها ولا توجد علاقة حميمة بين الزملاء بل علاقة عمل فقط .

### • خلاصة :

المبحوثة 05 يجب تحديد عملية الرضا عن العمل فهي راضية بشكل متوسط عما تحصلت عليه مقابل ما تقدمه من أعمال والأجر غير كافي وفقا للظروف و الأسعار العالية ، وادأن المؤسسة تشعر موظفيها بعدم الرضا عن أجورهم ومنعهم من إعطائهم حقوقهم ، ربما المؤسسة تحتاج بدراسة نظام الترقية لديها ، كما يوجد إرتباط وثيق بين الراحة النفسية للعامل و الرضا الوظيفي ، ووجود أسلوب تواصل بين الرئيس و المرؤوس ، وأن الوظيفة تتناسب مع المؤهلات العلمية و العملية لأنالمؤسسة توظف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة ، وهناك إرتباط وثيق بين الإنتاجية و الأجر ، وأن مستوى الأداء الوظيفي ينعكس حسب المسؤوليات المرجوة من الموظف ، وكلما يحصل الموظف على أجر مرتفع يزداد إقباله على العمل ويتحسن أدائه ، وأنه لا يوجد أهمية مكان العمل ولا يؤثر على أداء الموظفين .

### (6) الحالة رقم 06 :

ذكر ، 38 سنة ، ذو مستوى تعليمي جامعي ، متزوج ، -

سنة من التوظيف ، المسمى الوظيفي موظف ، 14

الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع الجهد المبذول غير مناسب -

ولا كافي للقدرة الشرائية والحاجات الضرورية اليومية ، أما ظروف ومناخ العمل يوافقون قدرتي على العمل بأريحية ، ونظام الضمان الإجتماعي للعمال غيرعادل فهو من النظام العام الدولة والنسب المدفوعة قليلة ، وفي ظل الحوافز و المكافآت فأنا غير راضي عن العمل ، ولا أعلم على أي أساس تتم الترقية ، وهناك تأثر العلاقات الرسمية مع المدير و الزملاء في إطار العمل على الأداء الوظيفي ، فالمؤسسة توفر كل الوسائل المادية و المعنوية اللازمة لأداء العمل بالشكل المطلوب و المتمثلة في ( حاسوب ، أمبريمونت ، لوجيسيال ، كاميرا ) ، عند غيابي عن العمل يشغل أحد زملائي مكاني ، أفكر بالإلتحاق بمؤسسة أخرى إذا كانت الخلفة مريحة وقريبة للدار ، مع مرور الوقت تحسن أدائي في العمل

، وليت ننجز أعمالنا في وقتها المحدد ، لم أتلقى ملاحظات سلبية من المسؤول فأنا أنجز أعمالنا بإتقان ، عدد ساعات العمل التي أقضيها بالمؤسسة لا تتناسب مع قدرتي على العمل فأنا أعمل كثير فوق طاقتي ، عند غيابي يتم الإتصال بي من طرف زملائي في العمل ، هناك تضامن من ناحية تبريكات في الأفراح ومواساة في الأحزان ، أشعر بأني في المكان المناسب لخبرتي العلمية و العملية لدي مستوى تعليمي عالي وخبرة في توظيف ، أتعامل مع مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات ، لو تم زيادة راتبي مع بقاء نفس الأعمال المطلوبة مني إنجازها أعمل بجدية وحماس ، أستفيد من منحة النقل و الأكل في الأجر ، أشعر بالإنتماء و الولاء للمؤسسة لأنها مؤسسة عملت فيها .

### • خلاصة :

المبحوث 06 لديه إتجاه مخالف فهو غير راضي عما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال فالأجر غير كافي ولا يناسب القدرة المعيشية نتيجة لإرتفاع الأسعار ، وأن المؤسسة تشعر موظفيها بعدم الرضا عن العمل و منعهم من إعطائهم حقوقهم ، وربما المؤسسة تحتاج لدراسة نظام الترقية لديها ، كما يوجد إرتباط وثيق بين الراحة النفسية للعامل و الرضا الوظيفي ، ووجود أسلوب تواصل بين الرئيس و المرؤوس وأن الوظيفة تتناسب مع المؤهلات العلمية و العملية لأن المؤسسة توظف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة ، وهناك إرتباط وثيق بين الإنتاجية و الأجر ، وشعور برضا الجيد عن مستوى تفاعل بالمؤسسة ، وكلما يحصل الموظف على أجر مرتفع يزداد إقباله على العمل و يتحسن أدائه ، وأن مكان العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين .

