

جامعة وهران



كلية العلوم الاقتصادية ، علوم التسيير و العلوم التجارية
قسم العلوم التجارية

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية

تخصص : تسيير الموارد البشرية

الموضوع:

سياسة الأجور و دافعية المستخدمين دراسة حالة : مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار

تقديم الطالب
د. طهاري خالد
أستاذ محاضر

تحت إشراف
الهزام محمد

لجنة المناقشة :

رئيسا	أستاذ محاضر – جامعة وهران	السيد : الطاهر لعرج
مقررا	أستاذ محاضر – جامعة وهران	السيد : خالد طهاري
مناقشا	أستاذ محاضر – جامعة وهران	السيد : بغداد كربالي
عضو مدعو	أستاذ مكلف بالدروس – جامعة وهران	السيد : يحي أيت علي أمازيغ

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

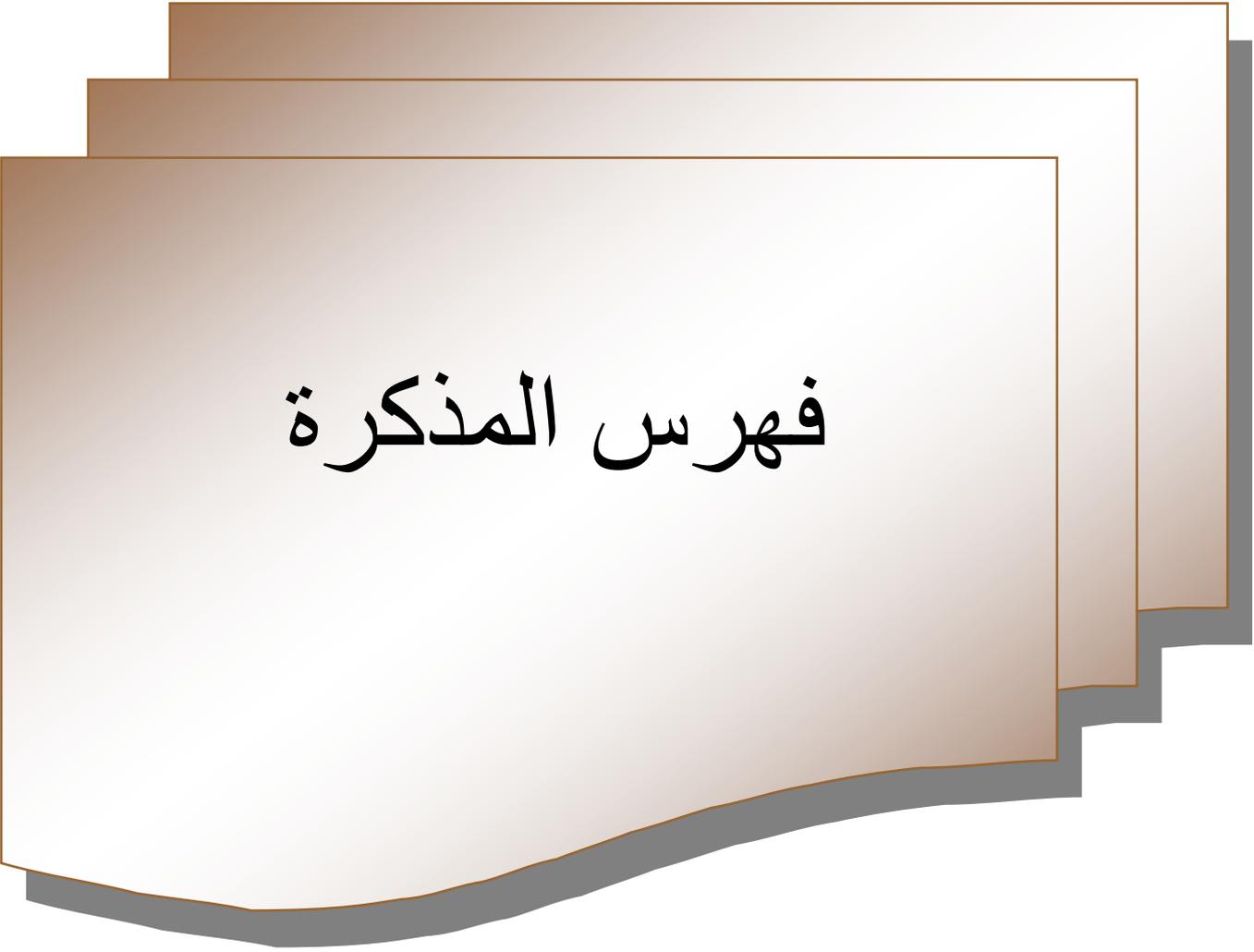
إلى أبي الذي سبقته به يد الردى إلى دار الخلود

إلى أمي التي لطالما أخذتني بحنانها ودعواتها مصدر قوتي

إلى رفيقة الدرب على صبرها و مصابرتها

إلى فلذات كبدي ، حسين ، أيمن ، فاطمة ، يحيى نصر الدين

إلى الأخت الغالية



فهرس المذكرة

1 المقدمة العامة

الفصل الأول : الأجر

6 مقدمة الفصل

7 المبحث الأول : الأجر في الفكر الاقتصادي

7 المطلب الأول : مراحل تحليل اشكالية الأجر

10 المطلب الثاني : أهم النظريات التقليدية في تفسير الأجر

13 المطلب الثالث : أهم النظريات الحديثة في تفسير الأجر

14 المبحث الثاني : مفهوم الأجر و العوامل المؤثرة في تحديدها

14 المطلب الأول : مفهوم الأجر

15 المطلب الثاني : دور و أهمية الأجر

16 المطلب الثالث : التطور التاريخي لنظم الأجر

21 المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في تحديد الأجر

34 المبحث الثالث : الأجر و المنظمة

34 المطلب الأول : الأجر و التقدم التكنولوجي

35 المطلب الثاني : الأجر و دورة حياة المنظمة

36 المطلب الثالث : الحوافز و الدافعية

39 المطلب الرابع : الحوافز و إنتاجية العمل في المنظمة

42 خاتمة الفصل

الفصل الثاني : سياسة الأجر

43 مقدمة الفصل

44 المبحث الأول : الرواتب و الأجر

44 المطلب الأول : مكونات الأجر

47 المطلب الثاني : أسس و مبادئ سياسة الأجر في المنظمة

48 المطلب الثالث : أهداف تسيير الأجر

49 المبحث الثاني : نظم الأجر

50 المطلب الأول : الأجر على أساس الزمن

51 المطلب الثاني : الأجر على أساس الإنتاج

52	المطلب الثالث: الطرق المستعملة في تحديد الأجر على أساس الإنتاج
55	المطلب الرابع: أهم النماذج والخطط المستعملة في ميدان الأجور
61	<u>المبحث الثالث : هيكل الأجور و تقييم الوظائف</u>
63	المطلب الأول : الطرق الكمية.
67	المطلب الثاني : الطرق غير الكمية.
68	المطلب الثالث : طريقة هاي.
70	المطلب الرابع : طريقة التقييم على أساس المهارة
71	المطلب الخامس : الخطوات الأساسية لإعداد هيكل الأجور
78	<u>المبحث الرابع : سياسة الأجور بالجزائر</u>
78	المطلب الأول: مراحل تشريع العمل وخصائصها الاقتصادية و الاجتماعية
81	المطلب الثاني: تحديد الأجور
87	المطلب الثالث : مكونات الأجر
99	خاتمة الفصل

الفصل الثالث : الحوافز و الدوافع في المنظمة.

100	مقدمة الفصل
102	<u>المبحث الأول : الحوافز في المنظمة.</u>
102	المطلب الأول : مفهوم الحوافز
104	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
110	<u>المبحث الثاني : الدافعية في المنظمة</u>
110	المطلب الأول: مفهوم الدافعية
113	المطلب الثاني : الدافعية والمدارس
116	المطلب الثالث : أهم نماذج الدافعية
123	المطلب الرابع : أهم نظريات الدافعية
135	<u>المبحث الثالث : الحوافز و الدوافع وعلاقتها بالأجر</u>
136	المطلب الأول: العلاقة بين الدوافع و الحوافز
136	المطلب الثاني : العلاقة بين الدوافع الحوافز والأجر
138	خاتمة الفصل

الفصل الرابع : دراسة حالة.

139	مقدمة الفصل.
141	<u>المبحث الأول : مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار.</u>
141	المطلب الأول : تعريف الوحدة و هيكلها التنظيمي
145	المطلب الثاني: مديريات الوحدة.
175	المطلب الثالث :العلاقة بين الإنتاج و الأجور رياضيا
177	<u>المبحث الثاني : دراسة الاستبانة</u>
177	المطلب الأول : أهمية الدراسة
178	المطلب الثاني: خصائص العينة
185	المطلب الثالث : متغيرات و فرضيات الدراسة
187	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج
191	خاتمة الفصل
193	الخاتمة:
195	المراجع:
199	قائمة الأشكال و الجداول:
202	الملاحق:

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

في ظل التوجهات و التطورات العالمية الجديدة تظهر أكثر فأكثر الحاجة إلى التسيير الفعال للموارد البشرية لمواجهة تحديات العصر الجدي، كحدة المنافسة، رفع مستوى الإنتاج وتحسين الإنتاجية. حيث تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم، خاصة تلك التي تنتمي إلى الدول النامية و منها الجزائر من انخفاض مستوى الأداء و الإنتاجية نظرا للكثير من العوائق لعدم وجود إدارات و مصالح فعالة تهتم بهذه الموارد.

إن أي مؤسسة أيا كان حجمها و نشاطها فهي تتكون من أصول مادية و موارد بشرية والسؤال المطروح في هذا المجال أي هنا يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة ؟ هل هي العناصر المادية ؟ بدون شك فان العناصر المادية لها أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة، لكن الإجماع يركز حول الأهمية الكبرى للأصول البشرية باعتبارها أكثر الأصول أهمية ، حيث أصبح عمل ونجاح المؤسسة أو أي منظمة يتحدد بناء على هذا العنصر، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدونها. إذ تعتبر أي منظمة بدون موارد بشرية عبارة عن مجموعة من المباني و الآلات و المعدات فقط ، و التي لا يمكن لها في أي حال من الأحوال أن تصنع أو تنتج بدون وجود هذه الموارد البشرية.

غير أن الاهتمام بها لازال ضيقا ، خاصة في الدول النامية حيث يعتبر تسيير الموارد البشرية عمل روتيني يختص بتسجيل الوقائع التي تحدث خلال حياة العاملين الوظيفية، وحفظ سجلاتهم وإخضاعهم للقوانين الصادرة.

وتعتبر هذه النظرة ضيقة بحيث لا تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الموارد البشرية فوظيفتها اعم و اشمل من ذلك بكثير، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بهذه الموارد و الاستثمار في تنمية مهارتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و

تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات ، هذه التغيرات أجبرت المنظمات على أن تكون أفضل و أكفى و أكثر تنافسا و ذلك من خلال مواردها البشرية.

وعليه يمكن القول بأن الموارد البشرية أو بصفة أدق العنصر البشري أو الإنساني في العمل و المنظمة من أهم عناصر الإنتاج، و الاستثمار فيه يفوق الاستثمار في باقي العناصر و هذا ما يبرز أهمية دورها. أن دور تسيير الموارد البشرية أصبح الآن مهمة إستراتيجية في خضم المنافسة بين المؤسسات.

و على المؤسسة أو المنظمة القيام بمجموعة من الأنشطة ، كالحصول على الأفراد اللازمين لها من حيث العدد و النوعية التي تخدم أهدافها و أغراضها ، و كذا ترغيبهم في البقاء في خدمتها و جعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها ، و تحقيق أهدافها وذلك بالتوفير لهم شروطا عادلة في التوظيف، ظروف عمل مرضية للجميع ، ووضع قواعد سليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره و مساعدته في تحقيق آماله و تطلعاته ، ذلك من خلال وضع قواعد و أسس علمية ، هذه الأخيرة تأخذ شكل سياسات و من بين هذه السياسات سياسة الأجور و الرواتب التي لها تأثير على الجانبين، سواء بالنسبة للمنظمة كتكلفة ، حيث تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل الإجمالية التي تتحملها المنظمة، و بالنسبة للمستخدم فهي مصدر رزقه الأساسي و هي أيضا حافزا من الحوافز الهامة التي لها تأثيرا على دافعيته و تحفيزه لبدل أكبر جهد ممكن.

إن كل مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة صغيرة أو كبيرة من واجبها الاهتمام بسياسات الأجور و الرواتب و ذلك لما أصبحت تتعرض له هذه الرواتب و الأجور من تطور و مشاكل،ولاعتبارها أيضا عنصر مهم في استقطاب و جلب المستخدمين الذين أصبحوا بدورهم أكثر مهارة و أكثر تنوعا مما أدى إلى عدم رضاهم في اغلب الأحيان برواتب و أجور جماعية و ثابتة.

في الآونة الأخيرة أصبحت بعض المصطلحات تطفو في الأفق كالأجور الكلية (R.GLOBAL) ، أجر حسب المر دودية ، المشاركة بالأسهم (ACTIONNARIAT) ، المهارات (COMPETENCES) ... الخ

إشكالية البحث

يدور محور هذا البحث حول العلاقة بين سياسة الأجور و الدافعية لدى المستخدمين أي اثر الأجور على دافعية المستخدمين "La rémunération est-elle un bon outil de motivation ؟" ،ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الفرعية الآتية :

- 1- هل هناك علاقة موجبة و قوية بين سياسة الأجور و الدافعية؟
- 2- هل تعتبر الأجور من أهم العوامل المؤثرة في مستوى الدافعية لدى العمال؟
- 3- ما مدى تأثير العوامل الأخرى المختلفة على مستوى الدافعية ؟

فرضيات البحث

حاولنا في بحثنا الانطلاق من الفرضيات التالية :

- وجود ارتباط بين الدافعية لدى العاملين و الأجور .
- عدم وجود ارتباط بين الدافعية و العناصر الأخرى .

منهجية البحث

إجابة على إشكالية البحث و اختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج التحليلي الوصفي ، و ذلك من خلال التغطية و التقديم النظري لمختلف الجوانب بالاعتماد على الدراسات المكتبية لصياغة الجانب النظري للموضوع ثم الانتقال إلى الدراسة الميدانية محاولة منا إسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة و ذلك من خلال دراستنا لحالة تطبيقية لمؤسسة عمومية اقتصادية و هي مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار ، بالاعتماد على وثائق و جداول تم الحصول

عليها من خلال المؤسسة و المقابلات و بالإضافة إلى استطلاع رأي مجموعة من المستخدمين محاولة منا إلى إظهار بعض النتائج بشكل صحيح .

خطة البحث: قسم البحث إلى أربعة فصول على النحو التالي:

- تناولنا في **الفصل الأول** مفهوم و أهمية الأجور والدافعية و تطورها و فق التحديات البيئية و التنظيمية مروراً بالمدارس المختصة في هذا الميدان و إبراز النقاط الأساسية كتحديد الأجور في الفكر الاقتصادي، واهم النظريات الخاصة بالأجور وكذا نظم الأجور و تطورها التاريخي وأهمية الأجور بالنسبة للمنظمة و العوامل المؤثرة في تحديدها .

أما **الفصل الثاني** فقد تمحور حول سياسة الأجور، التي تعتبر من أهم السياسات التي تقوم بها الإدارة المكلفة بتسيير الموارد البشرية ، إذ تأتي هذه الأهمية من خلال الحقيقة الأولى و تتعلق بالمنظمة و ما تتحمله من تكاليف و مصاريف مقابل الجهود المقدمة من قبل مستخدميها كأجور، و الحقيقة الثانية و هي ما يترتب على هذه الأجور من وجهة نظر المستخدمين كالعادلة الداخلية ، العدالة الخارجية بالإضافة إلى إمكانية إشباع حاجاتهم المختلفة الاقتصادية و الاجتماعية و الداتية من خلالها.

لدى حاولنا الإلمام في هذا الفصل بموضوع الأجور بصورة أكثر تفصيلاً مع الإيضاح في بعض الحالات بأمتثلة و تطبيقات وفق الأسس المختلفة ووفق النماذج و النظريات تم تطرقنا في نهاية الفصل إلى مفهوم الأجور و مكوناته و كيفية تحديده في الجزائر بصفة عامة.

الفصل الثالث تناولنا فيه مفهوم الحوافز و الدوافع لدى المستخدمين مستشهدين بأهم النظريات التي جاءت في هذا الصدد مع إبراز الظواهر الإنسانية و السلوكية المرتبطة بها ، ثم محاولة إيجاد

علاقة ربط بين الفصل الثاني و الثالث ألا وهي محور اشكاليتنا أي العلاقة بين سياسة الأجور و إثارة الدافعية لدى المستخدمين .

أما **الفصل الرابع** فقد خصص لدراسة الميدانية حيث حاولنا في البداية الإلمام بالمؤسسة محل الدراسة لتسليط الضوء بصفة أكثر تفصيلا من خلال دراسة جميع جوانب التسيير بها مع التركيز على مديرية الموارد البشرية تم في الجزء الثاني من الدراسة الميدانية فقد احتوى على تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً، والتي من خلالها تم استخلاص نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، والتي يؤمل أن تجدد اهتماما لدى كل الأطراف في المؤسسة المقصودة .

الفصل الأول

الأجور

الفصل الأول

الأجور

مقدمة الفصل.

المبحث الأول : الأجور في الفكر الاقتصادي.

- المطلب الأول : مراحل تحليل إشكالية الأجور
- المطلب الثاني: أهم النظريات التقليدية في تفسير الأجور.
- المطلب الثالث: أهم النظريات الحديثة في تفسير الأجور

المبحث الثاني : مفهوم الأجور و العوامل المؤثرة في تحديدها.

- المطلب الأول : مفهوم الأجر.
- المطلب الثاني : دور و أهمية الأجور.
- المطلب الثالث : التطور التاريخي لنظم الأجور
- المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر

المبحث الثالث : الأجور و المنظمة.

- المطلب الأول: الأجور والتقدم التكنولوجي.
- المطلب الثاني : الأجور و دورة حياة المنظمة.
- المطلب الثالث : الحوافز و الدافعية
- المطلب الرابع : الحوافز و إنتاجية العمل في المنظمة

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

يعتبر الأجر من أهم سبل الدفع في العمل ، وإذا كان المورد البشري اليوم هو العامل الرئيس في الإنتاج والخدمات، فمن المهم التعامل مع هذا العنصر على أنه أعلى الموارد التي تحتاج إليها المنظمة.

ولأن العنصر البشري هو العنصر الذكي أو المفكر فهو الوسيلة والغاية في العملية الإنتاجية والخدمية، ومن ثم أصبح لزاماً على المنظمة الناجحة تقديم للأفراد العاملين بها المقابل المناسب لمجهوداتهم. من هنا كانت و لا زالت سياسة الأجور تمثل جزءاً هاماً من سياسات وظيفة تسيير الموارد البشرية.

ويقصد بالأجور جميع أنواع المقابل المادي والمعنوي، والمزايا والخدمات التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم، وأداء المهام الموكولة لهم نظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.لدى من الأهمية بمكان أن يحصل الفرد العامل على الأجر الذي يكفل له العيش اللائق ويحفزه للاستمرار في العمل بالمنظمة، وفي الوقت نفسه يدفعه على بذل الجهود المطلوبة بالكفاءة الواجبة لتحقيق النتائج المرغوبة بالمواصفات المحددة.

المبحث الأول : الأجور في الفكر الاقتصادي.

عنيت النظرية الاقتصادية بدراسة موضوع الأجور في مختلف مراحل تطورها بوصفها أحد المتغيرات الاقتصادية التي يعكس حجمها ومستواها العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية، ويرجع أساس هذا الاهتمام لما للأجور من علاقة مع التوزيع، وتحديد أثمان عناصر الإنتاج ومشكلة التشغيل.

لذلك فقد عرف الأجر اهتماما متزايدا من قبل علماء الاقتصاد، مقارنة بزملاتهم في مجالات العلوم الاجتماعية الأخرى، و هذا ما يفسر وجود نظريات تميل أكثر نحو هذا التخصص في محاولتها لتفسير الأجر. و رغم ذلك لم تعرف مسألة تحديد الأجور تفسيراً متفقاً عليه، بحيث لم تفلح المحاولات التفسيرية المتعددة أن تضع ملامح عامة تكون مرجعية يهتدي بها كل المهتمين من أكاديميين و تنفيذيين.