### • (7) الحالة رقم 07 :

ذكر ، 35 سنة ، ذو مستوى تعليمي جامعي ماستر 02 ، -

أعزب ، 11 سنة من التوظيف ، المسمى الوظيفي مكلف بالدراسات مستوى 02 .

- الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع الجهد المبذول قليل ولا

يتناسب مع القدرة الشرائية غلاء المعيشة و الشهرية متكفيس ، أما بالنسبة الظروف ومناخ العمل يتوافقون مع قدرتي على العمل بأريحية ، نظام الضمان الإجتماعي جيد في حالة مرض العامل يدفع له الضمان من خلال الإشتراكات ، غير مرغوب في العمل نتيجة لإنعدام الحوافز و المكافآت ، تتم الترقية على

حسب تقربك من المسؤولين ، كلما تكون العلاقة جيدة مع الزملاء و المدير يكون أدائك الوظيفي أحسن ، المؤسسة توفر كل الوسائل المادية اللازمة لأداء العمل من (حاسوب و أمبريمونت و لوجيسيال و كاميرا) ، عند غيابي عن العمل يشغل أحد زملائي مكاني باش متحبسش الخدمة ، أفكر بالإلتحاق بمؤسسة أخرى إذا يخلصوا غايا ، مع مرور الوقت تحسن أدائي في العمل وأصبحت أنجز أعمالي في وقتها المحدد ، تلقيت ملاحظات سلبية من عند المسؤول لأنني لم أقوم بإنجاز الأعمال كما ينبغي إنجازها ، عدد ساعات العمل التي أقضيها بالمؤسسة مناسبة مع قدرتي على العمل فأحيانا أعمل ساعتين أو ثلاث ساعات فقط في اليوم ، عند غيابي يتم الإتصال بي من طرف الزملاء عبر (فايسبوك ، واتساب ، ) ، أشكال التضامن بين العمال هي أننا نعمل في جماعة ، لا أشعر أنني في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتي العلمية و العملية فأنا لدي مستوى تعليمي جامعي عالي يفوق هذا المنصب الذي أشتغل فيه الآن ، أتعامل مع كل عمال المؤسسة ، لو تم زيادة راتي مع بقاء نفس الأعمال المطلوبة مني إنجازها أعمل بكل جدية و حماس ، أستفيد من منحة النقل و الأكل في الأجر ، لا أشعر بالولاء و الإلتناء للمؤسسة فهي مكان عمل و زملاء عمل فقط .

### • خلاصة :

المبحوث رقم 07 لديه إتجاه مخالف ، فهو غير راضي عما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال والأجر غير كافي وفقا للظروف المعيشية الصعبة ، وأن المؤسسة تشعر موظفيها بعدم الرضا عن أجورهم ومنعهم من إعطائهم حقوقهم ، و الرضا عن سياسة الترقية المتبعة لدى المؤسسة ، كما يوجد إرتباط وثيق بين الراحة النفسية للعامل و الرضا الوظيفي ، ووجود أسلوب تواصل بين الرئيس و المرؤوس ، و أن الوظيفة تتناسب مع المؤهلات العلمية و العملية لأن المؤسسة توظف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة ، وهناك إرتباط وثيق بين الإنتاجية و الأجر ، وشعور لمستوى التفاعل بالمؤسسة ، وكلما يحصل الموظف على أجر مرتفع يزداد إقباله على العمل ويتحسن أدائه ، وأنه لا يوجد أهمية لمكان العمل .

### • (8) الحالة رقم 08 :

ذكر ، 57 سنة ، ذو مستوى تعليمي سنة ثالثة ثانوي ، -

متزوج و 3 أولاد ، يزيد عن 24 سنة من التوظيف ، المسى الوظيفي رئيس فرع مصلحة .

الأجر الذي أتقاضاه مقارنة مع الجهد المبذول مناسب شيئا ما-

أما بالنسبة القدرة الشرائية و الظروف المعيشية الحمد لله يتناسب فأنا أتقاضا مبلغ كافي بمتطلبات الحياة ، ظروف ومناخ العمل يتوافقون بشكل ظرفي مع قدرتي على العمل بأريحية ، نظام الضمان الإجتماعي يجب إعادة النظر فيه ، الحوافز و المكافآت ضعيفة ، و الترقية في العمل ربما تتم على أساس الأقدمية ، العلاقات الرسمية مع المدير و الزملاء تؤصر على الأداء بنسبة 60 إلى 70 % و الوسائل المادية متوفرة ، عند غيابي أو في العطلة السنوية يشغل زميلي مكاني ، لا أفكر بالإلتحاق بمؤسسة أخرى لأن مدخول جيد ، مع مرور الوقت تحسن أدائي في العمل بشكل جيد ، أنجز أعمالي في وقتها المحدد على حسب المعطيات ، تلقيت ملاحظات سلبية من عند المسؤول على أدائي لكن ليس بكثير ، عدد ساعات العمل لي راني نقضها بالمؤسسة مناسبة مع قدرتي على العمل لأنه يوجد فترات راحة ، عند غيابي قليل جدا ما يتصل بي زملاء العمل ، أشكال التضامن بين العمال أشكال عادية كتبريكات في الأفراح و مواساة في الأحزان ، أشعر بأني في المكان المناسب لي يتناسب مع خبرتي العلمية و العملية ، أتعامل مع مجموعات عمل مختلفة ( قسم القرض - قسم تجهيز عمومي ، الشؤون القانونية و المنازعات ) ، كون يزيدوني في الراتب و نلقى نفس الأعمال المطلوبة مني نديرها أعمل بكل جدية وحماس ، أستفيد من منحة النقل و الأكل في الأجر وهي من ضروريات المؤسسة ، أشعر بالإنتماء و الولاء للمؤسسة فوت صغري فيها دخلت صغير لي قدي فاع راحو وجاو ناس جدد .

### • الخلاصة :

المبحوث رقم 08 لديه إتجاه موافق فهو يشعر بالرضا عما يحصل عليه مقابل ما يقدمه من أعمال و الأجر كافي وفقا للظروف المعيشية ، وأن المؤسسة تشعر موظفيها برضا عن أجورهم و إعطائهم حقوقهم ، و الرضا عن سياسة الترقية المتبعة لدى المؤسسة ، كما يوجد إرتباط وثيق بين الراحة النفسية للعامل و الرضا الوظيفي ، ووجود أسلوب تواصل بين الرئيس و المرؤوس ، وأن الوظيفة تتناسب مع المؤهلات العلمية و العملية لأن المؤسسة توظف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة ، وهناك إرتباط وثيق بين الإنتاجية و الأجر ، ومستوى الأداء الوظيفي ينعكس حسب المسؤوليات المرجوة من الموظف ، وكلما يحصل الموظف على أجر مرتفع يزداد إقباله على العمل ويتحسن أدائه ، وأن مكان العمل له تأثير كبير على أداء الموظفين .



• موقف بحث :

—

أغلبية المبحوثين غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بينما \*

الأقلية راضين كما صرح بعض المبحوثين ( المبحوث 02 )

قدرة شرائية مرتفعة ... وأسعار جد عالية كلشي طلع ... " ... "

وجاء في تصريح آخر ( المبحوث 07 ) " ... غلاء المعيشة ... و الشهرية متكفيش ... " ، بينما جاء البعض الآخر

في رأي مخالف كما صرح بعض المبحوثين ( المبحوث 01 ) " ... الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع قدرتي

الشرائية ... وظروفي المعيشية الحمد لله ... " ، وجاء في تصريح لمبحوث آخر ( المبحوث 08 ) " ... الحمد لله

الأجر يتناسب ... أتقاضا مبلغ كافي لمتطلبات

الحياة ... "

أغلبية المبحوثين راضين عن الأداء وأن بمرور الوقت تحسن \*

أدائهم في العمل بينما الأقلية غير راضين كما صرح بعض المبحوثين ( المبحوث 02 ) " ... تكونا و تعلمنا

ووصلنا إلى أهدافنا ... لازم نكمل أعمالنا في وقتها ... " ، وجاء في تصريح آخر ( المبحوث 08 ) " ... تحسن

أدائي بشكل مستمر وجيد ... وليت ننجز أعمالنا في وقتها المحدد على حسب المعطيات ... " ، بينما جاء

البعض الآخر في رأي مخالف كما صرح بعض المبحوثين ( المبحوث 04 ) " ... تحسن أدائي بعض الشيء ...