المطلب الأول: مراحل تحليل إشكالية الأجور:

ا: الفكر الكلاسيكي :¹ (LES CLASSIQUES)

في هذه المرحلة اهتم الاقتصاديون (المدرسة الكلاسيكية) أمثال سميث، ريكاردو، ساي، مالتوس وستيوارت ميل بدراسة مشكلة الأجور من خلال اهتمامهم بمشكلة توزيع الناتج الوطني بين أصحاب رؤوس الأموال والعمال. فقد رأى سميث أن تحديد الأجر يتوقف على قوة المساومة (NEGOCIATION) بين أصحاب العمل والعمال ويعتقد سميث أن الفوز يكون لصالح أرباب الأعمال نتيجة لزيادة عرض العمال وقلة أرباب العمل، غير أنه أشار إلى أن هناك حد أدنى من الأجور لا يمكن تجاوزه بالرغم من المساومة وهو الحد الأدنى اللازم لمعيشة العامل وأسرته (حد الكفاف) وبذلك يكون آدم سميث قدم الأساس لنظرية حد الكفاف.

¹ - REYNAUD benedicté – LES THEORIES DU SALAIRE –fiche n°22 edition La Decouverte 1994

أما ريكاردو فقد رأى بأن تحديد الأجر يتم وفق لعبة العرض والطلب في السوق كما ينسب لريكاردو صياغة نظرية حد الكفاف حيث يذهب إلى أن الأجر يتحدد في الفترة الطويلة عند حد الكفاف، ذلك لأن زيادة الأجر عند هذا الحد يؤدي إلى زيادة عرض العمال وبالتالي انخفاض الأجر.

أما جون ستيوارت ميل فقد ارتبط اسمه بنظرية صندوق الأجور، حيث يرى أن الأجور تتوقف على عرض وطلب العمال أي على النسبة بين الطبقة العاملة ورأس المال الدائر لذلك فالأجور تتوقف على كميتين:

* صندوق (رصيد الأجور) و رأس المال الدائر المخصص لشراء العمل.

* عدد العمال الذين يبحثون عن العمل.

إذن لا يمكن أن ترتفع الأجور ما لم يزد صندوق الأجور أو ينقص عدد العمال، ومادامت هذه النظرية تعتبر أن رأس المال ثابت فإن الأجور يمكن أن ترتفع فقط في حالة انخفاض عدد العمال. غير أن هذه النظرية انتقدت بشكل كبير وأصبحت مرفوضة كما أن صاحبها "ميل" سحبها من كتابه في طبعته الثانية.

الفكر الماركسي:

قدم ماركس نظريته في الأجور في النصف الثاني للقرن التاسع عشر، حيث استمد نظريته في القيمة من نظرية آدم سميث التي ترى أن قيمة السلعة تتحدد بكمية العمل اللازم لإنتاجها، إلا أن ماركس طبق هذه النظرية على العمل نفسه، واستخلص ماركس بأن النظام الرأسمالي يحدد قيمة العمل بالأجر اللازم لاستمرار العامل واستمرار جنسه، حيث يأخذ العامل أجر يعادل قيمة الساعات التي تلزم لاستمرار العامل في العمل ولا يأخذ قيمة الساعات التي ينتجها، والفارق يمثل فائض القيمة والذي يعتبر عمل غير مدفوع، ويرى ماركس أن التناقض بين الصفة الجماعية للإنتاج

والصفة الفردية للتملك يؤدي إلى سوء توزيع الدخل بين العمال وأصحاب العمل، أي بين الأجور وفائض القيمة مما يؤدي إلى زيادة الاستثمار في رأس المال الثابت (الآلات وأدوات الإنتاج) مما يؤدي إلى انخفاض حجم العمل وبالتالي زيادة عرض العمل وانخفاض الأجور إلى الحد الأدنى¹.

الفكر النيوكلاسيكي : (LES NEOCLASSIQUES)

يرى المحدثون أن الأجر يتحدد في سوق العمل من خلال الطلب الكلي على العمل والعرض الكلي للعمل حيث درسوا مشكلة تحديد أسعار عناصر الإنتاج ومن بينها العمل الأمر الذي جعلهم يفسرون الكيفية التي تتحدد بها الأجور وتقوم نظريتهم على افتراض أن العمل شأنه شأن أي سلعة أخرى تتحدد قيمته في سوق العمل وبقوى السوق. ومن أهم النظريات الاقتصادية في الأجور التي سادت في هذه المرحلة نظرية الإنتاجية الحدية (Théorie de la productivité marginale) التي ترى أن الأجر يحدد في سوق العمل بالطلب عليه وليس عرض العمل كما في فكر الكلاسيكيون، وذلك لأنهم فسروا القيمة بالمنفعة حيث يرى ألفريد مارشال A.Marshall بأن نظرية الإنتاجية الحدية ليست كافية لتحديد الأجور لأنها تهتم بجانب الطلب على العمل دون الاهتمام بجانب العرض والذي يعتبره مارشال أمرا أساسيا في تحديد الأجور وبذلك يرى بأن اجر التوازن يتحقق بتلاقى الطلب والعرض.

الفكر الكينزي

عرض كينز نظريته في الأجور من خلال عرضه لنظريته في التشغيل حيث يعتبر أن كلا من الطلب على العمل وعرض العمل دالة للأجر ، كما أن كينز لا يرى في الأجور عنصر تكلفة فحسب بل أيضا قوة شرائية تطرح في الأسواق مما جعل البعض يطلق عليها (نظرية القوة الشرائية) ، حيث نادى بسياسة الأجور غير المرنة بحيث يرى فيها الملائمة على المستوى الوطني

¹ - Y. Simon et P.Joffre - Encyclopedie de Gestion 2eme ed Economica 1997 p 3225-3226 بتصرف

وفي هذا الصدد يرى المحافظون على ثبات المستوى العام للأجور النقدية هي ملائمة للاقتصاد المغلق على عكس النظام المفتوح لأنها تتعكس على أسعار الصادرات.

أما من الناحية الواقعية تحديداً، ترتبط مسألة الأجور بالبناء الاقتصادي المعقد و المتغير باستمرار، بالإضافة إلى اعتبارات إنسانية كثيرة تختلف باختلاف الأفراد و الجماعات و المجتمعات و من ذلك مثلاً، الاختلاف في تحديد مفهوم الحد الأدنى لمستوى الدخل الضروري و الكافي لتلبية الاحتياجات الضرورية، و ما إلى ذلك. و هذا ما يفسر وجود محاولات تنظيرية متباينة في تفسير الأجور.

المطلب الثاني: أهم النظريات التقليدية في تفسير الأجور.

1. نظرية حد الكفاف¹ (THEORIE DE SUBSTANCE)

و تركز هذه النظرية على مبدأ أساسي مؤداه، أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل. بمعنى أن أجر العامل لا ينبغي أن يزيد عن الحد الضروري لإبقائه في مستوى الكفاف، و ذلك على أساس أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف الحياة المعيشية اللازمة للعامل و أسرته. و يتفق منظرو الاقتصاد على إرجاع أصول هذه النظرية إلى أفكار آدم سميث و ريكاردو المرتبطة في هذا الشأن بآراء مالتوس. حيث يعتقد ريكاردو و أتباعه، أن الأجور لا يمكن أن تخرج عن نطاق المستوى اللازم للمحافظة على الحد الأدنى من الحياة المعيشية للعامل، بفعل قانون العرض و الطلب في سوق العمل.

2. نظرية رصيد الأجور² (THEORIE DU FONDS DES SALAIRES)

يعود الأصل التاريخي لهذه النظرية إلى "جون ستيوارت ميل". حيث ترى هذه النظرية أن أي بلد يخصص على المدى القصير مخصصات من رأس المال توجه للأجور، و يوزع هذا القدر من رأس المال المخصص للأجور على العمال، و لا يسمح أن تزيد نسبة أجورهم على

¹ - إسماعيل محمد هاشم - مبادئ الاقتصاد التحليلي - دار النهضة العربية 1997 ص 379/380

² - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جمعة منتوري قسنطينة، 2004 ص 77/78

ذلك القسط المخصص. و حتى إذا استفاد عمال في قطاع معين من زيادة أجورهم، فإن ذلك يحسب على نقابتهم باعتبارها جماعة ضغط قوية استطاعت أن تحقق زيادات للمنتمين إليها، و لكن على حساب أجور عمال في قطاعات أخرى. و لهذا فإن أجور العمال تبعاً لهذه النظرية ترتفع فقط في حالتين: الحالة الأولى عندما يزيد رأس المال، و الحالة الثانية عندما تنخفض نسبة عدد العمال. و لقد وجهت لهذه النظرية انتقادات شديدة، إذ لا يعقل تحديد صارم للقدر المخصص للأجور، كما أنه من غير المعقول تجميد عدد العمال. وفي هذا الصدد يذهب " ويليام فيلنر " William Fellner " إلى القول بأنه من الشائع تسمية هذه النظرية باسم صندوق الأجور والتي سادت حتى أواخر القرن التاسع عشر ، أين بدأت تفقد مصداقيتها شيئاً فشيئاً لتفسح المجال لنظرية الإنتاجية الحدية.

3. نظرية الإنتاجية الحدية: (THEORIE DE LA PRODUCTIVITE MARGINALE)

تقوم هذه النظرية على أساس أن الأجور تتحدد عند نقطة تلاقي منحني العرض الكلي للعمل مع منحني الطلب الكلي على العمل بمعنى آخر، أن الأجر يتحدد عند المستوى الذي يتحقق فيه التساوي بين الكمية المعروضة من العمل مع الكمية المطلوبة منه ، و ذلك على افتراض وجود علاقة عكسية بين عرض العامل لعمله كمتغير مستقل ، وبين الأجر كمتغير تابع. وبناء على هذا الافتراض تؤدي الزيادة في عرض العمل إلى انخفاض الأجر، والعكس صحيح ، مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها. وفي ظل التطورات الراهنة أصبحت هذه النظرية قاصرة ، فمتى وصلت الأجور مستوى معين من الارتفاع قد تؤدي إلى التقليل من ساعات العمل في المدى الطويل دون أن يؤثر على مستوى الأجر، بل إن رفاهية العامل تزداد ، وهذا ما يلاحظ حالياً بالنسبة للدول المتقدمة. كما أن انخفاض مستوى الأجور الذي تعرفه معظم الدول النامية قد يصاحبه الزيادة في

عدد ساعات العمل حتى يتسنى للعامل الحصول على دخل يمكنه الارتقاء بمستوى معيشتة عن حد الكفاف السائد في المجتمع.

4. نظرية المساومة الجماعية: (THEORIE DE NEGOCIATION COLLECTIVES)

و تعود هذه النظرية إلى كارل ماركس و الذي عارض النظريات السابقة ، و دعا إلى ضرورة تكثف العمال لمواجهة الرأسمالية ، فالمساومة الجماعية تعد السبيل لضمان تحقيق مكاسب لا تستطيع المساومة الفردية تحقيقها. وتفترض هذه النظرية وجود حد أعلى و آخر أدنى لمعدلات الأجور، بحيث تتحدد الأجور عمليا بين هذين الحدين، تتوقف إلى حد كبير على قوة التفاوض و المساومة بين الطرفين. و الملاحظ على ارض الواقع ، أن أي موقف للمساومة يخضع لعدة اعتبارات اقتصادية و سياسية، و منها قوة الاقتصاد ، و قدرة المؤسسات على المنافسة ، و مستوى المعيشة السائد، إلى جانب قوة النقابات و استقلاليتها.... الخ .

ومهما تعددت النظريات ، فإن الواقع فهو شيئا آخر ، حيث تعتبر مسألة الأجور من المسائل الاقتصادية و الاجتماعية المعقدة، التي تواجه الدول و الحكومات. وعلى الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الاعتبارات السياسية و القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ، و التي ينبغي أخذها عند تحديد سياسات الأجور، و المطالبة المتنامية برفعها، فإن العوامل الاقتصادية تلعب دورا أكبر في حسم هذه المسألة. ولهذا نجد أساليب وطرق كثيرة تسعى الدول إلى إتباعها وتختلف هذه الطرق من دولة إلى أخرى، و خصوصا مع ظاهرة العولمة أين نجد التنافس المطلق يتدخل إلى درجة كبيرة في استقطاب الخبرات و المهارات تحت إغراءات لا نظير لها. و أمام هذا التحول تصبح النقابات المهنية و اتحادات العمال المختلفة ذات أهمية في كبح جماح هذا التحول الكبير نحو نزاع الجوانب الإنسانية من مضمون العمل ، بحيث تجب العناية بالجوانب الإنسانية المختلفة للعامل

و لأسرته، وبالمقابل الاهتمام أكثر بواقع العمل بالنسبة للدول الأخرى ذات الكثافة السكانية العالية و الموارد الاقتصادية المحدودة و الكفاءة المهنية الناقصة.

المطلب الثالث: أهم النظريات الحديثة في تفسير الأجور.

1- نظرية رأس المال البشري (THEORIE CAPITAL HUMAIN)

يرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري¹ التي راج تطبيقها في تفسير التفاوت الملاحظ في الأجور إلى بيكر (Beker²) سنتي 1964 و 1967، تستند نظرية رأس المال البشري التي تحاول الإجابة عن التساؤل، لماذا تدفع المنظمة أجوراً أعلى لذوي التعليم الأعلى وذوي المهارات؟ ، إلى نظريتين قاعديتين : نظرية الإنتاجية الحديثة ونظرية عرض العمل.

وهي تقوم على فرضية أن الفرد يقوم بالاستثمار في رأس المال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية. و تراكم هذا الرأسمال يتم من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضاً من خلال المهارات المكتسبة أثناء العمل. ويتطلب ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة ومصاريف الإيواء والنقل... الخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة وبالتالي تمثل المصدر الأساسي في التفاوت في الأجور و يكون زيادة في الأجر بالنسبة للفرد وزيادة في إتاحة العمل بالنسبة للمنظمة.

2- نظرية تقسيم الربح (THEORIE DU PARTAGE DE LA RENTE)

إن الأرباح التي تحصل عليها المؤسسات تؤدي في اغلب الأحيان إلى ضرورة تقسيم الربح ، ومن أجل تسهيل تسيير اليد العاملة يكون من الأفضل للمؤسسة خاصة في غياب النقابات تقديم حصة من الأرباح إلى العمال كحافز لهم، وعدم فسح المجال لميلاد نقابات بالمؤسسة.

¹ - راوية حسن "مدخل استراتيجي لتخطيط تنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2003/2002 ص:70-71

² L'Americain Gary Stanley Becker ne en 1930 donne un impulsion determinante a la theorie du capital humain ce qui lui vaudra le prix Nobel d'economie en 1992

3- نظرية الأجر الفعال (THORIE DU SALAIRE D'EFFECIENCE)

تكمن الفكرة الأساسية لنظرية الأجر الفعال في ان الأجر يمكن أن يزيد من إنتاجية العمال. وحسب

النظرية، فان المؤسسة تواجه الحالتين التاليتين :

- عدم قرتها على مراقبة أداء العمال.

- مراقبة مجهود و أداء العمال تتطلب تكاليف باهظة.

و لتفادي الحالتين، من فائدة المؤسسة اللجوء إلى سياسة أجريه أعلى من الأجور المنافسة، مما

يؤدي إلى تحفيز العمال وبدل مجهودات كبيرة، أما في حالة تقاعسهم فإنهم معرضون للفصل

و التسريح.

إن الأجر الفعال هو الأجر الذي يقلل من دوران اليد العاملة ويكون أكثر أهمية للمؤسسات الكبيرة

أين تصعب عملية المراقبة وتكون تكاليفها كبيرة.

المبحث الثاني : مفهوم الأجور و العوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول : مفهوم الأجر.

تختلف التسميات و الألفاظ التي تطلق على الرواتب و الأجور التي تقدم للأفراد مقابل عمالتهم ، ففي

حين نجد لفظ الأجور أكثر شيوعا و استخداما من طرف المؤسسات و شركة القطاع الخاص في

الدول العربية ، بينما لفظ الرواتب أو المرتبات يستخدم من قبل هذه الدول في الإدارات و مؤسسات

القطاع العام.

يرجع ذلك لاختلاف مفاهيم الرواتب و الأجور بين الأنظمة الرأسمالية و الأنظمة الاشتراكية سابقا،

حيث نجد أن الأجر يربط حيننا بالإنتاج و الأداء معا كما جاء في نظرية الإنصاف (THEORIE

D'EQUITE)، فالأجر حسب هذه النظرية يكون منصفا و عادلا عندما يتساوى معدل مخرجات

إلى مدخلات الفرد مع معدل مخرجات إلى مدخلات الأفراد الذين هم موضع مقارنة بالنسبة له.

أما المفهوم الآخر الذي كان يسود و لازال في بعض الدول التي كانت تتبنى النظام الاشتراكي، فتركز على عدالة الأجر عند الربط بينه و بين الإنتاج و على توزيع الأجر بين المواطنين لقاء مساهمتهم في الإنتاج الوطني.

المطلب الثاني : دور و أهمية الأجر.

تلعب الأجر دورا هاما في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجر أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة، إذا كانت الأجر مرتفعة نسبيا عن أجر أعمال أخرى، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر بإيجاد فوارق في الأجر التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة.

من ناحية أخرى يجب إيجاد التوازن بين أجر العاملين والإنتاج الذي يقدمونه، لتفادي حالات التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي، ذلك أن ارتفاع الأجر دون أن يقابل زيادة في الإنتاج يعني خلق اتجاه نحو التضخم، وإذا خفضت الأجر دون مبرر، فإن ذلك يعني الاتجاه نحو حالة من الركود. وهناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والنفسية والأخلاقية لسياسة الأجر. و فيما يلي شرح مختصر لهذه الاعتبارات:¹

(أ) الاعتبارات الاقتصادية: يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب، ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجمع المشتريين والبائعين لخدمة العمل، ويحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، وتمثل هذه الدخل جزءا هاما من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر فقط أكبر بنود الدخل ولكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد

¹ - صلاح الشنواني، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر 1987 ص من 206 الى 211

البشرية وحسن استخدامها، كما يلعب إجمالي المكافأة المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

(ب) الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر المحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته، وهذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي).

(ج) الاعتبارات النفسية: تعتبر الأجور، وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإن المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين وقد ساد الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل. ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها. وتؤدي إلى حفز الأفراد.

(د) الاعتبارات الأخلاقية: ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون الأجور عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عند تحديد المقصود بالعدالة في الأجر، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة. ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل الأجر على أساسها.

المطلب الثالث : التطور التاريخي لنظم الأجور :

لقد مرت أنظمة الأجور بأطوار تاريخية متعددة، حيث كان يأخذ الأجر فيها أشكالا مختلفة. فالأجر في نظام الرق كان يتمثل في إيواء و اكساء وحماية الرقيق، أو بالسماح لهم باستخدام قطعة من الأرض لمعيشتهم ومعيشة أسرهم، ثم تطورت أشكال دفع الأجر إلى أن أصبح نظام العمل بالأجر النقدي حيث كانت هذه الأفكار سببا أساسيا في سن التشريعات و القوانين .

1- النظم المعيارية: (Systèmes normatifs)

أ- منذ سنة 1920 حاولت الولايات المتحدة الأمريكية تصنيف الأجور حيث نجم عن هذا التصنيف انفتاح سوق العمل مع المحافظة على التكاليف.

وكان من أهم مهامه الرئيسية التعريف الموضوعي للأجر المرتبط بالوظيفة و ذلك من أجل أجور عادلة لكل العمال.

كان تشارلز بيدو " Charles Bedeaux " الرائد في وضع الطريقة التحليلية بالنقاط على أساس 13 معيار من خلال تطبيقها و تجربتها على مؤسسات التعدين.

بعد سنوات تم تطويرها من طرف " A.L.Kress " حيث تم تجميع جميع المعايير في أربعة مجموعات و هي: " التأهيل، الجهد، المسؤولية، شروط و ظروف العمل¹ " حيث تم اعتمادها بعد ذلك بكل التراب الأمريكي قبل انتشارها في أوروبا.

في الوقت الراهن أصبحت هذه الطريقة غير مجدية نظرا لعدم مساهمتها للتطور المهني و التكنولوجي، مما استوجب إعادة النظر فيها و تحديثها خاصة في ظل اقتصاد في اتساع و إنتاج مستمر.