فمعظم الوقت ندير خدمتي في وقتها ... " ، وجاء في تصريح لمبحوث آخر ( المبحوث 03 ) " ... تحسن أدائي

في العمل قليلا ... أحيانا أنجز أعمالنا في وقتها المحدد و أحيانا لا ... " .

• خاتمة الفصل الثالث:

من خلال تحليل الفرضيات الفرعية توصلنا أن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "زيادة رضا العاملين يؤدي إلى إرتفاع أدائهم" قد تحققت نسبيا وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها والتي تمثلت في أن رضا العاملين يساهم في تحسين مستوى أدائهم بالمؤسسة و أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها إلى حد ما من أجل تحسين أدائهم .

## مناقشة نتائج الدراسة

• المحور 01 : الفرضية 1

هناك حياد من طرف العينة على عبارات المحور ( 01 ) " الرضا الوظيفي " فأغلبية المبحوثين غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه بينما الأقلية راضي كما صرح بعض المبحوثين ( المبحوث 02 ) " ... قدرة شرائية مرتفعة ... وأسعار جد عالية كلشي طلع ... " ، وجاء في تصريح آخر ( المبحوث 07 ) " ... غلاء المعيشة ... وشهرية متكفيش ... " ، بينما جاء البعض الآخر في رأي مخالف

كما صرح بعض المبحوثين ( المبحوث 01 ) " ... الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع قدرتي الشرائية ... وظروفي المعيشية الحمد لله ... " ، وجاء في تصريح لمبحوث آخر ( المبحوث 08 ) " ... الحمد لله الأجر يتناسب ... أتقاضا مبلغ كافي لمتطلبات الحياة ... " .

حيث تبين لي أن مستوى تحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة متوسط .

• نتائج الفرضية 01 :

1. أغلبية المبحوثين يتقاضون أجر لا يتناسب مع الجهد المبذول ولا حتى مع القدرة الشرائية وذلك راجع إلى سياسة الأجور والأرباح الارضية التي تنتهجها المؤسسة .
2. معظم العمال صرحوا بأن نظام الحوافز و المكافآت ضعيف وهذا ما يعدل على عدم الرضا الوظيفي .
3. معظم المبحوثين يكون أن الترقيات في العمل تتم على أساس الكفاءة و الأقدمية و الخبرة .
4. العلاقات الرسمية مع المدير و الزملاء في إطار العمل تؤثر تؤثر على الأداء الوظيفي فكلما كانت العلاقات الرسمية داخل المؤسسة جيدة كلما تحسن أداء الموظفين للأفضل .
5. توفر المؤسسة كل الوسائل المادية ( حاسوب - أمبريمونت لوجيسيال ) ، نظرا لما تلعبها هذه الوسائل من أهمية و دور فعال في التحفيفة عن العامل كالضغوطات النفسية و الجهد الزائد .
6. نسبة معتبرة يفكرون بالإلتحاق بمؤسسة أخرى وراجع ذلك لتثمين الحوافز المعنوي بالمؤسسة .

• المحور 02 : الفرضية 2

هناك موافق من طرف العينة على عبارات المحور ( 02 ) " الأداء الوظيفي " فأغلبية المبحوثين راضين عن الأداء وأن بمرور الوقت تحسن أدائهم في العمل بينما الأقلية غير راضيين كما صرح بعض المبحوثين ( المبحوث 02 ) " ... تكونا وتعلمنا ووصلنا إلى أهدافنا ... لازم نكمل أعمالنا في وقتها ... " ، وجاء في تصريح آخر ( المبحوث 08 ) " ... تحسن أدائي بشكل مستمر وجيد ... وليت ننجز أعمالنا في وقتها المحدد على حسب المعطيات ... " ، بينما جاء البعض الآخر في رأي مخالف كما صرح بعض المبحوثين ( المبحوث 04 ) " ... تحسن أدائي بعض الشيء ... فمعظم الوقت ندير خدمتي في وقتها ... " ، وجاء في تصريح لمبحوث آخر ( المبحوث 03 ) " ... تحسن أدائي في العمل قليلا ... أحيانا أنجز أعمالنا في وقتها المحدد و أحيانا لا ... " حيث تبين لي أن مستوى تحقق الأداء في المؤسسة محل الدراسة جيد .

• نتائج الفرضية 02 :

1. أغلبية المبحوثين راضون عن أدائهم وإنجاز أعمالهم في الوقت المحدد وذلك راجع إلى رضا الجيد .
2. أغلبية المبحوثين ينجزون كافة أعمالهم بالوقت المحدد و المطلوب وهذا ما يعدل على وجود الأداء الوظيفي بالمؤسسة .
3. أغلبية المبحوثين يتم الإتصال بهم من طرف الزملاء في حالة الغياب وهذا يظهر توحد وتلاحم الموظفين مما يؤدي إلى توطيد الصلة بينهم .
4. أغلبية المبحوثين صرحوا بأن هناك تضامن مادي و معنوي في الأزمات و تقديم التهانى في المناسبات ( الزواج ) و المواساة في الأحزان ( الوفاة ) .
5. غالبية المبحوثين إستطاعوا تكوين صداقات ومعارف جديدة في إطار العمل وهذا راجع أن الموظفين يسعون لتعزيز الروح المعنوية ( الألفة و المودة ) فيما بينهم و وجود جو إجتماعي داخل المؤسسة .

أثبتنا صحة الفرضيات التي اعتمدها لمقاربة البحث و أجبنا عن الاشكالية المطروحة.

## خاتمة الدراسة

## خاتمة الدراسة

إن الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة بإعتباره عامل هام لا بد لأي مؤسسة من تحقيقه لموظفيها ، تكسب العنصر البشري بإعتباره أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة ، فالفرد العامل هو مصدر النجاح و التفوق و حجر الزاوية لديها فيتوجب الإهتمام به وبطرق تحفيزه و البحث عن مستوى رضاه لتحسين أدائه و ضمان ولائه و إلتزامه لتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على بقائها غ الوسط الخارجي .

جاءت دراستنا بمؤسسة " الصندوق الوطني للاستثمار بولاية وهران والتي كانت تحت عنوان " الرضا الوظيفي و دوره في تحسين مستوى أداء العمال " حيث قمت بدراسة هذا الموضوع على عينة من المبحوثين داخل هذه المؤسسة وذلك بطرح الأسئلة من أجل التحقيق من الفرضيتين الأولى التي كان مفادها " زيادة الرضا يؤدي إلى إرتفاع أداء العاملين " بحيث توصلنا من خلال النتائج أن رضا العاملين يساهم في تحسين مستوى أدائهم بالمؤسسة وشعور بأريحية في العمل .

أما الفرضية الثانية التي مفادها " الحوافز المادية و المكافآت تحسن من مستوى أداء العمال " والتي حددنا مؤشراتنا في الأجر و الكفاءات و الترقيات بحيث توصلنا من خلال النتائج أن التحفيز المادية المتمثل في الأجر العالي و المكافآت التي تلبس حاجياتهم خاصة مع غلاء المعيشة التي نشهدها في الأونة الأخيرة له دور مهم في تحسين مستوى أدائهم على غرار الحوافز الأخرى .

وتوصلنا في الأخير أن الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة و إيجابية بالأداء الوظيفي ، حيث يمثل الرضا محرك أساسيا في زيادة إقبال الفرد على العمل و شعور بتوافق بين ما يقدمه و ما يحصل عليه و ، و أن الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة تؤثر في مستوى أداء العامل بحيث تجعله راضي عن عمله ومحققا لطموحاته و ورغباته لتحقيق أهداف المؤسسة ، وكل هذه العوامل تختلف درجات تأثيرها من شخص لأخر ، فعلى المؤسسة دائما تقديم تحفيزات أكثر لكسب رضا العمال .

كما أن الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها " الحوافز المادية و المكافآت تحسن من مستوى أداء العمال " قد تحققت نسبيا وذلك من خلال النتائج التي توصلنا إليها والتي تمثلت في أن الحصول على المكافآت و العلاوات ووجود نظام الضمان الإجتماعي في المؤسسة كلها تحسن من مستواهم ، فقد لاحظت

## خاتمة الدراسة

إرتكاز عامل التحفيز بالمؤسسة على الجانب المادية فقط على غرار جوانب أخرى ، يجب على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار ، و ملاحظة أن عمال المؤسسة يكونون علاقات إجتماعية و إنسانية تقوم على التلاحم و الإنسجام فيما بينهم لتعزيز روح التضامن و التعاون الرفع من مستوى أدائهم ، ومن هنا يتضح أن التحفيز دور مهم لا يمكن إنكاره في تفعيل وثيرة العمل والرفع من أداء العمال .