ب- مراسيم بارودي² (ARRETES PARODI)

خلال الحرب العالمية الثانية أصبحت جل النشاطات الاقتصادية الفرنسية مرت بحكم الوصاية الإدارية ، بعد الاستقلال بقي تحديد الأسعار و الأجور من طرف الدولة القاعدة العامة، غير أن الفروق الشاسعة التي تم قياسها في الأجور و الأسعار في كل القطاعات الاقتصادية و كذا ظهور الفوارق بين المناطق أدى إلى اتفاق النقابة و أرباب العمل برئاسة بارودي خلال (أبريل ديسمبر)

¹ M. DEGUY, *Définition de fonctions, évaluation des emplois*, Les éditions d'organisation, Paris, 1986.P 18

² - LOIC CADIN, F. GUERIN, F. PIGENRE, « *Gestion des ressources humaines (Pratique et élément de théorie)* », Editions DUNOD, 1997 p 198

1945، و ذلك بوضع سلم خاصة بأجور كل قطاع اقتصادي مما نتج عنه ما يعرف " بمراسيم بارودي".

في البداية تم اعتماد الأجر الأدنى في المنطقة الباريسية كأقل تأهيل في القطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات التأهيل العليا الموافقة للزيادة في الأجر القاعدي و ذلك في حدود 1.7 مرة من قيمتها.

تم تطبيق التخفيضات الخاصة بالمناطق الجغرافية على هذه القيم الدنيا من أجل تدارك الفروق المتواجدة في مستوى المعيشة بين المناطق السياسية كحل إلى غاية الحذف الكلي لهذه التخفيضات الخاصة بالمناطق بعد سنة 1968.

- من أهم مرتكزات هذه الطريقة كانت:

- تعريف مجمل الشعب المهنية بكل قطاع ابتداء من المهن المتواجدة بما فيها وظائف الإطارات.

- كان من المفروض تحديد معاملات بين مختلف أنماط المهن و ذلك من أجل ترتيبها في السلم.

- أول قطاع معني كان قطاع التعدين.

لا زالت هذه الطريقة "Parodi-croizat" مطبقة و لو جزئيا في بعض القطاعات رغم عدم مسيرتها للتطور التكنولوجي الذي غير التصنيفات الحقيقية في المؤسسات من جهة، و من جهة أخرى تغيير الأجر الأدنى المضمون (1950) ثم سنة 1970 حيث وصل التطور إلى المستويات الدنيا.

خلال 1982 قوانين أورو "Auroux" فرضت إعادة المفاوضات كل 05 سنوات لسلم الأجور

و التصنيفات قصد مسيرتها وفق معايير التطورات الاقتصادية.

في أواخر الثمانيات تم الوصول إلى عدم وجود تصنيف أقل من الأجر الأدنى المضمون.

خلاصة القول أن طريقة بارودي بقيت لفترة متميزة في التطور الاجتماعي حيث أعطت معالم لسير و سياسة الأجور الخاصة بالمستخدمين.

ج- الاتفاق على التصنيفات في قطاع التعدين: L'accord sur les classifications dans la métallurgie

في عام 1950 قدوم الاتفاقات الجماعية و التي تركت للنقابات و العمال إمكانية التفاوض على الأجور في الفروع الاقتصادية. أدى إلى قلب النظام القائم على شبكات أجور "بارودي" أخذين في الاعتبار مؤهلات العمال بدلا من المنصب المشغول، حيث أخذت الاتفاقات إيجابيات مراسيم بارودي و إضافة حوافز و علاوات.

إن أهمية هذا النظام الجديد ارتفعت لما أحدثته من تغييرات في مفهوم الأجور حيث أصبح يعتمد على أربعة ركائز هي:¹

نوعية النشاط، الاستقلالية، المسؤولية، المعرفة المكتسبة.

د- الفئات السوسيو مهنية: Les catégories socioprofessionnelles²

بالتوازي مع شبكة بارودي حصلت فرنسا و منذ سنة 1946 على أداة ثانية و هي الفئات السوسيو مهنية حيث تعتمد هذه الأداة على 03 عوامل:

أ- المجموعة (le groupe) (05)

ب- الفئة السوسيو مهنية (les catégories socioprofessionnelles) (23)

ت- المهن (les professions) (350)

- بعد مرور 20 سنة تغير الوضع و أصبح Rome هو العامل الجديد و المرجعي لمختلف المهن و الوظائف، بحيث هيكله هذا النظام متشابهة و غير مطابقة لنظام السوسيو مهن السالف الذكر.

¹ Michel Deguy, op. cit., p. 20

² marmix.unil.ch/cgaspoz/fileadmin/cgz/CedricGaspoz_MemoireLicence_UniNE.pdf

النظم التجريبية: (Systèmes empiriques)

تمتاز هذه النظم بترتيب المهن فيما بينها بدقة، في هيكله معينة عادة المؤسسة، و هذا الوضع يعتبر ؟؟؟؟ عن حالة في فترة معينة، حيث يتطلب إعادة الحساب عند كل إعادة هيكله.

أ- طريقة الوضع النسبي للمهن: La méthode du positionnement relatif des emplois

تستند هذه الطريقة إلى التقسيم الشامل للوظائف، و كذا أهمية كل وظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى.

بعد تحديد السلم الإجمالي للمؤسسة و مختلف المستويات المرتبطة بالمهن، تليها مرحلة وضع مجموع الإطارات و الوظائف الرئيسية على السلم، و تكون هذه الطريقة سهلة الاستعمال كلما كانت المؤسسة تمتلك هيكلًا واضحًا.

تأتي بعدها المرحلة الثانية و هي وضع الوظائف في مجموعات أو دوائر.

ب- نظام كورت (CORT)

يرتكز هذا النظام على تحليل الوظيفة بمشاركة شاغلها، و بذلك يعتبر هذا النظام أكثر مشاركة و ملائمة من الأنظمة السابقة.

تبدأ المرحلة الأولى بتوصيف الوظيفة من طرف شاغلها، لتليها مرحلة جمع المهام وفقا لطبيعتها، و في الأخير يتم تعريف الوظيفة و موقعها الهيكلي.

النظم التحليلية لتقسيم الأعمال: Systèmes analytiques d'évaluation des emplois

ترتكز هذه النظم على مقاييس محددة مسبقا لتحديد المنصب، استقلالية القرار، صعوبة العلاقات مع الرؤساء و المرؤوسين و كذلك مع المحيط الخارجي (شركاء، عملاء، ..الخ)، تنوع المهام و كذا مستوى المسؤوليات بالإضافة إلى معايير أخرى.

و من فإن كل وظيفة تعرف و تحدد معزولة عن باقي المهام و الوظائف.

أ- نظام هاي (HAY) :

يستخدم هذا النظام طريقة التحليل بالنقاط، حيث يحدد رمز كل منصب على أساس النقاط المرتبطة به، ومنه يحدد له أجر قاعدي.

العنصر الأساسي في الطريقة، هو وصف المنصب وتقسيمه إلى خمسة عناوين¹:

- 1- الهوية
- 2- سبب وجود المنصب
- 3- الأهمية (رقم الأعمال، القيمة المضافة، عدد المتعاونين، ... الكتلة الأجرية ...).
- 4- طبيعة ومدى المنصب (ما يقام به في المنصب وما هو مرتبط به).
- 5- المقاصد الأساسية للمنصب

المطلب الرابع:العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر

أ- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر بالمنظمة:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي

منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل :

1- الأجر السائدة:

تتأثر المنظمات عند تحديد الأجور والرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة، بمستوى الأجور

والرواتب السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى، ويرجع السبب

في ذلك أن قيام المنظمة بدفع أجور تقل عن المنظمات المماثلة، سيؤدي إلى عدم إمكان حصولها

أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، كما أن كثير من المنظمات تعد سياسة الأجور على

أن تكون سياسة أجورها أفضل من المشروعات المنافسة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل

بها.

¹ asso-mrh.ifrance.com/asso-mrh/pages%20html/page21.html

وعادة تقوم المنظمات بعمل استقصاء للأجور السائدة في المنطقة التي تمارس فيها نشاطها للاسترشاد به عند إعداد هيكل الأجور والرواتب الخاصة بها.

2- قدرة المنظمة وإمكانياتها:

يتوقف مستوى الأجور التي تدفعها المنظمة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي. فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها، كلما كان لديها القدرة على دفع رواتب أعلى. والعكس إذا كانت المنظمة تواجه صعوبات مالية، تقل قدرتها على دفع أجور عالية، وفي بعض الأحيان قد يقبل العاملون هذا الوضع إلى أن تتحسن حالة المنظمة المالية.

3- التشريعات والقوانين العمالية:

تتأثر مستويات الأجور بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل، وأيضا الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيودا على المنظمة، إلا أنه يمكن للمنظمة أن تقوم بدفع أجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانونا.

4- الظروف الاقتصادية الطارئة:

قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستوى الأجور والرواتب مثال حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة. ويصبح من المتوقع أن تتخفض مستويات الأجور في حالات الكساد. والعكس صحيح حيث ترتفع مستويات الأجور في حالة الرواج الاقتصادي.

5- متطلبات العمل:

لا شك أن هناك ارتباطا كبيرا بين مستويات الأجور من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها. والعكس صحيح بمعنى آخر إننا إذا قمنا بترتيب الوظائف المختلفة وفقا لدرجة الصعوبة والخبرة والتعليم اللازمة، لأدائها

فإنه يمكن القول أن الوظائف التي تتصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من التعليم والخبرة يجب أن يقابلها مستوى أعلى من الأجور والرواتب.

6- الإنتاجية:

هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل. وتحبذ المنظمة عادة ربط الأجر بالإنتاج، ولا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.

7- مستوى تكاليف المعيشة:

تتأثر الأجور وبتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة، نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم لذلك نجد أن كثيرا من المنظمات العمالية عادة ما تميل إلى تحديد الأجور والرواتب وفقا للزيادة الحالية والمنظرة في مستويات الأسعار. ويؤخذ على هذه الزيادة في الأجور والرواتب المدفوعة كونها تؤثر على الاقتصاد القومي. فهذه الزيادة تؤدي إلى زيادة التضخم وزيادة جديدة في الأسعار نتيجة لزيادة الأموال المتاحة للتداول دون زيادة في الإنتاج. وتقوم كثير من المنظمات بتحديد أجر أساسي، وعلاوة إضافية لتخفيض التغير في مستوى المعيشة وتكاليفها.

ب- العوامل المؤثرة في تحديد الأجور في الدول النامية:

على الرغم من اختلاف النظم الاقتصادية التي تنتهجها الدول، و تفاوت درجات تقدمها و تخلفها، فإن ثمة عوامل مشتركة تحكم تحديد الأجور في تلك الدول، ذلك لأن الأجر في أي مجتمع يمثل القيمة النقدية والعينية التي يدفعها صاحب العمل للعامل، لقاء الجهد الذي يبذله في إنتاج السلع أو أداء الخدمات، إلا أن الدول النامية، و نظرا لما تتميز به من أوضاع اقتصادية

و اجتماعية خاصة بها، يكون لبعض العوامل أثر أكثر فاعلية من غيره في تحديد الأجر، و هو ما يعني اختلاف الأهمية النسبية التي يتمتع بها كل عامل من العوامل المؤثرة في تحديد الأجر، تبعاً لاختلاف تلك الأوضاع، و اختلاف الفلسفة الاقتصادية و الاجتماعية التي تعتنقها كل دولة نامية. و إذا اعتبر عنصر العمل في الماضي سلعة كغيره من السلع يتحدد ثمنه (الأجر) في سوق العمل، فإن ثمة تطوراً طرأ على أسواق العمل اليوم، حيث دخلته قوى مؤثرة جديدة، تتمثل أساساً في إتحادات العمال و أرباب العمل من جهة، و تزايد تدخل الدولة من جهة أخرى، و ذلك مع تزايد الاهتمام بالجانبين الإنساني و الاجتماعي لمشكلة تحديد الأجور.

و بهدف الإحاطة بأهم العوامل المؤثرة فقد تم تقسيم تلك العوامل إلى مجموعتين من العوامل: عوامل اقتصادية و أخرى غير اقتصادية

العوامل الاقتصادية:¹

1- عرض العمل:

يتحدد الأجر بصفة عامة في سوق العمل بفعل عوامل العرض و الطلب، و ذلك في كافة المتجهات الاقتصادية، و إن اختلفت طبيعة أسواقها، إلا أن الذي يميز سوق العمل في الدول النامية أن لجانب العرض الأثر الأكبر في تحديد الأجر في تلك الدول، لما تتسم به من وفرة الأيدي العاملة بل في وجود البطالة بنوعها الصريحة و المقنعة، و ذلك لما تعانيه أغلب تلك الدول من زيادة كبيرة في السكان، و ندرة في رؤوس الأموال اللازمة لتوظيف العمال الذين يبحثون عن فرص العمل عند مستوى الأجر السائد، و يترتب على زيادة عرض العمل من جهة و قلة فرص العمل من جهة أخرى، أن يتحدد الأجر في الدول النامية عند مستوى منخفض نسبياً، يصل في بعض الأحيان إلى

¹ - محمد جميل باشا اغا " اقتصاد العمل" مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية حلب سوريا 1989 ص 298-304 بتصرف

ما دون حد الكفاف، لاسيما في تلك الدول التي لم تنزل حكوماتها بعيدة بعض الشيء عن التدخل في النشاط الاقتصادي.

إلا أن من أهم الملامح الأساسية التي تتصف بها اليد العاملة في الدول النامية، أن نسبة كبيرة منها تمثلها فئات العمال غير المهرة و اليدوية، و أن هذه الدول تعاني بالتالي من مشكلة ندرة المهارات و الكفاءات البشرية، و يستتبع ذلك وجود مستويين من الأجر في الدول النامية، أجر منخفض نسبيا و هو الذي يمثل عادة المستوى العام للأجور ، و هو الخاص بفئات العمال غير المهرة(العاديين)، و أجر مرتفع نسبيا و هو الأجر الذي تتقاضاه تلك الفئة النادرة من العمال المهرة و أصحاب الكفاءات الفنية.

و الجدير بالذكر، في هذا الصدد، أن تقديرات معدل نمو القوى العاملة في الدول النامية تشير إلى ارتفاع معدل نموها الأمر الذي يترتب عليه زيادة عرض العمل، و بقاء مستوى الأجر منخفضاً. و يتوقف ارتفاع هذا المستوى على أمرين أساسيين: أولهما توفر رؤوس الأموال اللازمة لتشغيل ذلك الفيض من البطالة المتوقع تزايد معدلاتها مع تزايد معدلات نمو القوى العاملة، و ثانيهما ارتفاع المستوى المهني للعمال في تلك الدول مع تحسن مهاراتهم، و توفر الكفاءات الفنية اللازمة للمراحل المتقدمة من عملية التنمية.

2- إنتاجية العمل:

تعتبر إنتاجية العمل المحدد الأساسي لأجر العامل في الدول المتقدمة، سواء في تحديد أجره الأساسي، أو من العلاوات الإضافية التي يتقاضاها نظير زيادة إنتاجية، و ذلك في مواقع الإنتاج التي تتيح تطبيق نظام ربط الأجر بالإنتاج، و لقد ساعد على ارتفاع إنتاجية العمل في تلك الدول تقدم الفن الإنتاجي، و توفر المهارات البشرية و الكفاءات الفنية و هو ما أدى بالتالي إلى ارتفاع مستوى أجر العمال في تلك الدول.

و يمكن القول بهذا الصدد، أن حرص الدول المتقدمة على الاهتمام بالإنتاجية كمحدد لأجر العامل، يرجع أساسا إلى ندرة عنصر العمل في تلك الدول، و لقد تزايد الاهتمام بمستوى إنتاجية العمل في الدول المتقدمة في الآونة الأخيرة، كأحد الوسائل الهامة التي تساهم في كبح جماح التضخم الذي أخذت حدته تتزايد مع تزايد قوة نقابات العمال و الارتفاع المستمر في الأجور، و ذلك بما يترتب على زيادة الإنتاجية، من زيادة في الناتج القومي العيني، و انخفاض في تكلفة وحدة العمل.

و فيما يتصل بالدول النامية، فإنه يمكن القول في هذا المجال، أنها أغفلت إلى حد كبير، و لفترة طويلة، الإنتاجية كعامل محدد للأجور، حيث ان استخدام نظم الدفع تبعا للنتائج أقل شيوعا في تلك الدول، مما هو عليه الحال في الدول المتقدمة. و إذا ما تم إدخال تلك النظم ففي حالات نادرة، فقد اقتصر تطبيقها على بعض الصناعات، أضف إلى ذلك، أنها تقلت نظم الحوافز الأكثر تعقيدا في الدول المتقدمة، الأمر الذي أدى إلى عدم فاعليتها، و عدم تحقيق العرض منها، في كثير من الأحيان. و هو ما دعا بعض هذه الدول في الفترة الأخيرة، أن تضع مبدأ ربط تغيرات الأجر بتغيرات إنتاجية العمل في مقدمة المبادئ التي تحكم تحديد الأجر فيها.

3- نوع العمل:

يرتبط تحديد الأجر عادة بنوع العمل الذي يقوم العامل بأدائه و ما يتطلبه هذا العمل من مهارة و مواصفات معينة بتعيين توافرها في العامل حتى يستطيع أداءه عند المستوى المطلوب. الأمر الذي يستلزم أن يعكس تحديد الأجور، هذا التفاوت في المهارة والمسئولية و ظروف العمل التي يعمل في نطاقها العامل.

و تزداد أهمية هذا العامل في الدول النامية، ذلك لأن اعتبارات التنمية الاقتصادية، تجعل هذا التفاوت في تحديد الأجر تبعا لنوع العمل مبررا و ضروريا استنادا إلى العديد من الاعتبارات الاقتصادية يتأمل أهمها في الآتي:

أ- العوامل الجغرافية:

يهدف تفاوت الأجور تبعاً لهذه العوامل إلى تنفيذ سياسة معينة . فقد يكون العمل في بعض المناطق مرهقا لظروف الطبيعة (كاستخراج البترول في المناطق الصحراوية)، حيث يعطى العامل زيادة في الأجر تشجيعاً لهم على العمل في تلك المناطق، و تعويضاً لمتاعب العمل الذي يقومون به في إطار تلك الظروف الطبيعية المرهقة.

إلا أنه يخشى في هذا المجال أن يؤدي هذا التفاوت إلى انتقال رؤوس الأموال و المنتجين إلى المناطق التي تدفع فيها أجوراً أقل للعمال، بالقدر الذي لا يتلاءم مع أهداف السياسة الاقتصادية المسطرة.

و كدليل على ذلك اختلال توزيع النشاط الاقتصادي بين قطاعي الزراعة و الصناعة، لانخفاض مستوى الأجر في القطاع الزراعي .

ب- أغراض التنمية الاقتصادية:

و ذلك بإعطاء العمال ميزات و مكاسب مادية في حال العمل في بعض القطاعات التي تحتاج إلى زيادة في إنتاجية العمل أكثر من غيرها، نظراً للدور الهام الذي قد تساهم به هذه القطاعات في الخطة الاقتصادية. و إذا كان هذا التفاوت في الأجر فيما بين الأنشطة الاقتصادية أمر مرغوب فيه من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي في المراحل الأولى ، فإنه يتعين عدم زيادة تلك الفروق إلى الدرجة التي تؤدي إلى تشويه هيكل الدخل بصفة عامة، و ما قد يترتب عليه من آثار اقتصادية و اجتماعية سلبية، و أهمها انخفاض إنتاجية العمل في بعض القطاعات الاقتصادية.

ج- فروق المهارة:

تلعب الندرة النسبية لليد العاملة الماهرة دوراً هاماً في تحديد تلك الفروق في الأجر، حيث يتم فيها تحديد الفروق بما يتناسب و درجات المهارة و المسؤولية التي تتطلبها ظروف العمل،

و تكون حافزا لهم على زيادة مهاراتهم و خبرتهم، من أجل زيادة إنتاجيتهم، و بالتالي أجرهم. و يلاحظ أن تفاوت الأجور تبعا لهذا المعيار، تفاوت واسع نسبيا في الدول النامية إذا ما قورن بالدول المتقدم، و يرجع هذا التفاوت الى ندرة العمال المهرة، و الكفاءات في الدول النامية ووفرتها في الدول المتقدمة. إلا أن تفاوت الأجر تبعا لدرجة المهارة والمسئولية غالبا ما يتجاوزه تفاوت يرجع إلى عوامل أخرى قد تكون في بعض الأحيان و غير مستندة إلى اعتبارات اقتصادية، و خاصة في الأنشطة التي تشرف عليها الدولة.