ولهذا خلصنا في الأخير أن نتائج التحقيق الميداني الفرضية الرئيسية و المتمثلة في " للرضا الوظيفي دور في تحسين مستوى أداء العاملين بالمؤسسة " ، حيث تبين أن للحوافز المادية و الرضا الجيد له علاقة بتحسين أداء العمال بالمؤسسة .

على مؤسسة الصندوق الوطني للاستثمار أن تداوم على دراسة الأجر الذي يتقاضاه الموظف إذا ما كان يراعي كافة تكاليف الحياة ، وغلاء المعيشة ، لأن الموظف لا بد أن يؤدي عمله بشكل جيد مادام يشعر برضا عن الأجر .

على الشركة منح الترقيات و الحوافز للموظف في الوقت المناسب .

العمل على معرفة حاجات ورغبات العاملين من أجل تحسيسهم بإهتمام إدارة المؤسسة بهم مما يحسن من أدائهم .

إختيار الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات العالية التي تتناسب مع الوظائف الشاغرة مما يحسن من مستوى أدائهم ويرضي مدير المؤسسة عليهم .



## قائمة المراجع

### الكتب :

- 1) أبادي مجد الدين بن يعقوب ، القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة ، ط 2 ، لبنان ، 1987 .
- 2) أحمد إبراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
- 3) أونيس عبد المجيد وآخرون ، مدخل لضغوط العمل التنظيمي وأداء العاملين ، دار اليازوردي ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2013 .
- 4) الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2008 .
- 5) البارودي منال ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 6) باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط 2 ، مصر ، 2006 .
- 7) بن حبيب عبد الرزاق ، إقتصاد وتسير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ( ب - ط ) ، الجزائر ، 2008 .
- 8) توهامي إبراهيم وآخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية ، دار البدر للطباعة والنشر ، ( ب - ط ) ، الجزائر ، 2013 .
- 9) ثابت بن عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال النظرية ونماذج و تطبيقات ) ، الدار الجامعية ، (الإسكندرية ، 2005 .
- 10) جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 11) جرادات أسامة محمد ، المبيضين عقله محمد ، التدريب الإداري الوجيه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 12) الجيوسي محمد رسلان ، جاد الله جميلة ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2000 .
- 13) حجيم الطائي يوسف وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق ، ( ب - ط ) ، الأردن ، 2006 .

## قائمة المراجع

- 14) حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية الطباعة والنشر ، ( ب - ط ) ، 1997 .
- 15) خيضر كاضم محمود ، كاسب الخرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2007 .
- 16) الخزامي عبد الحكيم أحمد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، ( الجزء الأول ) ، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع ، 1999 .
- 17) الديب رمضان إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى الترجمة والنشر والتوزيع ، ط 2 ، مصر ، 2007 .
- 18) روبرت باكل ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية ، ( ب - ط ) ، الرياض ، 1999 .
- 19) سلطان سعيد محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
- 20) سلطان ، محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، ( ب - ط ) ، مصر ، الإسكندرية ، 2003 ( 21) .
- 22) سليمان محمد أمين ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط 1 ، الأردن ، 2011 .
- 23) شفيق رضوان ، السلوكية الإدارة ، المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع ، ( ب - ط ) لبنان ، 1994 .
- 24) شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 1990 .
- 25) الشرايدة سالم تيسير ، الرضا الوظيفي نظرية و تطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 .

## قائمة المراجع

- (26) شمسان ، أحمد صالح ، قضايا إدارية ، ( أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء ، سلسلات دراسات محكمة تصدر عن مركز دراسات ، وإستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2001 .
- (27) الصرفي محمد ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر ، ( ب - ط ) ، مصر ، 2008 .
- (28) الصرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، ط 1 ، 2007 .
- (29) صمويل عبود ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 1982 .
- (30) طريف فرح ، شوقي ، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- (31) طريف فرح ، شوقي ، السلوك القيادي و فاعلية الإدارة ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1993 .
- (32) طه طارق ، إدارة الأعمال ، منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الحديثة ، ( ب - ط ) ، مصر ، 2007 .
- (33) طلعت إبراهيم لطفي ، علم إجتماع تنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ( ب - ط ) ، مصر ، 2007 .
- (34) عبد اللطيف سلمة فاتنة ، إدارة و تصميم الوظائف و الرضا الوظيفي ، دار أزمنة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 .
- (35) عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ( ب - ط ) ، الأردن ، 2010 .
- (36) العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 .
- (37) العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- (38) عداي الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .

## قائمة المراجع

- (39) عوني اللبدي نزار ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، الأردن ، ط 1 ، 2015 .
- (40) عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ظغوط العمل ، نيولينك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2015 .
- (41) الفروخ فائز عبد الرحمن ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- (42) القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ، ط 5 ، الأردن ، 2009 .
- (43) كشروود عمار ، علم النفس المهني وتطبيقاته مفاهيم ونماذج نظريات منشورات ، جامعة طرابلس ، 1995 .
- (44) كلالدة طاهر محمود ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، ( ب - ط ) ، الأردن ، 1997 .
- (45) محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 .
- (46) المحاسنة إبراهيم محمد ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي و التطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ( ب - ط ) ، الأردن ، 2013 .
- (47) مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2016 .
- (48) النعيمي صلاح عبد القادر ، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر ، ( ب - ط ) ، الأردن ، 2008 .
- المعاجم:**
- (49) الأحمدى ، حنان عبد الرحيم ، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد 13 ، العدد 13 ، الكويت ، 2006 .
- (50) ابن منظور وآخرون ، لسان العرب ، دار صدار ، بيروت ، ط 4 ، مجلد 5 ، 2005 .
- (51) أحمد زكي ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، البدوي دار الكتاب المصري ، مصر ، 1984 .
- (52) الباحثين سامي بن عبد الله ، الرضا الوظيفي المندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 14 ، العدد 2 ، جامعة الكويت ، 2007 .

## قائمة المراجع

(53) جبران مسعود ، الرائد ، معجم اللغوي العصري ، دار العلوم الملايين ، مؤسسة ثقافية للتأليف والترجمة والنشر ، ط 7 ، لبنان ، 1992 .

### رسائل جامعية :

(54) بوذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل العامل الجزائري وفقا النظرية مكلييلاند ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة قسنطينة ، 2006 – 2007 .

(55) بوفروة زوينة ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03 ،

(56) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية. والإعلام ، الجزائر ، 2013 .

(57) طويل ، الدافعية و الرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات ، رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية و الأروطونيا ، الجزائر ، 2007 – 2008 .

(58) مسعود بورغدة محمد ، الرضا الوظيفي لأساتذة التربية البدنية والرياضة وعلاقته بأدائهم ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة شهادة الدكتوراه ، نظرية ومنهجية في علوم التربية البدنية والرياضة ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 .

(59) موسى هاجر ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، تخصص تسيير موارد بشرية ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015 – 2016 .

# الملاحق:



" جامعة وهران 2 " أحمد بن أحمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص : علم اجتماع عمل و تنظيم

مقابلة الرضا الوظيفي- و دوره في تحسين مستوى الأداء

، أخي / أختي الموظف (ة) : السلام عليكم  
في إطار إعداد مذكرة ماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم، يطيب لنا أن نضع بين أيديكم هذه المقابلة راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جمع المعلومات ذات الصلة ببحثنا ، فالرجاء التكرم بمنحنا جزءا من وقتكم في ملء هذه المقابلة التي تعبر عن رأيكم ، و نحيطكم علما بأن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة ولا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، و إننا نشكركم لتعاونكم و نتمنى لكن دوام التوفيق

إشراف الأستاذ

- بن شارف حسين -

من إعداد الطالبة :

بوفاتح نصيرة فاطمة الزهراء

أ- بيانات عامة عن المبحوثين

- 1- النوع الاجتماعي-.....
- 2- السن :.....
- 3- المستوى التعليمي-.....
- 4- الحالة الاجتماعية-.....
- 5- أقدمية التوظيف-.....
- 6- نوع الوظيفة-.....