العوامل غير الاقتصادية:¹

و هي العوامل التي تتمثل أساسا بمجموعة العوامل الاجتماعية و السياسية و التنظيمية ... الخ. و يمكن القول منذ البداية أن تلك المجموعة من العوامل أصبحت أكثر أهمية في تحديد الأجر الاقتصادية في الدول النامية. إذ غالبا ما تتحدد الأجور في تلك الدول بناء على اعتبارات اجتماعية سياسية، و تغفل إلى حد ما الاعتبارات الاقتصادية، بهدف تحسين مستوى معيشة الطبقة العامل. و قد جندت كثير من السياسات الاقتصادية سواء المالية أو الإنتاجية بغرض تحقيق هذا الهدف. و تجدر الإشارة بهذا الصدد إلى أن تزايد أهمية هذه المجموعة من العوامل في تحديد الأجر، لم يكن انعكاسا لوجود اتحادات عمالية، بقدر ما كان انعكاسا لتزايد تدخل الدولة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، و سيطرتها على كثير من وسائل الإنتاج. و من أهم العوامل غير الاقتصادية :

1- اتحادات العمال:

من المعلوم أن واقع سوق العمل في الدول المتقدمة يتأثر بقوى اتحادات العمال و اتحادات أرباب العمل. و قد أدى ذلك إلى أن أصبحت الأجور تتحدد وفقا لما تخلص إليه المساومات الجماعية التي تقوم بين الطرفين.

¹ - محمد جميل باش اغا " اقتصاد العمل"مرجع سابق ص 305-317 بتصرف

وإذا كانت اتحادات العمال تلعب دورا هاما في تحديد الأجر في الدول المتقدمة، فإن دورها يبدو ضعيفا نوعا ما في الدول النامية، الأمر الذي قلص من قيمتها في المساومات الجماعية فجعلها غير مجدية في أغلب الأحيان ، مقارنة بما تتجم عنه تلك المساومات من اتفاقيات في الدول المتقدمة. إلا أن حكومات الدول النامية نادرا ما تتدخل في حل مشكلات الطبقة العامة، حيث كانت الأجور تتحدد بفعل قوى السوق، الأمر الذي أدى إلى بقاء الأجور عند مستويات منخفضة نسبيا. ومع تطور سوق العمل أصبحت معدلات الأجور تتحدد نتيجة ما تخلص إليه المساومات الجماعية بين العمال 'نقابات العمال' وأصحاب العمل. رغم أن دور الاتحادات العمالية في الدول النامية في تحديد الأجور لا يتسم بالفاعلية المطلوبة .

تدخل الدولة في تحديد الأجور:

يمكن للدولة أن تمارس دورا مؤثرا في تحديد الأجور من خلال عدة وسائل يتمثل أهمها في الآتي:

1- أن تقوم الحكومة بتقنين الحد الأدنى للأجور

2- أن تمنع المنظمين من استخدام العمال عند معدلات أجور تقل عن الحد الأدنى للأجور، فتأثر بذلك على مستوى التشغيل و مستوى الأجور .

3- من خلال تشريع أو تنظيم ما تخلص إليه المساومات الجماعية.

4- من خلال السياسات المالية و النقدية. حيث تؤثر عن طريق السياسات المالية في جانب الطلب على العمل، و ذلك بتحديد نسبة الضرائب و التأثير في حجم الإنفاق. ذلك لأن ما يتبقى بعد اقتطاع

الضرائب يحدد حجم الإنفاق لرب العمل و المستهلك، و تأثر بذلك على حوافز الاستهلاك

و الاستثمار. و من ناحية أخرى، فإن السياسات النقدية الحكومية تحدد الحجم الكلي للنقود المتاحة،

حيث تزاوثر أثرا هاما على الطلب النقدي على العمل، و بالتالي تتحكم عن طريق الإنفاق الكلي في

المستوى العام للأجور. و في مجال تحديد الأجور، فإن تدخل الدولة يأخذ صوراً متعددة تتفاوت نسبتها من نظام اقتصادي إلى آخر.

فلقد بدأ هذا التدخل يأخذ أبعاده الاقتصادية في الدول المتقدمة، في أعقاب الأزمة العالمية الكبرى عام 1929، و ما نجم عنها من كساد و بطالة وتغييرات مفاجئة في هيكل الأسعار و اختلالات في أغلب موازين مدفوعات تلك الدول. كما كان لظهور نظرية كينز في التشغيل أثر في تبرير تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي العام في تلك الدول بهدف تشغيل الجهاز الإنتاجي المعطل و القضاء على البطالة، و في الحاجة إلى جهد الدولة لتعديل أو مساعدة قوى السوق بغية تحقيق الصالح الاقتصادي العام.

و لقد اقتصر تدخل الدولة في تحديد الأجور في الدول المتقدمة على ضمان حد أدنى للأجور. إما عن طريق نصوص تشريعية أمرية، أو عن طريق تدخلها أحياناً في فض النزاعات بين نقابات العمال و أرباب العمل، و قد يهدف تدخل الدولة في دول هذه المجموعة إلى تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية، كالعمالة و الأجور، أو الربط بين مستوى الأجور و التغييرات التي تطرأ على إنتاجية العمل، و لما كان تحديد الأجور عملية بالغة التعقيد، و تتأثر بعدد كبير من الاعتبارات الاقتصادية و الاجتماعية، فإن حكومات بعض دول هذه المجموعة اتجهت إلى تكوين مجالس وطنية للأجور لدراسة مشكلات الأجور و العمالة و الأسعار.

أما في الدول النامية فتتفاوت درجة التدخل في دول هذه المجموعة، ووفق النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي تأخذ به كل دولة. حيث قامت أغلب تلك الدول، بوضع حدود دنيا للأجور لمختلف الفئات المهنية التي تعمل لدى منشاتها، كما فرضتها على القطاع الخاص، وأصبحت ملزمة لها بحكم القانون فشكلت مجالس للأجور، كما هو الحال في الدول المتقدمة.

كما ساهمت بعض الدول النامية من خلال تدخلها في اتفاقيات بين العمال وأرباب العمل عن طريق التحكيم والوساطة فيما بين الطرفين.

3. الحد الأدنى للأجور :

تقتضي الاعتبارات الإنسانية ألا ينظر إلى الأجر باعتباره ثمنا للعمل فحسب، بل باعتبارها أيضا دخلا للعمال يؤمن بمقتضاه معيشتهم و معيشة أسرته. و انطلاقا من هذه النظرة فقد عملت أكثر الدول على ضمان حد أدنى من الدخل للعمال، بغية توفير الحماية الاجتماعية للطبقة العامة، وعدم استغلال هذه الطبقة من جانب أرباب العمل.

وكما هو معلوم، فإن الدول النامية تعاني من وفرة عنصر العمل من ناحية، وقلّة الطلب عليه من ناحية أخرى. وتتيح هذه الظاهرة لأرباب العمل فرصة تخفيف الأجور إلى أدنى حد ممكن دون الاهتمام بمدى كفاية أو عدم كفاية هذا الأجر لتوفير مستوى معيشي ملائم وكريم للعامل وأسرته.

ونظرا لأن الهدف لا يقتصر على تحقيق أهداف اقتصادية فحسب بل يمتد ليشمل أيضا الأهداف الاجتماعية، فإنه يتعين توفير القرارات الخاصة بتحديد الحد الأدنى للأجور ملائم للمستوى المعيشي للعمال، غير أنه يصعب عادة تحديد حد أدنى للأجور ملائم، لصعوبة تحديد أي من المستويات المعيشية يعتبر ملائما ذلك لأن درجة الملائمة نسبية و شخصية. و مع ذلك فإن هناك مجموعة من الاعتبارات و المعايير يتعين الأخذ بها عند تحديد الحد الأدنى للأجور، يتمثل أهمها في الآتي:

أ- تكاليف المعيشة:

إن إعطاء العامل أجرا يغطي الحد الأدنى من تكاليف المعيشة له و لأسرته، و توفير الراحة النفسية و المستوى الصحي و الثقافي الجيدين له، يزيد بلا شك من إنتاجيته و من إتقانه لعمله. لذلك

يجب إعادة النظر في تقدير مستويات تكاليف المعيشة من آن لآخر تماشياً مع تغيرات المستوى العام للأسعار، لضمان قدر من الاستقرار في مستويات معيشة العمال.

ب- مستوى الأجر السائد:

يجب أن يكون الحد الأدنى للأجور متقارباً مع المعدل السائد لمتوسط الأجر، ذلك لأنه في حال تحديده بأقل من ذلك المتوسط فإن المستفيدين من تشريع الحد الأدنى للأجور يكونون قلة من العمال، و إذا حدد بأعلى منه فإن أرباح المنظمات سوف يؤول إلى الانخفاض، الأمر الذي يترتب عليه آثار سلبية على مستويات التشغيل و الإنتاج، و كذلك على المستوى العام للأسعار فيرفع من معدلاتها، و بالتالي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأجر الحقيقي للعمال. و هو ما يعني أن التشريع الخاص بتحديد الحد الأدنى للأجور لم يحقق الغرض الذي وضع لأجله مما يدعو إلى ضرورة الأخذ بتلك الآثار في الاعتبار.

و يرى البعض أنه من الضروري إبقاء هامش معين بين المستوى العام للأجور و الحد الأدنى للأجور. حيث يفضل عادة أن يكون الحد الأدنى للأجور أقل بقليل من المستوى العام للأجور، بحيث يثير لدى العمال الحافز على زيادة أجرهم إلى المستوى العام السائد للأجور من خلال زيادة إنتاجيتهم.

ج- قدرة المنظمات على الدفع:

تتطلب الاعتبارات الاقتصادية أن يتحدد الحد الأدنى للأجور بما يتناسب و مقدرة المنظمات على دفع الأجور، و ترتبط تلك القدرة بالكميات التي تنتجها تلك المنظمات من السلع التي تخصصت في إنتاجها، و هو ما يستلزم أن يكون هناك قدرة على التلاؤم بين مستوى الأجور و قدرة المنظمات على الإنتاج. و إذا لم يتحقق شرط الملائمة المشار إليه فإن ارتفاع معدلات الأجور النقدية دون زيادة معدلات الإنتاجية

و بالتالي دون توفير قدر ملائم من عرض السلع الاستهلاكية، سيؤدي إلى قيام اتجاهات تضخمية و انتشار البطالة. و هو ما يعني أن قدرة المنظمة على الدفع أكثر اتصالاً بالإنتاجية، ذلك لأن ارتفاع معدلات الإنتاجية يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة، و يدعم بالتالي قدرتها على الاستجابة إلى رفع الحد الأدنى للأجور دون أن يعكس سلبية على حجم التشغيل.

المبحث الثالث : الأجور و المنظمة.

المطلب الأول : الأجور والتقدم التكنولوجي:

تشير معظم الدراسات إلى أن التقدم التقني متمثلاً في درجة زيادة الآلية أو الانتقال إلى نظام الإنتاج المستمر، يؤدي إلى زيادة فرص إشباع الدوافع الاقتصادية، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأجور أو لدخول العاملين بصفة عامة و ذلك على أساس أن التقدم التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فضلاً عن انخفاض نسبة العمل إلى رأس المال بالمنظمة، و من ثم انخفاض حصة العاملين من التكاليف الإجمالية مما يجعل المنظمة أكثر تساهلاً في الاستجابة لمطالب العاملين في زيادة الأجور أو الحصول على مزايا عينية مختلفة.

و قد توصلت هذه الدراسات إلى وجود اختلاف في مستويات الأجور و الحوافز المادية بتفاوت مستوى التقنية المستخدمة من حيث درجة الآلية كذلك من حيث أسلوب الإنتاج أو درجة التعقد الفني.

و تشير هذه الدراسات إلى أن التغيير التقني ينعكس تأثيره على الأجور و الحوافز في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها:¹

1- ينعكس التغيير التقني على مكونات العمل و من ثم على مطالب التأهيل اللازم لشغل الوظائف بمعنى التأثير على تقييم الوظائف و الأعمال و الذي يعتبر الأساس في تحديد المقابل المالي لشاغل الوظيفة، و هذا يؤدي إلى إمكانية القول أنه بالانتقال لمستوى أعلى من التقنية قد يرتفع متوسط أجور اليد العاملة رغم احتمال انخفاض نسبة تكلفة الأجور إلى التكلفة الكلية.

2- عادة ما يرتبط النمط التقني المتقدم بالاعتماد على يد عاملة يتوفر لديها الحد الأدنى من المعرفة النظرية و الخبرة العملية، فضلاً عن التقارب النسبي للسنوات الدراسية، و عادة ما يؤدي هذا إلى

¹ - مصطفى محمود ابو بكر الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الأسكندرية 2005 ص 374/373

ظاهرة التقارب النسبي في هيكل الأجور بين المستويات المختلفة، و إن كان يستثنى من هذا، أجور بعض الأفراد ذوي القدرات و المهارات المتميزة .

3- مع الانتقال إلى نمط تقني متقدم تزداد أهمية الحوافز بصفة عامة و تعطي أهمية متزايدة للجوانب المعنوية، و هذا ما أدى إلى أهمية الحوافز غير المادية مثل التقدير و تحقيق الذات، إلا أن هذا لا يعني إغفال دور الجانب المادي، و لكن مع التقدم التقني يصبح الأجر و الحافز النقدي ليس وسيلة لإشباع الحاجات الضرورية فحسب و لكنه وسيلة لإشباع حاجات اجتماعية و نفسية أيضا.

المطلب الثاني الأجور و دورة حياة المنظمة:

تلعب دورة حياة المنظمة دورا أساسيا في تصميم أنظمة الأجور و الرواتب الأمر الذي يتطلب مراعاتها من قبل المنظمة عند إدارتها للنظام. فكما هو معروف بأن المنظمة تمر بأربعة مراحل لدورة حياتها تتمثل بمرحلة البدء (Lancement) التي تكون فيها المبيعات بمعدلات نمو منخفضة و كذلك الحال بالنسبة للإيرادات، كما أن التركيز يكون على المساهمين الأساسيين و الابتكار و الإبداع، لذا فإن التركيز يكون على الراتب أو الأجر الأساس مع بعض الحوافز لتشجيع الإبداع.¹

و تنمو المبيعات بشكل سريع و بمعدلات عالية خلال مرحلة النمو (croissance) و ذلك لإشباع الطلب العالي على المنتج. فبسبب زيادة الإيرادات، على المنظمة أن تركز إضافة إلى إعادة النظر بالأجر الأساسي على الحوافز الفردية و الجماعية و المزايا غير المباشرة التي سيتم التطرق لها في الفصول القادمة.

¹-علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب 2001 ص 79 .

و تركز المنظمة في مرحلة النضوج (Maturité) على المكافآت النقدية و خطط المشاركة بالأرباح و منح الأسهم و ذلك للإبقاء على المساهمين الأساسيين، أي أن أي زيادة في الأجر تحدد على أساس التميز في الأداء و المساهمة في استقرار المنظمة.

و بسبب تحول المنظمة إلى تسيير التخفيضات في مرحلة الانحدار (Déclin) بسبب انخفاض حصتها السوقية فإن تركيزها سيكون على الطابع التنافسي في منح الأجور الأساسية و الفوائد الضرورية التي قد تتخفف دون مستوى السوق في حالة تخفيف التكاليف.

المطلب الثالث: الحوافز و الدافعية بالمنظمة

يعرف الدافع بأنه مجموعة العوامل الداخلية النشطة و القوة الموجهة لتصرفات الإنسان، أو أنه شعور و إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة أو حاجات معينة.

و تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل و المؤثرات الخارجية التي تثير الفرد و تدفعه إلى أداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية و تحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه.

من خلال التعاريف السابقة يمكن الاستنتاج بأن هنالك فرق بين الدافع

و الحافز، حيث أن الدافع عامل داخلي منشط لسلوك عمل مقترن بأداء أفضل. فالدافعية (Motivation) هي العملية التي يتم من خلالها تحريك العامل المنشط و توجيهه باتجاه سلوك الأداء الأفضل. كما أن عملية الدفع تعقب عملية التحفيز و ذلك لكون الحافز مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته و سلبيته، فقد يكون الحافز مثيرا لحالة التنشيط باتجاه

السلوك الأفضل و الأداء الأفضل، أو قد يكون مثيرا لعوامل داخلية تنتج عنها حالة من الإحباط الإنساني التي يمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب و أداء أقل.

و تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك و استقبال للمؤثر الخارجي و توجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك و الفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد. و إنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل و أداء أعلى. أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب. يظهر هذا الأمر واضحا على صعيد المنظمة بشكل أساسي. و عند الجمع بين العمليتين التحفيز و الدافعية نجد بأنهما عمليتين تقودان العلاقة ما بين المؤثر و الاستجابة متمثلة بحالة الدافعية، و رد الفعل يمثله السلوك و النتيجة تبقى واحدة.

نستخلص مما تقدم بأنه ليس جميع المؤثرات الخارجية (الحوافز) يمكن أن تدفع باتجاه السلوك المرغوب أو الإيجابي ، و إنما بعض هذه المؤثرات الأمر الذي يستلزم من المنظمات أن تدرس طبيعة المؤثرات الخارجية و تحدد ما يمكن استثماره، أو استبعاده فتكافئ المنظمة على السلوك المرغوب و تعاقب على السلوك غير المرغوب. و المكافئة تعتبر تحفيز إيجابي و العقوبة تعتبر تحفيز سلبي من جانب نظرة الفرد إليها.

لقد مرت عملية التحفيز بعدة تطورات و مراحل و كان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة و افتراضات معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز في تلك المرحلة. و يميز الكتاب بين ثلاث مراحل للتطور هي:

1- مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية: و التي اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية و أن أهدافها هي تعظيم الأرباح و تعتبر الفرد أداة للإنتاج و جزء من الآلة التي يعمل عليها، فمحور اهتمام هذه المرحلة و نظرياتها كان الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما

اصطلح عليه بالإدارة العلمية و ترشيد الأداء. لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر و ملحقاته.

2- مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية : و التي امتازت بتطور واضح في مجال النظرية إلى الإنسان و كيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل نظام معقد يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها و أهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية و غير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح و تتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل و الالتزام بالتعليمات، لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

3- مرحلة النظريات الحديثة : و التي استفادت من تجارب المرحلتين الأولى و الثانية في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فنظرت تلك النظريات إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا و إنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة متفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الآخر، و تعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه و بيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، و أن هناك تفاعل و تأثير متبادل بين المنظمة و المجتمع الذي تعمل به.

قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز و أكدت على ضرورة الربط بين الحوافز و النتائج المتحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية و المعنوية. يدرك مما تقدم بأن التطورات التي مرت بها عملية الدافعية لم تفلح بشكل نهائي إلى وضع مفهوم محدد للعملية، كما أنها لم تصل إلى وضع آليات تحفيز أمام المنظمات يمكن أن تفاضل فيما بينها و تختار ما يناسبها. و مع ذلك يسود الاتفاق على أن المحفزات إذا ما وجهت بالشكل الصحيح و ربطت بإنتاجية الفرد فإنها يمكن أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة على صعيد الفرد و المنظمة .

المطلب الرابع : الحوافز و إنتاجية العمل في المنظمة:

يختلف نظام الحوافز من منظمة الى اخرى حسب الحوافز المستخدمة و تقديراتها لحاجات العمال¹، ورغم كل ما تبدله المنظمة من جهد لتحسين و تطوير أساليب الإنتاج، و الأدوات المستخدمة فيه، و تنظيم و تقسيم العمل بغرض زيادة الكفاءة الإنتاجية فقد يتعذر الوصول إلى هذا الهدف ما لم تأخذ في اعتبارها العنصر البشري في المؤسسة. بحيث توفر لدى أفراد قوتها العاملة الرغبة في بذل أقصى طاقاتهم لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين في خدمتها. و يتسنى لها ذلك باستخدام أنسب نظم الحوافز، و ذلك لكي يؤدي الأجر وظيفته الاقتصادية إلى جانب وظيفته الاجتماعية. ذلك أن الأجر التي ترتبط بنتائج الأعمال هي التي تحقق بفاعلية أكثر الوظيفة الاقتصادية للأجر، و هي وظيفة تهدف إلى إثارة اهتمام العاملين بزيادة إنتاجهم، تحسين مواصفات الإنتاج، والعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج، مما يجعل من نظام الحوافز وسيلة فعالة في يد المؤسسة تستخدمها لتوجيه العاملين نحو تحقيق أهدافها.

و بالنسبة لنظام الحوافز و أثره في إنتاجية العمل ، يمكننا التمييز بين رأيين يختلفان بشأن الأثر المتبادل بين الحوافز و الإنتاجية.

يدعو الرأي الأول؛ و هو الرأي التقليدي الشائع تطبيقه، إلى أن نجعل دفع قيمة الحافز للعامل مرهونا بما حققه فعلا من زيادة في إنتاجيته، و هو يعني أن نجعل من الإنتاجية متغيرا مستقلا، و من الحافز متغيرا تابعا، أي أن الحافز تتحدد قيمته تبعا لإنتاجية العامل. و يمكن التعبير عن هذا الرأي على شكل دالة وفق الصيغة التالية:

ح = تا (أ) حيث تشير (ح) إلى الحافز، و (أ) إلى إنتاجية العمل، و (تا) إلى الدالة، و هذا

يعني أن الحافز يتوقف على إنتاجية العمل.

¹ - حمداوي وسيلة ادارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمه 2004 ص 156

و يذهب الرأي الثاني إلى عكس الأول، أي إلى اعتبار الحوافز متغيرا مستقلا و الإنتاجية متغيرا تابعا، و هو رأي حديث نسبيا، مضمونه أن تقديم الحوافز التي تعطى لهم ستدفع قدراتهم الكامنة و تزيد من إنتاجيتهم، و تأخذ العلاقة في هذه الحالة الشكل التالي: $أ = \text{تا(ح)}$

و يعتقد أصحاب الرأي الثاني أن إدخال نظام الحوافز على النحو الذي تقدم قد يؤدي في البداية، و في الأجل القصير إلى ارتفاع تكلفة الوحدة المنتجة، و بالتالي ارتفاع الأسعار، و إذا كان الطلب على المنتجات مرنا، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة في مخزون المنظمة، كما قد تتبعه البطالة. أما في الأجل الطويل فإن العوامل الاقتصادية تمارس أثرها بحيث تؤدي الحوافز إلى زيادة الإنتاجية، حتى تصل إلى المستوى الذي تنخفض فيه تكلفة الحوافز على الزيادة في الإنتاجية.¹

و عليه يمكن القول أن نظام الحوافز، يقوم على أساس تطبيق مبدأ ربط الأجر بالإنتاج، و بالتالي فهو يقضي بدفع الحافز لقاء ما تحقق من زيادة في الإنتاج فعلا خلال الساعات المحددة للعامل يوميا، أي كانت الفترات الزمنية التي يتقاضى في نهايتها أجره، فإن هذا يعني أن نظام الحوافز تحكمه اعتبارات الفترة القصيرة، أضف إلى ذلك ما تحققه العلاقة الثانية ($أ = \text{د(ح)}$) في الأجل الطويل يمكن تحقيقه أيضا في حال تطبيق المبدأ الذي ينادي به أصحاب الرأي الأول، و ذلك فيما يتعلق بتحقيق زيادة الإنتاجية في الأجل الطويل. كما أن التكلفة التي تتحملها المؤسسة في البداية تعكس أثارا سلبية على مستوى الإنتاج و التشغيل. و هي آثار توقعها أصحاب الرأي الثاني و ذلك بالنسبة للفترة القصيرة، كما يخشى بعد انقضاء فترة من الزمن أن ينظر العمال، و قد تقاضوا أجورهم الحافزية مقدما، إلى الحوافز باعتبارها جزءا من أساسيا من أجرهم و قد يعارضون إلغائها في حال عدم جدواها. مما يفقد الحوافز مضمونها فلا تحقق الهدف الذي وجدت من أجله.

¹ - زيدان عبد الباقي "الحوافز وتخطيط العمالة" مجلة الكفاية الإنتاجية عدد 312 القاهرة 1973 ص 230

و لاسيما إذا عرفنا أن البدء في دفع الأجر الحافزي، ثم الانتظار لإطلاق القدرات الكامنة في شخص العامل و حثه على بذل المزيد من جهده نظير تقديم حافز مادي بشكل مسبق، تتوقف إلى حد كبير على جوانب نفسية، يصعب التحكم بها، و معرفة أغوارها حيث تعتمد على وعي و وجدان العامل.

نخلص مما تقدم، إلى الأخذ بالرأي الأول، بأن يجعل تحديد الحوافز متوقفا على مستوى الإنتاجية الذي توصل إليها العامل. و إلى أنه مهما اختلفت أنواع الحوافز و أشكالها، و تباينت طرق تطبيقها، فإنها بدون شك تتيح استخدام عنصر العمل أكفاً استخدام و تساهم في خفض تكلفة الإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى تعدد المنافع المترتبة على الحوافز و التي تتمثل أساسا فيما يلي:¹

1- زيادة عائد العامل و بالتالي ارتفاع مستوى معيشتة

2- حصول المستهلكون (من بينهم العمال أنفسهم) على سلعهم بأرخص الأسعار

3- زيادة أرباح القطاع الإنتاجي

و نشير أخيرا إلى أن الحوافز بما تحققة من زيادة في الإنتاجية لها أهمية كبيرة بالنسبة لسياسات نمو الاقتصاد الوطني، كما تشجع من جهة أخرى على انتقال العمال من القطاعات التي تعاني من فائض في اليد العاملة إلى قطاعات تشكو من ندرتها.

¹ - محمد جميل باش أغا، مرجع سابق ص 343

خاتمة الفصل

إن الأجور والحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المقابل الذي يحصل عليه العامل، سواء كان هذا المقابل أجراً أو مكافآت ومزايا، مادية أو معنوية، يتوقعها الفرد من خلال قيامه بعمل ما، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة وتحريك دوافعه. ومن النظريات التي حاولت تفسير ذلك، نظرية الإدارة العلمية، حيث اهتمت على يد روادها تاييلور (Taylor) وفايول (Fayol) وفيبر (Feber) بالحوافز المادية (الأجور) باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للدافعية ورضا العامل، وحاولت توفير كافة السبل المادية وعلى النقيض مما سبق، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتماماً كبيراً، فقد جاءت تجارب هوثورن في الفترة الواقعة بين عام (1927م-1932م) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للدافعية، بل هناك عوامل أخرى متعددة لها كبير الأثر في تحقيق ذلك¹.

¹ - ALAIN MEIGNANT, « Ressources Humaines Déployer la stratégie », Editions LIAISONS, 2000 p 227-230

الفصل الثاني

سياسة الأجور

الفصل الثاني

سياسة الأجور

مقدمة الفصل.

المبحث الأول : الرواتب و الأجور

- المطلب الأول : مكونات الأجر
- المطلب الثاني: أسس و مبادئ سياسة الأجور في المنظمة.
- المطلب الثالث: أهداف تسيير الأجور

المبحث الثاني : نظم الأجور.

- المطلب الأول : الأجر على أساس الزمن .
- المطلب الثاني : الأجر على أساس الإنتاج.
- المطلب الثالث: الطرق المستعملة في تحديد الأجر على أساس الإنتاج .
- المطلب الرابع: أهم النماذج والخطط المستعملة في ميدان الأجور

المبحث الثالث : هيكل الأجور و تقييم الوظائف

- المطلب الأول : الطرق الكمية.
- المطلب الثاني : الطرق غير الكمية.
- المطلب الثالث : طريقة هاي.
- المطلب الرابع : طريقة التقييم على أساس المهارة .
- المطلب الخامس : الخطوات الأساسية لإعداد هيكل الأجور.

المبحث الرابع: سياسة الأجور بالجزائر

- المطلب الأول : مراحل التشريع وخصائصها الاقتصادية و الاجتماعية.
- المطلب الثاني : تحديد الأجور.
- المطلب الثالث : مكونات الأجر

خاتمة الفصل.

مقدمة

يعتبر موضوع الرواتب والأجور التي تدفع للعاملين في المنظمة من المواضيع الهامة التي لاقت و لا تزال تلاقى الاهتمام الكبير من العاملين سواء في المجال الاقتصادي أو الإداري، سواء في القطاع العام أو الخاص و يعود السبب في ذلك لما لهذه الرواتب والأجور من أثر على العاملين في ما يخص مستواهم المعيشي من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى كون هذه الرواتب والأجور تمثل نسبة هامة من تكلفة العمل في معظم المنظمات على اختلاف أنواعها. اذن المبدأ الأساسي التي تقوم عليه سياسة الأجور بالمنظمة هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه من نتائج عمل الأفراد مع ما تدفعه مقابل ذلك على شكل أجور و مكافئات و خدمات و مزايا. وبذلك يحتل موضوع الأجور جانبا كبيرا من اهتمام المنظمة، كون نظام الأجور قد يجذب الأفراد للعمل في المنظمة أو العكس فقد يكون سببا في الابتعاد عن العمل فيها، لدى فأن نجاح سياسة الأجور بالمنظمة يتوقف على تحديد نظام عادل للأجور من اجل استقطاب كفاءات و حفظ الموارد البشرية المتواجدة بها.

المبحث الأول : الرواتب والأجور : Les Rémunérations

المطلب الأول : مكونات الأجر

تعريف الأجور

تشير الأجور إلى جميع الأشكال المادية ، والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، مقابل الجهد الذي يبذله في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته، والقيام بالمهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة ، إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة. وتشير المادة الأولى¹ إلى أن:

(تشمل كلمة "أجر" أو الراتب العادي، الأساسي أو الأدنى، وجميع التعويضات الأخرى، التي يدفعها صاحب العمل للعامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، نقداً أو عيناً، لقاء استخدامه له). ومنه يعتبر الأجر ثمن سلعة العمل التي يقدمها العامل إلى رب العمل من خلال عملية الإنتاج. والعمل عنصر من عناصر الإنتاج وينطبق عليه معظم خصائص التعويض التي تسري على العناصر الأخرى (العرض والطلب والسعر). إلا أنه يتميز مع ذلك بخصائص خاصة منها:

- العمل متجسد في العامل لا يفصل عنه.
- العمل سلعة غير قابلة للتخزين.
- قوة التفاوض غير متكافئة بين العامل ورب العمل (يعوضها جزئياً الاتحادات وتدخل الدولة).

و للإلمام بالمفهوم العام للرواتب والأجور سنقوم بتوضيح بعض المصطلحات التي تنتمي إلى هذا المصطلح..

الأجر النقدي :

يمثل مجموع المبالغ النقدية التي تقوم المنظمة بدفعها للفرد لقاء عمله و مساهمته عن طريق أدائه و سلوكه و نشاطه في العمل.

الأجر غير النقدي:

يمثل مجموع الامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين و الأفراد لديها ، و ذلك كونهم أعضاء فيها و يعملون لديها.

الأجر المباشر :

يمثل المبالغ النقدية التي تقوم المنظمة بدفعها للعاملين لديها لقاء المساهمات المقدمة من طرف الأفراد، و هي مباشرة كونها مرتبطة بشكل مباشر بمستوى الأداء و الجهد و العمل المبذول و هي تحتوي على²:

¹ - اتفاقية المساواة في الأجور لعام 1951- الدورة الرابعة والثلاثين للمؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية 1951/06/29

² - ALAIN MEIGNANT op cite page 219

الأجر الأساسي:

و هو الجزء الأكبر من التعويض الذي يحصل عليه العاملون في المنظمة، و يكون إما لقاء كمية و جودة الإنتاج، أو لقاء الأداء المبذول من طرف الفرد خلال عمله بها. و قد يدفع هذا الأجر سواء على أساس الزمن الذي يقضيه العامل و يسمى بالدفع على أساس الزمن، أو على أساس عدد الوحدات و نوعيتها و يسمى بالأجر بالقطعة (الأجر التشجيعي) أو على أساس العاملين في آن واحد أي الزمن و كمية الإنتاج.

الزيادات الدورية: و تمثل المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة إضافة للراتب أو الأجر الأساسي خلال فترات زمنية لقاء الأقدمية و الكفاءة في العمل.

الرواتب والأجور الإضافية المباشرة: و هي المبالغ النقدية التي تدفع للعاملين إضافة للأجر أو الراتب الأساسي و منها الأجر الإضافي، المكافآت النقدية، البدلات، و ذلك لقاء أعمال إضافية تم تكليفهم بها أو أعمال ميزتهم عن الآخرين، أو بصفات خاصة بهم و بأعمالهم عن باقي الأعمال الأخرى في المنظمة.

الأجر غير المباشر :

يمثل كافة المزايا و الامتيازات المادية النقدية منها و غير النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها، و ذلك لقاء عضويتهم بالمنظمة، و تقديمها غير مرتبط بالأداء أو النشاط المباشر، و لذلك سميت بالأجور غير المباشرة، و هي تأخذ شكل خدمات دون مقابل كالإجازات مدفوعة الأجر، إجازات المرض أو الولادة... الخ

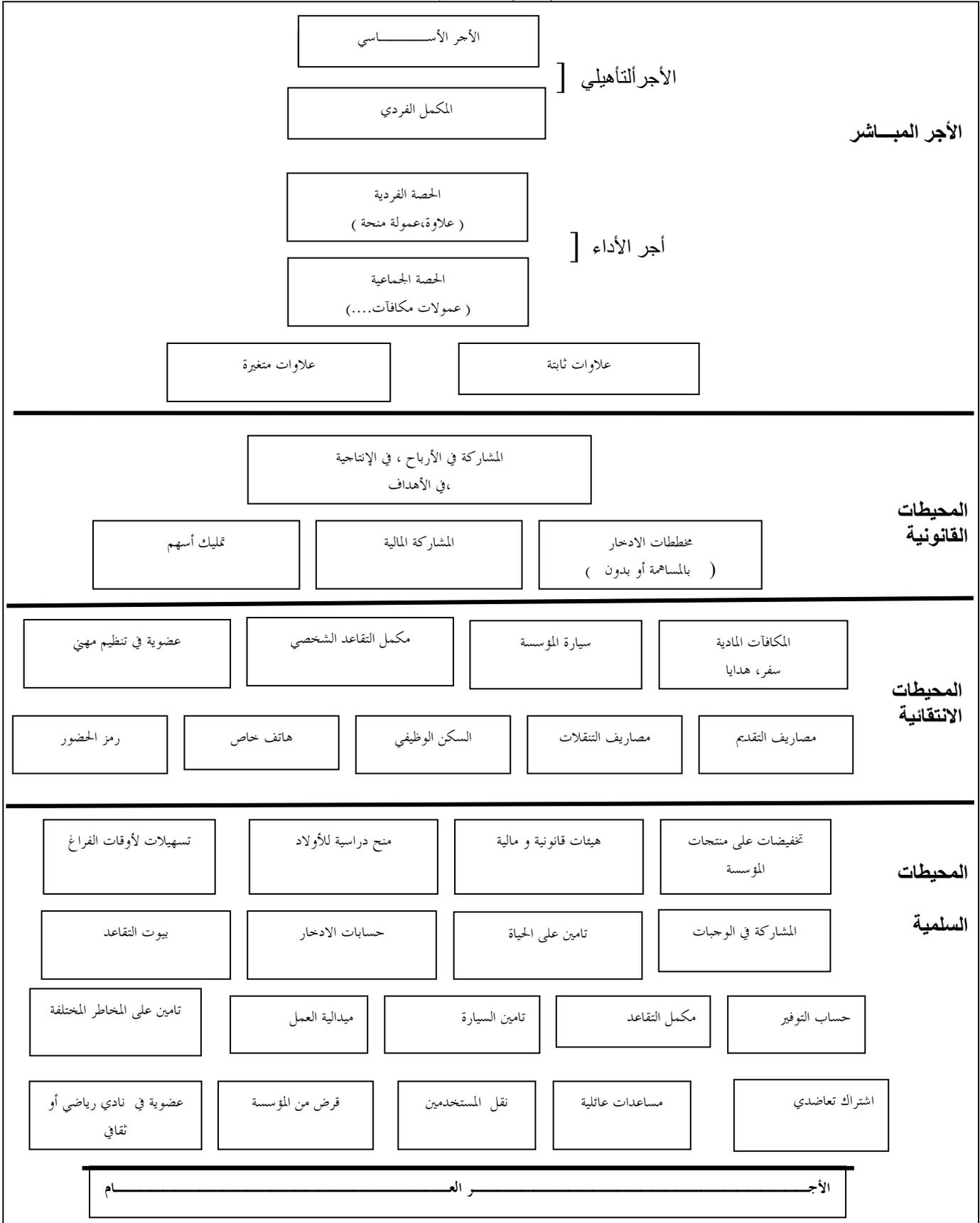
الأجر الإجمالي :

يشمل الراتب أو الأجر الإجمالي كافة الامتيازات و التعويضات التي يحصل عليها العاملين من قبل المنظمة سواء كانت هذه التعويضات نقدية أو غير نقدية، مباشرة أو غير مباشرة و ذلك لقاء عملهم و مساهمتهم التي يقدمونها للمنظمة، أو لكونهم أعضاء ينتمون إليها، و الشكل (1-2) يوضح مكونات الراتب أو الأجر الإجمالي.

صافي الأجر:

عبارة عن الأجر الذي يستلمه الفرد في الأخير بعد خصم الاستقطاعات التي تخصم من الأجر كالضرائب والتأمينات المختلفة.

الشكل (1-2) " هرم الأجور "



Source: G Donnadiou " Du Salaires a la Rétribution" ed liaison 1977 page 36

المطلب الثاني : أسس ومبادئ سياسة الأجور بالمنظمة:

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي يجب دراستها عند إعداد سياسة الأجور والرواتب

بالمنظمة، ومن أهم هذه الأسس¹:

1- ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية، تعكس الاختلاف في متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.

2- ينبغي أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة بواسطة المنظمة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأيضاً مع تلك المدفوعة بواسطة المشروعات في نفس القطاع، ثم أخيراً تتماشى مع قوانين وتشريعات العمل الحكومية.

3- ينبغي أن يعد هيكل الأجور في المنظمة، بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار، وقد يتم ذلك عن طريق وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة، بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية، مثال ذلك الاختلاف في سنوات الخبرة. ومن ناحية أخرى قد يكون عن طريق نظم الأجور التشجيعية أو استخدام للترقية.

4- ينبغي أن يحقق نظام الأجور والرواتب هدف أساسي هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل و بين الأداء الفعلي المرتب به ، وهذا الهدف لم تتجح كثير من المنظمات من تحقيقه، حيث أن الزيادات في الأجور تدفع على أساس الأقدمية، أي طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل والأقدمية وهذه الأخيرة قد لا تعني بالضرورة ارتفاعاً في المستوى أداء الفرد.

¹ - Jean Diverrez **politique et techniques de direction du personnel ESF** paris 83 8eme ed pages 172/173

المطلب الثالث : أهداف تسيير الأجور.

تهدف سياسة الأجور في أي منظمة من خلال سياستها للأجور العادلة للأفراد و المستخدمين لديها إلى:¹

1- اكتساب الأفراد المؤهلين و أصحاب المهارات العالية كما يمكنها جلب أفراد أكفاء في حالة وجود منظمات منافسة.

2- إبقاء الأفراد الموجودين لديها و ذلك بوضع مستويات منافسة لما تدفعه المنظمات المشابهة.

3- توفير العدالة الداخلية « **Equité Interne** » و ذلك لدراسة الأعمال الموجودة لديها و تقييمها لتحديد قيمة كل عمل و ما يستحقه من أجر.

4- توفير العدالة الخارجية « **Equité Externe** » بحيث يكون مستوى الدفع لديها لنفس العمل مساويا لمستوى الدفع في المنظمات الأخرى أو المماثلة بحيث يستلم المستخدمون المتساويين لنفس الأجور و الرواتب لأمثالهم في المنظمات الأخرى.

5- تحفيز المستخدمين بحيث يكون نظام الدفع دافعا إيجابيا من اجل الحصول على الأداء الجيد و الولاء للمنظمة و العمل.

6- تسيير الدفع تسييرا عقلانيا وذلك بالسيطرة على التكاليف أي على المنظمة أن تكون في حالة توازن مالي « **Equilibre** ».

7- محاولة زيادة رضا المستخدمين و رفع روحهم المعنوية من اجل التماسك بين الفرد و المنظمة و كذا تقليل معدلات الدوران، الغيابات، التأخيرات و الشكاوي من قبل المستخدمين.

¹ - Manuel de gestion –vol II"livre 6" **G.R.H**" coordonnateur gle Armand Payan- elipses 1999 p 456-457

المبحث الثاني : نظم الأجور (SYSTEMES DES SALAIRES)

تستخدم عملية دفع الأجور أساسين هما¹:

الدفع على أساس الزمن، والدفع على أساس الإنتاج ويطلق عليه تسمية الأجور التشجيعية، التي تتناسب الأعمال ذات الإنتاج الملموسة، كالأعمال المصنعية مثلا، في حين ينتشر استخدام الدفع على أساس الزمن بالنسبة للأعمال ذات الأعمال غير الملموسة التي يصعب قياس إنتاجيتها. وبوجه عام ولتحقيق قدر لا بأس به من الموضوعية والعدالة في دفع الرواتب والأجور، تلجأ المنظمات إلى استخدام تقويم الأعمال كوسيلة لتحقيق هذه الغاية. فعن طريق التقييم يتم مقارنة محتوى ومضمون الوظائف والأعمال بعضها مع بعض وفي ظل واجبات ومسؤوليات كل منها، وذلك باستخدام طرق وإجراءات رسمية للوصول، إلى تقرير قيمة وأهمية كل منها بحيث ينتهي الأمر إلى دفع راتب أو أجر عال للأعمال التي حصلت على قيم عالية، وراتب أقل للأعمال التي حصلت على قيم أقل.