ب- بيانات حول الرضا الوظيفي

- 7- ما رأيك في الأجر الذي تتقاضاه بالمقارنة مع الجهد المبذول في العمل ؟
- 8- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع قدرتك الشرائية و ظروفك المعيشية ؟
- 9- هل ظروف و مناخ العمل يتوافقون مع قدرتك على العمل بأرباحية ؟
- 10- ما رأيك في نظام الضمان الاجتماعي للعمال ؟
- 11- ماهو مستوى رضاك عن العمل في ظل الحوافز و المكافآت ؟
- 12- على أي أساس تتم التربية في عملك ؟
- 13- هل تؤثر العلاقات الرسمية ( مع المدير و الزملاء ) في إطار العمل على أدائك الوظيفي ؟
- 14- هل توفر المؤسسة الوسائل المادية اللازمة لأداء عملك بالشكل المطلوب ؟
- 15- هل يشغل أحد زملائك مكانك في حالة غيابك ؟
- 16- هل تفكر بالالتحاق بمؤسسة أخرى ؟



## الملاحق - دليل المقابلة النصف موجهة

### نح- بيانات حول الاداء

17- مع مرور الوقت هل تحسن أدائك في العمل ؟

18- هل تنجز أعمالك في وقتها المحدد ؟

19- هل تلقيت ملاحظات سلبية من مسؤولك على أدائك في العمل ؟

20- هل ترى أن عدد ساعات العمل التي تقضيها بالمؤسسة مناسبة مع قدرتك على العمل ؟

21- عند غيابك هل يتم الاتصال بك من طرف الزملاء ؟

22- ماهي أشكال التضامن بين العمال و زملاء العمل ؟

23- هل تشعر بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتك العلمية و العملية ؟

24- هل تعمل مع مجموعات عمل مختلفة ؟

25- لو تم زيادة راتبك مع بقائك في نفس الأعمال المطلوبة منك هل ستشعر بحماس أكبر للعمل ؟

26- هل تستفيد من منحة النقل و الأكل في الأجر ؟

27- هل تشعر بالانتماء و الولاء للمؤسسة ؟

## الملخص:

خص بحثنا دراسة سوسيولوجية حول موضوع الرضا الوظيفي و أثره على الأداء المهني بالصندوق الوطني للاستثمار FNI.

توصلنا في الأخير أن الرضا الوظيفي له علاقة وثيقة و إيجابية بالأداء الوظيفي ، حيث يمثل الرضا محرك أساسيا في زيادة إقبال الفرد على العمل و شعور بتوافق بين ما يقدمه و ما يحصل عليه و ، و أن الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة تؤثر في مستوى أداء العامل بحيث تجعله راضي عن عمله ومحققا لطموحاته و رغباته لتحقيق أهداف المؤسسة ، وكل هذه العوامل تختلف درجات تأثيرها من شخص لأخر ، فعلى المؤسسة دائما تقديم تحفيزات أكثر لكسب رضا العمال .

**الكلمات المفتاحية:** الرضا الوظيفي – الأداء المهني – الأجور و الحوافز – مناخ العمل – الصندوق الوطني للاستثمار.

## Résumé :

Notre recherche a été consacrée à une étude sociologique sur le sujet de la satisfaction au travail et de son impact sur la performance professionnelle au Fonds national d'investissement (FNI).

Enfin, nous avons constaté que la satisfaction au travail a une relation étroite et positive avec la performance au travail, où la satisfaction représente un facteur clé pour augmenter la demande de travail de l'individu et un sentiment de compatibilité entre ce qu'il offre et ce qu'il obtient, et que les incitations matérielles fournies par l'institution affectent le niveau de performance du travailleur afin qu'il soit satisfait de son travail et réalise ses ambitions et ses désirs d'atteindre les objectifs de l'institution, et tous ces facteurs varient en degrés d'impact d'une personne à l'autre, l'institution doit toujours offrir plus d'incitations pour obtenir la satisfaction des travailleurs.

**Mots clés :** Satisfaction au travail – performance professionnelle – salaires et incitations – climat de travail – Fonds national d'investissement.

## Abstract :

Our research was devoted to a sociological study on the subject of job satisfaction and its impact on professional performance at the National Investment Fund (FNI).

Finally, we found that job satisfaction has a close and positive relationship with job performance, where satisfaction represents a key factor in increasing the individual's demand for work and a sense of compatibility between what he offers and what he gets, and that the material incentives provided by the institution affect the level of performance of the worker so that he is satisfied with his work and achieves his ambitions and In view of the institution's desires to achieve the institution's objectives, and all these factors vary in degrees of impact from person to person, the institution must always offer more incentives to obtain worker satisfaction.

**Key words :** Job satisfaction – job performance – salaries and incentives – working climate – National Investment Fund.