كما يراعي في الدفع مجموعة من العوامل المؤثرة ومنها:

العامل الاقتصادي، القوانين الحكومية، سوق العمل، مستوى الرواتب والأجور في المنشآت المشابهة، ظروف وإمكانيات المنظمة المالية، والحالة الاجتماعية للعمال.

أما في ما يخص الأجور المباشرة إضافة للراتب أو الأجر الأساسي هناك العلاوة الدورية التي هي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للعاملين كل فترة زمنية زيادة على راتبهم أو أجرهم الأساسي خلال مدة خدمتهم في المنظمة، وذلك إما على أساس الكفاءة أو الأقدمية، والاثنتين معا، ويشمل الأجر المباشر أنواعا أخرى تسمى بالأجور الإضافية المباشرة التي تضم العمل الإضافي والبدل النقدي والمكافآت.

وبوجه عام هناك نقاط هامة أساسية تلعب دورا كبيرا في نجاح تسيير الأجور في المنظمة وهي: المشاركة من قبل العاملين، وسرية الأجور التي تدفعها لهم

¹ - عمر وصفي عقيلي- ادارة الافراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية حلب 2003، ص:198-204 بتصرف

- الدفع على أساس مقدار الوقت (الزمن)

- الدفع على أساس مقدار الإنتاج

المطلب الأول : الأجر على أساس الزمن.

يعتبر دفع الأجر على أساس الزمن من أهم نظم دفع الأجور فيدفع للمستخدم بموجب هذا النظام أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل الرسمي كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة و لا يتغير الراتب أو الأجر بتغير كمية الإنتاج و الوحدة الزمنية التي تستخدم. عادة هي الساعة و بذلك يحسب مقدار الأجر الذي يستحقه المستخدم بضرب عدد الساعات التي استغلها في أجر الساعة، غير أن هذا النظام في الحياة العملية يبين انه غير عملي إذ لابد من تخصيص مكافآت للأفراد المنتجين و الموظفين على عملهم لأن عدم التمييز بين الفرد المنتج و غير المنتج يقضي على عنصر التحفيز و تضعف من فاعلية المستخدم في العمل.

وينصح باستخدام هذا النظام أي دفع الأجور على أساس الزمن في الحالات التالية : ¹

- صعوبة تحديد كمية إنتاج الفرد.
- عدم إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في العمل الإنتاجي.
- إذا كان يصاحب العمل عطلات كثيرة لا دخل للمستخدمين فيها.
- عندما تكون الجودة ذات أهمية بغض النظر عن الوقت المستعمل في العمل.
- ومن مزايا هذا النظام رفع الرواتب و الأجور على أساس الزمن.
- سهولة التطبيق.
- زيادة التعاون بين المستخدمين و نقص الغيرة في نفوس بعضهم.
- يضمن دخلاً ثابتاً للمستخدمين بحيث لا يتغير بتغير الإنتاج.

¹ - J.Gerbier- **Oganisation** ed Dunod 1986 page 198

و من عيوبه:

- عدم خلق حافز عند المستخدمين لتساوي التعويض بين الفرد النشط و غير النشط.
- عدم تشجيع روح الابتكار في العمل.
- عدم التأكد من الكلفة الحقيقية للعمل بحيث تتغير مستويات الإنتاج بينما الأجر و الراتب المدفوع يبقى ثابت.

المطلب الثاني : الأجر على أساس الإنتاج.

إن الدراسات العديدة في ميدان إنتاجية الفرد أدت إلى إبراز دور نظام دفع الأجور على أساس الإنتاج. فأساس الدفع في هذا النظام هو ارتباط الدخل الذي يحصل عليه المستخدم مع مقدار الإنتاج الذي يحققه و يطلق عليه أيضا "الأجر التشجيعية" بحيث يحصل المستخدم على دخل إضافي إذا زادت كمية إنتاجه و يتحمل عبأ انخفاض إنتاجه.

إن نظام الأجر بالإنتاج يعني أن الفرد يحصل على اجر يعادل قيمة إنتاجه، وان الأجر لا يرتبط بالزمن الذي اشتغله الفرد، وبالتالي فان الأجر يتحدد بعدد الوحدات المنتجة و ضربها باجر الوحدة الواحدة و يرتفع الأجر الإجمالي بزيادة الإنتاج و ينخفض بانخفاضه و قد لا يحصل الفرد على أجر إذا انعدم إنتاجه¹.

إن الهدف الرئيسي من هذا النظام هو تحقيق الزيادة في كمية الإنتاج و انخفاض في التكاليف يتبعه ارتفاع في دخول المستخدمين.

يستخدم هذا النظام أي الأجر على أساس الإنتاج عادة في الحالات التالية :

- إمكانية تحديد كمية الإنتاج.
- إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في الإنتاج.

¹ - احمد عوض الله، ادارة الانتاج الصناعي، دار النهضة العربية 1968 ص:403

- كمية الإنتاج أهم من الجودة.

و من مزايا هذا النظام :

- يعتبر حافزا قويا للعمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاج المؤسسة و بالتالي رفع أجور المستخدمين.

- يساعد على خلق الابتكار لدى المستخدمين.

- يمكن من تقدير تكلفة الإنتاج.

- تحقيق العدالة في دفع الأجور إذ يتقاضى كل فرد دخلا حسب عمله و جهده.

أما عيوبه فتمثل في :

- صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع العمال و خاصة الإدارية منها.

- يناسب هذا النمط المستخدمين الأكفاء فقط و ذلك لإمكانية وجود مستخدمين لديهم الرغبة في

العمل لكن طاقاتهم لا تساعدهم على زيادة إنتاجهم مما قد يؤدي إلى وجود منافسة و غيرة بين

المستخدمين.

المطلب الثالث: الطرق المستعملة في تحديد الأجر على أساس الإنتاج.

1- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

في هذا النظام يحصل الفرد على أجره على أساس عدد الوحدات المنتجة والتي قام بإنتاجها

بمفرده و يختلف دخل الفرد باختلاف طريقة الحساب المتبعة و من بينها¹:

(أ) أجر القطعة الموحد :

• أجر القطعة: في هذه الحالة يحدد مبلغ معين يتقاضاه الفرد على كل وحدة منتجة فإذا كان

أجر القطعة الواحدة 10 دج و كان مجموع الوحدات المنتجة خلال ساعات عمله اليومي

(8 سا عادة) هو 9 وحدات

¹- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية 2002 ص 330-331-332

فيكون الأجر كالتالي $90 = 10 \times 9$ دج

- زمن القطعة : في هذه الحالة يحدد وقت معياري يجب أن تنتج خلاله القطعة أو الوحدة المنتجة و الأساس في ذلك يكون دراسة للحركة و الزمن معا فإذا كان مثلا الوقت المعياري المسموح به لإنتاج القطعة 10 دقائق بغض النظر عن الوقت الفعلي الذي قضاه فيها العامل و أنتج هذا العامل 60 قطعة خلال 8 ساعات فالأجر يكون كالتالي :

$$10 = 60/60 \times 10 \text{ ساعات}$$

- و منه نلاحظ أن هذا العامل يتقاضى أجرا عن 10 ساعات و ليس عن 8 ساعات، أي انه حصل على كسب إضافي و هو الوقت الموفر و المساوي لـ 2 ساعة عمل.
- ب) أجر القطعة المتغير :

يحسب الأجر في هذا الأسلوب على أساس تحديد سعرين لكل مستوى إنتاج يصل إليه الفرد.

مثال : أجر القطعة المنتجة يكون 3 دج من 1 إلى غاية 49 قطعة

أجر القطعة المنتجة يكون 3.5 دج من 50 أو أكثر

ما يميز هذا الأسلوب أنه يوفر حافزا قويا لزيادة الإنتاج كما أنه يفيد المؤسسات التي لديها رقم التكاليف الثابتة مرتفع بحيث يمكن تخفيضه بزيادة كمية الإنتاج ، و بالتالي توزع التكلفة الثابتة على أكبر عدد من الوحدات المنتجة.

2- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

يتم دفع الأجور في هذه الحالة على أساس تحديد رقم قياسي للإنتاج بحيث يكون هدف المؤسسة أو الوحدة هو بلوغ هذا الرقم القياسي للإنتاج، و عند تجاوز هذا الرقم يتم توزيع علاوة إضافية

على الأجر للمستخدمين الذين ساهموا في تحقيق هذا الهدف و لكن التوزيع يكون وفق معايير مثل المستوى الوظيفي لكل فرد، مدى مساهمة كل فرد في بلوغ الهدف.

مثال : فرضا أن مجموعة مكونة من 5 عمال مختصة في إنتاج سلعة X، و الرقم القياسي الإنتاجي المحدد لهذه المجموعة هو 75 قطعة في اليوم و معدل اجر القطعة 5 دج الأجر الأساسي عن الساعة للعمال الخمسة على التوالي:

5، 6، 7، 8، 10

فرضا أن المجموعة أنتجت خلال اليوم (8 سا) 90 قطعة فيكون مقدار المكافئة لكل عامل كالتالي:

عائد المجموعة هو : $450 = 5 \times 90$ دج

اجر العمال : $288 = (8 \times 10) + (8 \times 8) + (8 \times 7) + (8 \times 6) + (8 \times 5)$

إذن المكافئة الكلية : $162 = 288 - 450$ دج

و عليه توزع هذه المكافئة أما بالتساوي أو حسب مقدار الأجر الذي يتقاضاه كل عامل أو حسب معيار آخر.

من مزايا هذه الطريقة :

- تساعد في تنمية الروح الجماعية و التعاون بين المستخدمين.

- تساعد على بذل الجهود من اجل تحقيق أهداف الإنتاج.

و يمكن القول بأن الأجور التشجيعية تعمل على تحفيز العاملين و زيادة دافعيتهم مما يحقق الفائدة

للمؤسسة و للمستخدمين معا، إلا أن تحقيق نجاحها يتطلب توفر بعض الشروط أهمها:¹

1- الوضوح و البساطة حتى يستطيع كافة المستخدمين فهمها.

¹ - د. عادل حسن - ادارة الأفراد مطبعة الكرنك الأسكندرية بدون سنة نشر ص 297

- 2- أن تضمن حداً معيناً من الأجر لا يقل عن الأجر الذي يتقاضاه المستخدم قبل تطبيقها.
- 3- تتناسب مقدار الأجر الذي يحصل عليه المستخدم مع كمية الإنتاج تناسباً طردياً.
- 4- الاستفادة منها لأكبر عدد ممكن من المستخدمين.
- 5- مقدار المكافئة يكون ملموساً للمستخدم حتى يكون دافعاً لزيادة مجهوده و رفع إنتاجه.
- 6- مشاركة المستخدمين في وضعها من خلال نقاباتهم.
- 7- استقرارها قدر الإمكان بحيث لا تعدل إلا في الحالات الضرورية القصوى كتغيير وسائل الإنتاج تغييراً جوهرياً يؤثر على معدل الإنتاج.

المطلب الرابع: أهم النماذج والخطط المستعملة في ميدان الأجور

و من بين النماذج أو الخطط التي استعملت في هذا الميدان:¹

1- خطة تاييلور F.W TAYLOR

حدد فريدريك تاييلور في عام 1880 رقماً قياسياً للإنتاج يجب الوصول إليه كما حدد أجراً لكل قطعة منتجة فإذا لم يبلغ المستخدم الرقم القياسي المحدد فإنه يمنح أجراً أقل من أجر الرقم القياسي وذلك على سبيل المثال.

إذا كان الرقم القياسي للإنتاج 40 وحدة أو قطعة في اليوم

أما أجر القطعة في حالة بلوغ الرقم القياسي هو 24 دج

وكان أجر القطعة في حالة عدم بلوغ الرقم القياسي هو 20 دج

فإن المستخدم الذي يبلغ الرقم القياسي يصبح دخله $24 \times 40 = 960$ دج

بينما المستخدم الذي بلغ مثلاً 39 وحدة فقط يصبح دخله $20 \times 39 = 780$ دج

و بذلك يكون أجر القطعة رقم 40 للمستخدم الأول هو $960 - 780 = 180$ دج

¹ - شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان 1996 ص:187 إلى 190 بتصرف

و بذلك يكون هذا الفرق حافزا و دافعا قويا لدى المستخدمين لبلوغ الرقم القياسي حتى ترتفع دخولهم.

كما اقترح تايلور أن تدفع مكافئة مقدارها 20 % لكل مستخدم يستطيع الانتهاء من العمل في الوقت المحدد.

و تمثل هذه النسبة الفرق بين معدل الأجر المنخفض و الأجر المرتفع.

من أهم مزايا هذه الخطة بأنها تولد ثقة بين المنظمة و المستخدمين كما لها قيمة تحفيزية كبيرة. أما من أهم عيوبها فإنها لا تضمن حدا معينا للفرد مما يجعل المستخدم قلقا و ذلك لعدم ثبات أجره.

2 – خطة قانت¹ (GANTT)

ركز قانت في خطته على خطة تايلور الذي رأى فيها رغم صلاحيتها للعامل الممتاز فإنها غير صالحة للعامل المبتدئ الذي لا يستطيع تحقيق المستوى المطلوب. ففي خطته حاول قانت في عام 1901 تصميمها و ذلك بجعلها خليط (مزج) بين الأجر بالساعة و الأجر بالقطعة فقد استبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة في خطة تايلور بأجر مضمون للعامل حتى ولو لم يبلغ الرقم القياسي في الوقت المحدد ووضع أيضا معدل اجر مرتفع لمن يصل إلى الرقم القياسي في اقل من الوقت المحدد.

إن نجاح الخطة يتعلق بالدرجة الأولى على الدراسة الدقيقة للوقت المقرر للعملية الإنتاجية.

وهكذا فإن طريقة قانت تميز بين العامل الذي يحقق المستوى المطلوب عن العامل الذي لا

يستطيع تحقيقه و لكن في نفس الوقت تضمن لهذا الأخير اجرا يحسب كالتالي:

$$\text{الأجر} = \text{ساعات العمل الفعلية} \times \text{معدل الأجر للساعة}$$

¹ - د. سهيلة عباس وعلي حسن علي إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 1999

$$S = N H \times \text{MOY. H}$$

أما اجر العامل الذي بلغ المستوى المطلوب أو تجاوزه فيكون أجره على النحو التالي:

الأجر = الساعات المحددة للعملية \times معدل الأجر للساعة + مكافئة بنسبة مئوية \times الساعات

المحدد للعمل \times معدل الأجر للساعة

مثال للتوضيح : فرضا أن الوقت المحدد لانتهاء من العملية هو ساعتين و أن معدل الأجر للساعة

هو 20 دج مع مكافئة مقدارها 20 %

إذن العامل أو المستخدم الذي ينهي العملية في مدة تزيد عن الساعتين و لنكن 3 ساعات مثلا، فإنه

لا يحصل إلا على الأجر المضمون للساعات المحددة و هي ساعتين فقط و بذلك يكون أجره =

$$40 = 2 \times 20 \text{ دج}$$

أي معدل الأجر بالنسبة له يساوي $3/40 = 13.33$ دج

أما العامل أو المستخدم الذي أنهى العملية في ظرف ساعتين فيحصل على اجر الساعتين مضافا

لهما مكافئة 20 %

$$48 = 8 + 40 = 20\% + (2 \times 20) \text{ أي أجره}$$

أي معدل الأجر بالنسبة له يساوي $2/48 = 24$ دج عوض 13.33 دج

أما إذا انتهى من العملية في وقت اقل من الوقت المحدد و ليكن مثلا ساعة و نصف فإنه يتقاضى

اجر على الساعتين و هو 48 دج بحيث يصبح معدل الأجر في هذه الحالة يساوي $1.5/48 = 32$

دج بالإضافة إلى نصف ساعة يمكن استغلالها في عملية إنتاجية أخرى يتقاضى عنها اجر .

إن ما يميز هذه الخطة هو بساطتها و سهولة شرحها للمستخدمين بحيث يمكن لكل مستخدم أن

يحسب مقدار ما يستحقه من أجر .

- كما تتميز بعدالتها بحيث يحصل كل عامل على اجر يتناسب طرديا مع إنتاجه .

- غير انه يؤخذ عليها أن وضع مستويات عادلة للوقت تبقى أمرا ليس سهلا .

3- خطة هالسي¹ F.A HALSEY

صمم فريديريك هالسي في عام 1890 خطة لدفع الأجور ، حاول من خلالها التغلب على عيوب خطط الدفع باليوم و بالقطعة و خطط الربح بالمشاركة و ذلك بإغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت اقل من الوقت المقرر لإنتاجها حيث وضع معادلة على أساسها تم حساب الأجر.

الأجر المستحق = الأجر بالساعة x الوقت المستنفد + اجر نسبة مئوية من الوقت المقتصد.

مثال توضيحي :

إذا كان مستخدم أجره 5 دج للساعة، الزمن المعياري للعمل هو 8 سا في اليوم فإذا تمكن العامل من انجاز عمله في ظرف 6 ساعات مثلا فإن الأجر الذي يستحقه هو:

$$\text{الأجر} = 6 \times 5 = 30$$

$$\text{المكافئة} = 5 \times 2 \times 100/50 = 5 \text{ دج} \quad (\text{فرضا أن النسبة } 50\%)$$

$$\text{إذن الأجر المستحق} = 5 + 30 = 35 \text{ دج}$$

و من مزايا هذه الخطة

- تشجيع العاملين على الاقتصاد في الوقت.

- تضمن حد أدنى من الأجر و هو أجر الوقت الذي قضاءه العامل في العمل.

- و يعاب عليها أن المنظمة تشارك المستخدم في الوقت الذي وفره رغم استفادته هو أيضا من

هذا الوقت في حالة تقديم جهد إضافي خلاله.

¹ - عبد الغفار حنفي - إدارة الأفراد الدار الجامعية 1989 ص 310

4- خطة رومان JAMES ROWAN

سميت هذه الخطة بنظام رومان لأنها طبقت لأول مرة في مصانع دافيد رومان (DAVID ROWAN) باسكتلندا¹ وقد حدد رومان في خطته التي صممها في العام 1898 محاولاً تلافي عيوب خطة هالسي زمنياً معيارياً لإنهاء العمل. فإذا لم ينهي المستخدم العملية في الوقت المحدد يستحق أجره العادي دون أي خصم وذلك حسب المعادلة التالية.

الأجر المستحق = أجر الساعة X الوقت المستنفد + الوقت المحدد - الوقت المستنفد / الوقت المحدد للعمل % X

أجر الوقت المستحق

مثال للتوضيح :

فرضاً أن عامل يتقاضى 5 دج/سا و الوقت المعياري لإنجاز العمل هو 8 سا بينما أنجز عمله في ظرف 6 سا فقط فإن الأجر المستحق حسب رومان يكون كالتالي:

$$\text{الأجر المستحق} = 6 \times 5 + 6 - 8 + 6 \times 5 \times \% 8 / 6 = 30 + 30 - 2 = 58$$

$$= 30 + 30 - 2 = 58 \text{ دج} = 37.5 \% \text{ دج}$$

إذن نلاحظ أن النسبة تتزايد كلما كان الوقت المنجز أقل

ففي 4 ساعات تكون النسبة 50 % عوض 25 %

و من مزايا هذه الخطة أنها تعطي فرصة للاستفادة من الوقت المقتصد كما تضمن في نفس الوقت حد أدنى للأجر.

5- خطة ميريك D.V MERRIK

أدخل ميريك بعض التعديلات على خطة تايلور و ذلك بتحديد مستويات من الإنتاج إذا حققهما المستخدم يستحق مكافئة تشجيعية و هذين المستويين هما:

¹ - صلاح الشنواني مرجع سابق ص 393

- المستوى القياسي و يمثل نسبة 100 %.

- المستوى الذي يمثل نسبة 83 % من المستوى القياسي.

فالفرد الذي يصل إنتاجه إلى 83 % من المستوى القياسي يستحق علاوة محددة، أما الفرد الذي يحقق إنتاج يبلغ الرقم القياسي يستحق علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة.

مثال :

لنفرض أن المستوى القياسي هو 40 قطعة و معدل الأجر هو 20 دج أي

100 % ← 40 قطعة

83 % ← 34 قطعة

إذن إذا أنتج المستخدم 83 % فيكون معدل الأجر 20 + 10 % = 22 دج

فرضا أن المستخدم حقق 32 قطعة فقط أي أقل من 83 %

فيكون الأجر 32 X 20 = 640 دج

أما إذا حقق 35 قطعة و هي نسبة اكبر من 83 % فيكون الأجر في هذه الحالة

35 X 22 = 770 دج

أما إذا تم العدد المطلوب 40 قطعة أو أكثر فيكون الأجر

40 X 24 = 960 دج

أو 45 X 24 = 1080 دج

من أهم مزايا هذه الخطة أنها كانت عملية في تشجيع العامل المبتدئ و العادي و الممتاز على

السواء رغم فقدانها لميزة الإغراء للفرد.

المبحث الثالث : هيكل الأجور و تقييم الوظائف**SYSTHEME DE REMUNERATION ET EVALUATION DES EMPLOIS**

يتطلب تحديد ما يتقاضاه الفرد المستخدم في المنظمة من أجور و مزايا مالية أخرى ، تطبيق سياسة موضوعية تعتمد على ما يسمى بنظام تقييم الوظائف، بغرض تحديد اجر عادل للوظيفة، بحيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

فالتقييم هو ذلك العمل المتخصص الذي يتم بموجبه مقارنة محتوى و مضمون الوظائف و الأعمال التي تشمل عليها المنظمة بعضها مع بعض اعتمادا على ما تتضمنه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل، و باستخدام طرق و إجراءات رسمية بما يكفل دفع الأجر المناسب للوظيفة، أي إعطائها قيمة مقارنة بمثيلاتها من الأعمال و الوظائف الأخرى، و هذا فإن الغاية الأساسية من استخدام تقييم الوظائف و هي تحقيق العدالة و الموضوعية في دفع الرواتب و الأجور. و المقصود بتقييم الوظائف تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة و يعني ذلك وضع مستويات مالية لها و ليس تحديد واجباتها و مسؤوليتها. و تسعى المنظمة من وراء القيام بتقييم الوظائف تحقيق ما يلي¹:

- 1- العدالة في الأجور و الرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديد المسؤوليات و الواجبات.
- 2- المساواة في تحديد الرواتب و الأجور للوظائف المتماثلة في المسؤوليات و الواجبات بغض النظر عن جنس، جنسية أو ديانة من يشغلها.
- 3- تحقيق الكفاية للمستخدمين و ذلك بتحقيق التوازن بين كمية الأجر و الراتب و الالتزامات الضرورية التي يواجهونها في حياتهم.

1- خالد عبد الرحيم الهيثي ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – الحامد الأردن 1999.ص 140

4- يساعد التقييم في وضع شرائح للأجور والمرتبات تتماشى مع الشرائح التي تدفعها المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المنطقة والاختصاص.

5- التقييم يعطي الأفراد معلومات كافية عن السبب في تحديد الأجور و المرتبات بشكل معين، ولماذا يقرر لبعض المناصب أجورا أعلى من المناصب الأخرى.

- خطوات تقييم الوظائف

و من بين الخطوات التي تتم في برنامج تقييم الوظائف هي جمع المعلومات عن الوظائف المراد تقييمها، توزيع الوظائف إلى مجموعات متشابهة، إجراء التقييم على أساس المجموعة لأنه من الصعب وضع تصنيف معياري لكل الوظائف و أخيرا تحديد العامل أو العوامل المستخدمة في تحديد قيمة الوظائف المختلفة بالنسبة للمنظمة مثل المهارة، المسؤولية، ظروف العمل... الخ.

من بين الطرق الأكثر شيوعا في تقييم الوظائف هي:

أ- الطرق الكمية و التي تتضمن طريقة النقط و طريقة مقارنة العوامل.

ب- الطرق غير الكمية و التي تتضمن طريقة الترتيب و طريقة التصنيف (التدرج) الوظيفي.

ج- طريقة هاي.

د- طريقة التقييم على أساس المهارة.

المطلب الأول : الطرق الكمية.

1- طريقة النقط¹: هي أكثر الخطط استعمالا فهي تتغير بسهولة نسبيا كما أنها تتميز بدرجة معقولة من الموضوعية.

في هذه الطريقة تحدد عوامل معينة وتعطى لكل عامل أهمية معينة مجسدة في عدد من النقاط حيث و تجمع هذه النقاط التي بموجبها يتم تحديد أهمية الوظيفة، وكلما كان عدد النقاط التي تحصل عليها الوظيفة عاليا كلما كان الأجر

أو الراتب المحدد لها أعلى وتتطلب هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية:²

- 1- تقسيم الأعمال المراد تقييمها إلى مجموعات وظيفية متشابهة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.
- 2- تحديد المعايير أو العوامل التي تتم على أساسها عملية التقييم و هي تختلف باختلاف طبيعة و نوع العمل، حيث يتم تعريف كل عامل بدقة ثم يعطى له قيمة رقمية حسب الأهمية و ذلك بعد تقسيمه إلى جزئيات تعطي قيم إذ يتم تجميعها و توصيفها مع كشوفات توصف الوظائف لمعرفة أهميتها.

مثال : المنظمة الأمريكية للصناعة الكهربائية التي كانت أول من تبنت هذه الطريقة.

الخطوة الأولى: استخدام 11 عنصرا موزعين على أربعة عوامل رسمية

- 1- المهارة: وتشمل: التعليم، الخبرة، المبادرة والإبداع.
- 2- الجهد: ويشمل: المجهود البدني و المجهود الذهني.
- 3- المسؤولية: وتشمل: مسؤولية المعدات ووسائل الإنتاج، مسؤولية المواد والسلع، مسؤولية سلامة الغير، والمسؤولية عن عمل الآخرين.
- 4- ظروف الوظيفة: وتشمل: ظروف العمل ومخاطر العمل.

¹ -B Martory et D.Grozet GRH Pilotage social et performance Dunod 2002 p130

1- خالد عبد الرحيم الهيثي، مرجع سابق، ص 141

الخطوة الثانية: تحديد الدرجات والتي تعطي لكل عنصر من عناصر هذه العوامل.

(مثلا- أ) التعليم : (المعرفة اللازمة لإتمام وظيفة ما)

جدول (2-2) " تحديد الدرجات "

الدرجة	درجة أولى	درجة ثانية	درجة ثالثة	درجة رابعة	درجة خامسة
محددات المعرفة	معرفة القراءة والكتابة	معرفة الضرب والقسمة	معرفة الرياضيات والقياسات	معرفة متقدمة للعلوم الرياضية والتقنية	معرفة عالية في علوم مختلفة
	معرفة الجمع والطرح	استخدام المعادلات والجداول	تدريب اختصاص	تدريب اختصاص	تدريب عال
	إتباع التعليمات تعليم ابتدائي	تفسير المعلومات تعليم متوسط	معرفة تقنيات محدودة تعليم ثانوي	شهادة اختصاص تعليم ثانوي	نحصل اختصاص مرحلة إنهاء تعليم جامعي

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيبي ، مرجع سابق ، ص 142

الخطوة الثالثة: توزيع النقاط على الدرجات

يقوم بهذه الخطوة لجنة مختصة بحيث تقيم الوظائف وتقرر أهمية كل عامل من العوامل وتعطيه عددا من النقاط المناسبة أو النسبة المئوية، للتعبير عن أهميته مقارنة مع باقي العناصر، ثم توزع هذه النقاط على الدرجات كالتالي:

جدول (3-2) " توزيع النقاط "

العوامل والعناصر	أهمية العنصر %	درجة 1	درجة 2	درجة 3	درجة 4	درجة 5	الوزن %
<u>المهارة</u> 1-التعليم 2-الخبرة 3-المبادرة	50 %	12	24	36	48	60	12
<u>الجهد</u> 4-المجهود البدني 5-المجهود الذهني	15 %	10	20	30	40	50	10
<u>المسؤولية</u> 6- عدات، أدوات الإنتاج 7- عن المواد والسلع 8- عن سلامة الغير 9- عن العمل الآخرين	20 %	6	12	18	24	30	6
<u>ظروف الوظيفة</u> 10-ظروف العمل 11-مخاطر العمل	15 %	10	20	30	40	50	10
المجموع	100 %	100	200	300	400	500	100%

المصدر: عمر وصفي عقيلي مرجع سابق ص 214

من مزايا هذه الطريقة بالإضافة إلى سهولتها فهي أكثر موضوعية كونها تقوم على أساس تحليل و تجزيء الوظائف إلى جزئيات تعطي قيم تحول إلى قيم نقدية، غير أنه يأخذ عليها صعوبة تطبيقها في بعض المجالات التي يصعب فيها تحليل و تفتيت الوظيفة مثل الوظائف الخدمية.

2- طريقة مقارنة العوامل: عبارة عن مقارنة الوظائف في المنظمة من خلال تحديد عوامل

أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس وقواعد المقارنة. وتتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة بالمقارنة مع عامل آخر في وظيفة أخرى. وتتصب المقارنة في الأساس على الوظائف الأساسية أو ما يسمى بالوظائف الدالة في كل مجموعة من الوظائف

والهدف من هذه الطريقة وضع علاقات نسبية بين الوظائف المختلفة و ذلك بإتباع الخطوات

التالية:

- اختيار و تعريف عدد من الوظائف الأساسية في المنظمة.
- تحديد العوامل التي سيتم على أساسها تقييم الوظائف كالمهارة، المسؤولية، الجهد الذهني و البدني و ظروف العمل ... الخ.
- ترتيب الوظائف وفقا للعوامل مضروبا في (2) تبعا لأهمية كل عامل بالنسبة لكل وظيفة.
- توزيع الأجر الذي يعطى لكل وظيفة على العوامل الأساسية.

مثال : مقارنة أربعة وظائف بحيث:

الوظيفة (أ) تتطلب أقل مهارة مقارنة بالوظائف الأخرى ولكن ظروف عملها أخطر منهم. بينما

الوظيفة (د) تتطلب مهارة أكبر من الوظيفة (أ) وأقل صعوبة من الوظيفة (ا)

(4-2) جدول "مقارنة الوظائف"

معدل الساعة بالدينار	المهارة	الجهد	المسئولية	ظروف الوظيفة
10.00	/	/	الوظيفة (أ)	الوظيفة (ج)
15.00	الوظيفة (ا)	الوظيفة (ا)	/	الوظيفة (د)
20.00	الوظيفة (ب)	الوظيفة (ج)	/	الوظيفة (ب)
25.00		الوظيفة (ب)	الوظيفة (ج)	
30.00		الوظيفة (د)		
35.00				
40.00				
45.00				الوظيفة (ا)
50.00			الوظيفة (ب)	
55.00			الوظيفة (د)	
60.00	الوظيفة (د)			
65.00				
70.00	الوظيفة (ج)			
75.00				
80.00				

جدول (5-2) "ترتيب الوظائف"

الوظيفة أ	85 دج
الوظيفة ب	115 دج
الوظيفة ج	125 دج
الوظيفة د	160 دج

المصدر محمد سعيد سلطان ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر 2003 ص 411

من ميزات هذه الطريقة كونها تجمع بين الترتيب للوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم و

طريقة النقط و يأخذ عليها نفس مآخذ طريقة النقط.

المطلب الثاني : الطرق غير الكمية.

1- طريقة الرتب: ترتب الوظائف ترتيباً تنازلياً و حسب الأهمية و هذه الطريقة تكون أكثر صلاحية للمنظمات الصغيرة ذات العدد القليل من الوظائف إذ يتم ترتيب الوظائف على مستوى الوحدات، الأقسام و الإدارات في المنظمة ككل بحيث تبدأ بتحليل الوظائف و ذلك بجمع المعلومات وبناء سلم الوظائف حسب درجة الأهمية أو الصعوبة تنازلياً لدى المؤسسة ثم ترتيب الوظائف المتوفرة. على الشكل التالي:

جدول (2-6) " ترتيب الوظائف حسب الأهمية "

الأهمية	الوظيفة	الترتيب
الأكثر أهمية	هـ	1
	و	2
	أ	3
	ح	4
	ب	5
	ج	6
	ز	7
	د	8
الأقل أهمية		

المصدر محمد سعيد سلطان مرجع سابق ص 283

جدول (2-7) " ترتيب الوظائف بالمقارنة الزوجية "

المجموع	مساعد مدير	محاسب	مراقب	مبرمج	سكرتيرة	موظف إدخال	مدير معلومات	موظف هاتف	
/									موظف هاتف
7	X	X	X	X	X	X		X	مدير معلومات
1								X	موظف إدخال
4			X	X		X		X	سكرتيرة
3			X			X		X	مبرمج
2						X		X	مراقب
5			X	X	X	X		X	محاسب
6	X	X	X	X	X	X		X	مساعد مدير

المصدر: Alain Meignant op cite page 208

من الجدول يلاحظ بأن وظيفة محاسب هي ثالث ترتيب أعلى من ترتيب وظيفة سكرتيرة ولكن إذنى من ترتيب مساعد مدير .

2- طريقة التصنيف: يتم تصنيف الوظائف في مجموعات تمثل كل منها درجة معينة أو فئة محددة تشرك في واجبات و مسؤوليات متقاربة أو متشابهة (مثل وظائف فنية، ووظائف إدارية) ثم تحليل جميع الوظائف و تصنيفها مع تحديد الدرجات و أخيرا يتم تحديد القيم المالية الخاصة بكل درجة.

المطلب الثالث : -طريقة هاي¹.

تستخدم هذه الطريقة في تقييم الأعمال والوظائف الإدارية ذات الصبغة الرئاسية الإشرافية. وهي واسعة الانتشار والاستخدام في المنظمات على اختلاف أنواعها. وتعتمد هذه الطريقة (هاي) في عملية تقييمها للوظائف على ثلاثة عوامل تعويضية رئيسية لها صفة وطابع العمومية، حيث الغالبية العظمى من الوظائف الإدارية يتوقف النجاح في أدائها على وجود هذه العوامل بها.

وتعتمد هذه الطريقة، تعتمد على إعطاء قيم رقمية على شكل نقاط، توضح مدى أهمية كل معيار بالنسبة للوظائف التي يجري تقييمها. إن عوامل التقييم الثلاثة الرئيسية التي يجري التقييم على أساسها، لا يتم تقييمها لدى كل وظيفة بشكل إجمالي، بل تقيم بشكل مجزئ. أي جزأ كل عامل تقييم إلى عوامل فرعية، يعطى كل منها قيمة رقمية توضح أهميته ضمن العامل الرئيسي الذي يتبع له. وبالتالي فالقيمة التي تحدد العامل الرئيسي وتبين مدى أهميته، توزع على عوامل التقييم الفرعية التي يشتمل عليها. وعوامل التقييم الرئيسية الثلاثة هي:

آ - النشاط الذهني : ويقصد به القدر المطلوب من التفكير الذهني لشاغل الوظيفة من أجل تقييم

المشاكل، الابتكار، الاستنتاج، والوصول إلى نتائج وحلول جيدة.

¹ - B Martory et D.Grozet op cit p 119 et 120

ب- المعرفة: ويقصد بهذا العامل الكمية الإجمالية من المعرفة، والمهارات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليؤدي عمله بنجاح. ويشمل هذا العامل على جوانب متعددة هي: المعرفة الفنية المعرفة العلمية والتطبيقية، أي (المقدرة على جعل عدة أنشطة تعمل مع بعضها البعض بشكل متجانس وبكفاءة عالية). كما يشمل هذا العامل على المهارة في تحضير وقيادة الآخرين وتحقيق الرغبة في العمل المنتج.

ج- المسؤولية: ويقصد بهذا العامل، حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة، وتشمل المسؤولية هنا مسؤولية الأموال والأفراد. كما يشمل هذا العامل مدى تأثير الوظيفة على رقم أعمال المنظمة النهائي، ومدى مساهمتها فيه وتحقيقها لأهدافها. إن مجموع النقاط التي تحصل عليها الوظيفة من خلال عوامل التقييم الثلاثة السابقة وعواملها الفرعية، إنما يمثل قيمة وأهمية الوظيفة التي يجري تقييمها، والتي على أساسها يجري تسعيرها.

جدول (8-2) " مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة هاي "

العوامل الأساسية	وصف العامل	العوامل الفرعية
المعرفة بالعمل	مجموع المهارات المكتسبة والضرورية لأداء الوظيفة بنجاح	1- المعرفة بالإجراءات التنظيمية 2- المعرفة بالأساليب المتخصصة 3- القابلية في التنسيق بين المهام المختلفة 4- تطبيق المهارات من خلال التفاعل بين الأفراد والجماعات
حل المشاكل	المعالجة الفكرية المطلوبة في تحليل و تقويم مواقف العمل للوصول إلى الاستنتاجات، اعتمادا على المعايير والخبرات السابقة	1- البيئة التنظيمية و درجة تعقيدها 2- تنوع و ترابط الأفكار 3- حرية التصرف واتخاذ القرارات الذاتية 4- السيطرة على المواقف
تحمّل المسؤولية	إمكانية تحمل المسؤولية العمل و نتائجه وتقييم أجوبة لجميع النتائج	1- إمكانية السيطرة على المواقف 2- تغيير النتائج السلبية و حرية التصرف

المصدر: سهيلة عباس ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2003ص:232

المطلب الرابع : طريقة التقييم على أساس المهارة.

تعتمد هذه الطريقة في تقييمها للأعمال على عامل تقييم رئيسي وأساسي هو المهارة المطلوبة لأداء العمل، التي يجب أن تكون متوفرة مسبقاً لدى الفرد الذي سيشغل المنصب، وبالتالي تقوم هذه الطريقة على إعطاء قيمة للمهارة التي يتطلبها أداء كل عمل أو وظيفة في المنظمة، هذه القيمة تسعر فيما بعد، بحيث تكون نتيجتها تحديد الراتب أو الأجر الذي يتقاضاه شاغل العمل أو الوظيفة. بناءً عليه يبدأ جميع العاملين الجدد في المنظمة براتب معين. وكلما تعلموا أو اكتسبوا مهارة جديدة في العمل تؤهلهم لأداء عمل جديد يرفع هذا الراتب أو الأجر. ويتضح مما تقدم إن هذه الطريقة تتميز بخاصية جيدة وهي إنها تحفز العاملين على تعلم و اكتساب المهارات الجديدة، وتطوير أدائهما للأفضل. كما تتميز هذه الطريقة بسهولةها وبساطتها و قلة تكلفتها من حيث الجهد و الوقت.

إن تطبيق هذه الطريقة يكون عادةً مقروناً بإعداد و تنظيم دورات تدريبية لمساعدة العاملين على اكتساب مهارات جديدة من أجل الحصول على راتب أو أجر مرتفع على اعتبار أن الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه الفرد يمثل مجموع قيم المهارات التي تعلمها أو اكتسبها خلال حياته الوظيفية.

ويؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تأخذ في اعتبارها سوى عامل تعويضي واحد فقط علماً بأن هناك عوامل أخرى لها أهمية و من الضروري أخذها في الحسبان عند التقييم. وفي النهاية يمكن القول بأن تقويم الأعمال بالرغم من سلبياته فإنه يبقى أداة إذا أعطيت الاهتمام الكافي فإنها تساهم وتساعد في تحديد هيكل أجور ورواتب مناسب و عادل قدر الإمكان.

المطلب الخامس : الخطوات الأساسية لإعداد هيكل الأجور.

الخطوة الأولى: تحديد عدد درجات أو فئات الوظائف:

يتكون هيكل الوظائف في المنظمة من مجموعة الوظائف أو الأعمال التي تم تقييمها من قبل حسب أهميتها النسبية. ويصبح بالإمكان تحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة. ولكن الاتجاه الغالب هو تجميع تلك الوظائف في عدد من الفئات أو الدرجات، بحيث تشغل كل فئة مجموعة الوظائف المتقاربة في الأهمية أو المتشابهة في الطبيعة. ولهذا الإجراء فائدة كبيرة في تسيير الأجور بالمنظمة. ذلك أن تجميع الوظائف في عدد محدد من الفئات يجنب إدارة المنظمة مشقة تسعير كل وظيفة أو عمل على حدة، حيث أنه في هذه الحالة يتم تسعير فئة الوظيفة، وتسرى فئة الأجور على كافة الوظائف أو الأعمال المتدرجة تحت هذه الفئة. ولهذا فإن الاتجاه الغالب هو وضع درجات دفع وليس معدلات دفع كل وظيفة على حدة.

والمشكلة التي تواجه المنظمة هي اختيار عدد الدرجات أو الفئات التي تضم الوظائف المختلفة. وكيفية توزيع الوظائف على درجة، فليس هناك معادلة معينة أو طريقة بالذات يمكن استخدامها لتحديد عدد هذه الدرجات أو مقدار اتساعها، أو الحد الأعلى والحد الأدنى لأجر كل منها. وعند اختيار عدد الدرجات، هناك عدد من العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار. مثلا عدد الوظائف بالمنظمة الذي يؤثر على عدد الفئات فكلما كان عدد الوظائف قليلا، كان عدد الفئات قليلا والعكس صحيح.

كذلك فإن مدى التفاوت أو الاختلافات بين أنواع الوظائف يؤثر على عدد الفئات، حيث أن الأعمال أو الوظائف المتقاربة تتطلب عددا من الفئات أقل مما لو كان التباين بين الأعمال أوضح ومن ناحية أخرى فإن سياسات المنظمة من حيث الترقية مثلا تحدد عدد الفئات، فإذا كانت المنظمة تسعى لاستخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة، أو تتمتع الزيادات في الأجور والرواتب في حالة

الترقية، في مثل هذه الحالة ينبغي أن يكون عدد الفئات كثيرا نسبيا عما لو كانت الزيادات في الأجور والرواتب غير مرتبطة بالترقية.

وهناك اعتبار آخر وهو ضرورة بحث سياسة الدفع بالمشروع لمعرفة مقدار الحدي الأدنى والأعلى للأجور بها، فلا شك أنه كلما كان الفرق بين أقل أجر وأعلى أجر يدفعه المشروع كبيرا، كلما سمح بتشكيل عدد كبير من الدرجات والعكس صحيح.

ويمكن القول بصفة عامة أن أساس تجميع الوظائف في درجات أو فئات تختلف باختلاف طريقة التقييم المتبعة. ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

* حالة استخدام طريقة الترتيب:

يتم ترتيب الوظائف في هذه الطريقة بدون استخدام مقياس معين كالنقط أو القيم النقدية (كما هو الحال في حالة طريقة النقط أو طريقة مقارنة العوامل)، فترتيبها في هذه الطريقة يكون بطريقة شخصية حسب درجة أهميتها، ولتجميع الوظائف في درجات، توضع فواصل بين كل مجموعة وأخرى.

* في حالة طريقة تدرجية الوظائف (الدرجات) :

ترتب الوظائف في هذه الطريقة بعد مقارنتها بمقياس معين هو مقياس الأهمية الذي يوضع لهذا الغرض. ولذلك لا توجد هناك حاجة إلى خطوة منفصلة لتقسيم الوظائف إلى درجات. إذ تتم العملية تلقائيا بمجرد تدرج الوظائف على المقياس المستخدم.

* في حالة طريقة النقط:

يتم توزيع الوظائف في الدرجات في هذه الطريقة، عن طريق معرفة الحد الأدنى والأعلى للنقط بالنسبة لجميع الوظائف، وعدد الدرجات المطلوب لجميع الوظائف فيها. فإذا فرض أن عدد النقط

التي حصلت عليها أقل وظيفة هو 500 نقطة وعدها بالنسبة لأكبر وظيفة هو 3500 نقطة، فإن المدى في هذه الحالة يساوي أي (3500 الحد الأعلى) - 500 (الحد الأدنى)

وعلى هذا الأساس، إذا كان عدد الفئات التي تراها المنظمة مناسبة، هي 10 فئة، فإن مدى كل فئة يتحدد بقسمة الفرق بين أعلى مجموع نقط وأدنى مجموع نقط

مقسوما على عدد الفئات = $10/3000=300$ وعلى هذا الأساس يصبح توزيع الوظائف على الدرجات كالاتي:

جدول (2-9) "درجات توزيع الوظائف"

الحد الأعلى	الحد الأدنى	الدرجة
749	500	1
999	750	2
1249	1000	3
1499	1250	4
1749	1500	5
1999	1750	6
2249	2000	7
2499	2250	8
2749	2500	9
3000	2750	10

المصدر: د. عادل حسن، مرجع سابق ص: 239

وتفترض هذه الطريقة وجود فروق متساوية بين الدرجات المختلفة، ولكن إذا فرض أن الفروق غير متساوية بين الدرجات المختلفة، فلا بد من تعديل الإجراء السابق، بحيث يكون الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقط بالنسبة للدرجات المختلفة ليس متساويا، كما يتبين من الآتي:

جدول (2-10) " الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى "

الدرجة	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الفرق
1	500	599	100
2	600	649	50
3	900	674	35

المصدر: د. عادل حسن، مصدر سابق ص 240

وفي هذه الحالة يقع على عاتق المنظمة عبء وتوضيح وتفسير هذا الاختلاف للعاملين، حتى

تضمن تفهمهم وتعاونهم.

* حالة طريقة مقارنة العوامل:

يتبع في هذه الطريقة نفس الإجراء الذي اتخذ في الطريقة السابقة مع مراعاة استخدام الفئات النقدية

بدلاً من النقط.

الخطوة الثانية: تحديد أجور للدرجات (تسعير الدرجات):

بعد تحديد عدد الدرجات التي تراها المنظمة مناسبة، يخصص لكل منها معدل للأجر، يتفق

وقيم الوظائف التي تضمها الدرجة، ومن ثم تعامل كافة الوظائف الواقعة في نطاق درجة واحدة،

نفس المعاملة من حيث الأجر الذي يدفع له.

وفي الحياة العملية يتم تحديد حد أدنى وحد أعلى للأجور لكل درجة، وفي هذه الحالة يكون

للمنظمة الحق في التمييز بين أجور الموظفين الذين يشغلون وظائف تدخل في الدرجة الواحدة

حسب أقدميه وكفاءة كل منهم، وذلك بمنح علاوة تضاف إلى الحد الأدنى لأجر الدرجة.

وطبيعي أن يختلف مقدار العلاقة من شخص لآخر حسب معدل كفاءته وطول مدة خدمته.

ومعظم هياكل أجور المؤسسات تسمح بوجود تداخل بين الحدود الدنيا والعليا لأجر الدرجات، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (2-11) " الدرجات وتداخل حدود الأجر بينها"

الدرجة	الحد الأدنى والأعلى للأجور
الثامنة	1500 – 1000
السابعة	1800 – 1300
السادسة	2100 – 1600
الخامسة	2400 – 1900
الرابعة	2700 – 2200
الثالثة	3000 – 2500
الثانية	3300 – 2800
الأولى	3600 – 3100

ويلاحظ من الجدول السابق التداخل بين الحدود الدنيا والعليا لأجور الدرجات، ففي الدرجة الأولى على سبيل المثال، يكون الحد الأدنى للأجر هو 3100 في الشهر والحد الأعلى هو 3600. في حين يبدأ الحد الأدنى لأجر الدرجة الثانية بـ 2800 أي أنه إذا وجد موظف في الفئة الأولى على درجة كبيرة من الخبرة اكتسبها سواء بمضي المدة أو الكفاءة، فيمكنه أن يتحصل على معدل أجر يصل إلى 3600 شهريا، بينما يوجد موظف آخر من الدرجة الثانية لا يتحصل إلا على أجر قدره 2800 فقط شهريا.

والسبب في وجود هذا التداخل بين حدود الأجر في الدرجات المختلفة هو إتاحة الفرصة للموظف الذي لا توجد درجة متاحة في الوقت الحاضر لترقيته إليها، فإنه يمكن للمنظمة زيادة أجره ويبقى في الدرجة الحالية لحين توافر درجة خالية يمكن ترقيته إليها.

معدلات الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى: (مسح الأجور)

عند إعداد هيكل الأجور للمنظمة، لا بد من مراعاة التوازن بين هيكل الأجور بالمنظمة وبين الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى وخاصة في مجال النشاط. ويمكن الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق القيام بمسح للأجور. وتطبيق مبدأ الأخذ بمعدلات الأجور الشائعة، يعني أن المنظمة لها أن تختار واحدا من الطرق التالية عند إعداد هيكل الأجور.

1- أن يتساوى معدل الأجر مع ما تدفعه المنظمات الأخرى.

2- أن يحدد الأجر على أساس مساواته لمتوسط الأجور الذي تدفعه المنظمات الأخرى.

3- أن يحدد الأجر بمعدل يقل عما تدفعه المنظمات الأخرى.

4- أن يحدد الأجر بمعدل يزيد عما تدفعه المنظمات الأخرى.

وتختلف المنظمات فيما بينها في اختيار أحد الطرق الأربعة، ويتوقف ذلك على عوامل كثيرة منها: قوى المنافسة في سوق العمل والاعتبارات الاجتماعية، والظروف الاقتصادية السائدة في الدولة وكذلك التشريعات والقوانين التي تحكم تشغيل القوى العاملة.

الخطوة الثالثة : تطبيق هيكل الأجور الجديد

بعد الانتهاء من وضع الهيكل الجديد للأجور، تتم مقارنته بمعدلات الأجور التي تدفع للوظائف في الوقت الحاضر، وقد تظهر المقارنة تساوى فئات الأجور الحالية مع فئات الأجور الجديدة المقترحة. وقد تكون أقل أو أعلى منها. وطبيعي أن المنظمة لن تواجه مشكلة إذا تساوت الأجور التي تدفع حاليا مع فئات الأجور المقترحة، ولكن إذا ظهر اختلاف بينهما فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة. فإذا كانت فئات الأجور الحالية أقل من فئات الأجور المقترحة، فلا بد من رفعها إلى المستوى

الجديد، أما إذا كانت فئات الأجور الحالية أكبر من فئة الأجور المقترحة وينبغي على المنظمة اتخاذ أحد البدائل التالية :

- 1- أن يستمر أجر الفرد بدون تغيير بصفة شخصية حتى يستقيل أو يحال إلى التقاعد أو يفصل أو ينقل إلى وظيفة أخرى، في هذه الحالة تشغل وظيفته بشخص آخر يطبق عليه فئة الأجر المقترحة.
- 2- أن يكلف الفرد ببعض الواجبات الإضافية بجانب واجبات وظيفته حتى يتعادل مقدار الأجر إلي يحصل عليه مع مقدار الواجبات التي يؤديها.
- 3- أن يخفض أجر الفرد إلى المستوى المقترح، وهذا، أمر نادر الحدوث في الحياة العملية لأنه يؤثر على الروح المعنوية للعاملين.
- 4- والحل الأمثل من وجهة نظر البعض، هو تجميد الزيادة في الأجر للوظيفة كليا أو جزئيا، بحيث تستقطع الجزء الزائد من الأجر من العلاوات المستقبلية.

المبحث الرابع: سياسة الأجور بالجزائر

تعد الأجور من العوامل الهامة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لاي مجتمع ، لذا فان الاهتمام بها في الجزائر قد و اكب كل الحقب منذ الفترة الأولى للاستقلال ، و يتضح ذلك جلياً من المحاولات العديدة ، والتي تهدف جميعها إلى وضع سياسات لتحسين الأجور ورفع المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين. خاصة تعديلات الحد الأدنى ومستويات الأجور ووضع السياسات الشاملة والمستقرة والعادلة للأجور في القطاعين العام والخاص مع الأخذ في الاعتبار العوامل الاقتصادية والاجتماعية والمالية في الدولة . وبالرغم من كل الجهود التي بذلت إلا أن هنالك عدم رضا مستمر لدى العاملين ذلك لعدم تساير الأجر مع تكاليف المعيشة.

المطلب الأول : مراحل التشريع وخصائصها الاقتصادية و الاجتماعية.

1-مراحل تشريع العمل بالجزائر

أبدت الجزائر اهتماما كبيرا بالبعد الاجتماعي منذ الاستقلال وقد تعزّز هذا الاهتمام في الآونة الأخيرة وذلك بسن القوانين بالإضافة إقامة سياسات للحوار بين مختلف الأطراف الاجتماعية عمالا و مؤسسات وأرباب عمل.بحيث أولت رعاية متميزة للأجور وإعطاء أهمية كبرى للأجراء محاولة بذلك الحفاظ على قدرتهم الشرائية وتمكيننا لهم من العيش الكريم، وذلك من خلال إقرار بعض الزيادات وكذا الحرية في المفاوضات الجماعية

وقد تطور الأجر الأدنى لمختلف المهن خلال عدة مراحل إلى أن أصبح حاليا يساوي 10.000 دج حيث يشير مركز الإحصاء الجزائري عام 2005 إلى أن الحد الأدنى للأجور ارتفع بنحو 9

آلاف دينار جزائري غير انه رغم هذه التغييرات غير كافية و لا تتناسب مع مستوى المعيشة وقد عرف التشريع الجزائري للعمل عدة مراحل تمثلت في مايلي :

المرحلة الأولى : 1962 - 1966 م :

و تتميز هذه المرحلة بنظام التسيير الذاتي في القطاع الاقتصادي مع تمديد تطبيق التشريع الفرنسي الذي لا يمس بالمصالح الوطنية بما فيها النصوص التي تتعلق بعالم الشغل .

المرحلة الثانية : 1966 - 1977 م :

تميزت هذه المرحلة بإعداد تنظيم الاقتصاد الوطني (التأميم إعداد المخططات التنموية الأولى و صدور قانون الثورة الزراعية).

المرحلة الثالثة : 1978 - 1987 م :

وفي هذه المرحلة تم التصديق على القانون رقم 78-12 المتضمن القانون العام للعامل و الصادر في سنة 1978 م و سلسلة من المراسيم التطبيقية و يحتوي القانون الأساسي للعامل على ما يلي:

- المبادئ العامة لحقوق وواجبات العمل.
- علاقة العمل مع تحديد كفاءات إنشاءها و تنفيذها و تعليقها و إنهائها.
- الشروط العامة للعمل و التوظيف.
- مناصب العمل بما في ذلك المناصب العليا.
- نظام الأجور و نظام التعويضات و العلاوات .
- الترقية و الحماية الاجتماعية .
- العقوبات المتعلقة بالأخطاء المهنية .
- القواعد الخاصة و المتعلقة بكيفية إنشاء و تنصيب اللجنة الوطنية للأجور.
- القواعد الخاصة بكيفية تطبيق القانون الأساسي العام للعمال.

المرحلة الرابعة : 1988 - 1997 م:

وتمتاز هذه المرحلة بالتغيرات العامة الناتجة عن التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية

التي عرفها المجتمع الجزائري و التي تتمثل فيما يلي :

الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية الأولى :

والتي تمت مع نهاية الثمانينات و بالضبط ابتداء من سنة 1988 حيث صدر

- قانون 88 - 01 المؤرخ 12 جانفي 1988 و المتعلق بالقانون الأساسي للمؤسسات

الاقتصادية العمومية .

- قانون 88 - 02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و المتعلق بصناديق المساهمة

- قانون 88 - 04 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و الذي يعدل ويتم القانون التجاري

الجزائري و الذي يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية .

- قانون 88 - 07 المؤرخ في 26 جانفي 1988 المتعلق بالوقاية الصحية و الأمن و طب

العمل .

- قانون 88 - 28 المؤرخ في 19 جويلية 1988 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي .

الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية الثانية :

- و التي بدأت بصدور قانون 90 - 02 المؤرخ في 02 فيفري 1990 المتعلق بالوقاية من

النزاعات الجماعية في العمل و تسويتها وممارسة حق الإضراب.

- قانون 90 - 03 المؤرخ في 02 فيفري 1990 المتعلق بمفتشية العمل.

- قانون 90 - 04 المؤرخ في 06 فيفري 1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل .

- قانون 90 - 11 المؤرخ في 21 ابريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل .

- قانون 90 - 14 المؤرخ في 02 يونيو 1990 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي.

- قانون 90-34 المؤرخ في 27 يونيو التعلق بالتمهين

تلتها قوانين 91-27 و 91-28 و 91-30 و 91-30 التي عدلت و تمت القوانين الواردة في سنة

1990 والمتعلقة بقانون العمل

خصائص القوانين الاجتماعية في الجزائر :

- تكريس حق الإضراب لكل العمال.

- إنشاء علاقات عمل ذات طابع تعاقدية.

- حرية التفاوض فيما يتعلق بشروط التوظيف و الأجور داخل المؤسسات العمومية

الاقتصادية.

المطلب الثاني: تحديد الأجور

1-الاتفاقيات الجماعية:

تتمتع الاتفاقيات الجماعية للعمل، بصلاحيات واسعة فيما يتعلق بتحديد وتنظيم شروط العمل

وتحديد العلاقة بين العمل وأصحاب العمل وضبط الحقوق والالتزامات الناتجة عن هذه العلاقة كما

تعالج وتحدد مكونات الأجر وتحديد العناصر الثابتة فيه والمتغيرة والعوامل المرتبطة بها كالم

دودية، أو تحسين الإنتاج أو تحسين ظروف العمل.....إلخ.

إلى جانب حصر مختلف المكافآت والحوافز وتحديد شروط منحها، ومنعها في بعض الحالات، كما

تحدد الظروف والشروط التي يتم فيها رفع الأجور أو تحسينها ووضع جداول زمنية لمراجعتها

وتحديد الشروط والميكانيزمات التي تتحكم في هذه العمليات.

كما اعترف المشرع الجزائري في القانون الجديد لعلاقات العمل بعدة صلاحيات واختصاصات في

مجال تحديد الأجور حيث تتضمن المادة 120 من قانون علاقات العمل، خمس فقرات تتعلق كلها

بموضوع الأجور والتعويضات والمكافآت على المردود والإنتاجية، حيث يمكن للاتفاقية الجماعية

أن تعالج وتنظم وتقرر في هذا الشأن ما يلي¹:

- 1- التصنيف المهني.
- 2- مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها.
- 3- الأجور الأساسية الدنيا المطابقة.
- 4- التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل بما فيها تعويض المنطقة.
- 5- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل.
- 6- كفاءات مكافأة فئات العمال المعينين على المردود أي (المنتوج).
- 7- تحديد النفقات المصرفية.
- 8- فترة التجريب والإشعار المسبق.
- 9- مدة العمل الفعلي التي تتضمن مناصب العمل، ذات التبعيات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط.
- 10- التبعيات الخاصة مثل زواج العامل، وولادة مولود له كذلك زواج أحد فروع ووفاء أحد الأصول أو الفروع، المشاركة في امتحانات أكاديمية أو مهنية.
- 11- إجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل.
- 12- الحد الأدنى من الخدمة في حالة الإضراب.
- 13- ممارسة الحق النقابي.
- 14- مدة الاتفاقيات وكيفية تحديثها أو مراجعتها أو نقضها.

¹ - المعهد الوطني للعمل ، النصوص التشريعية والتنظيمية للعمل ، الجزء الأول ص 33

2- قرارات السلطة العامة

يلاحظ على هذه الطريقة هو أن المؤسسة صاحبة العمل لا تملك سوى ترتيب مناصب عملها في إطار الجدول الخاص بتصنيف المناصب، الذي يبدأ عمل والذي يمنح أقل درجة إلى أعقد وأعلى منصب والذي يمنح أعلى درجة ويصبح بعد ذلك تحديد الأجر عملية بسيطة وآلية، يكفي ضرب الرقم الاستدلالية للحصول على الأجر أي منصب في السلم الوظيفي للمؤسسة.

وقد بدأ الأخذ في الجزائر بمبدأ التحديد المركزي للأجور أي من قبل السلطة العامة من سنة 1974 ودعمت بصدور القانون الأساسي للعامل 1978، حيث نصت المادة 127 من القانون العام للعمال «إن تحديد الأجور الذي يجب أن يكون مرتبطا بأهدافه المخطط من صلاحيات الحكومة ولا يمكن أن يؤول لفائدة المؤسسات المستخدمة».

ويتم هذا التحديد مركزيا من طرف الحكومة مع استشارة النقابة الوطنية (UGTA) الاتحاد العام للعمال الجزائريين، فلقد استمدت القوانين الأساسية والخاصة بعمال كل مؤسسة مستخدمة من هذا القانون (SGT) الذي حدد مع استشارة الهيئات النقابية، ولما اقتضته ظروف وأهداف التخطيط، فلقد روعي في تحديد الأجور الوضعية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للبلاد كما نصت عليه المادة 128 من القانون «يرتبط مستوى الأجور وجدولها وكذا مستوى كتلة الأجور بمتطلبات التنمية والأهداف الثقافية والاجتماعية المحددة في التخطيط ويتطور الإنتاج والقيمة المضافة وسياسة التوزيع العادل للدخل الوطني وآثار النمو الاقتصادية».

ولقد أخذ في عين الاعتبار في ذلك كل من أسلوب تقسيم الوظائف وكذا الحد الأدنى للأجور كما نصت عليه مواد القانون العام للعمال (SGT) على النحو التالي:

أ- الحد الأدنى للأجور:

الأجر الوطني الأدنى، المضمون (SNMG) هو الحد الذي لا يمكن للمؤسسات المستخدمة أن تدفع أجورا لعمالها أقل منه، وهو مطبق في كل القطاعات والنشاطات ويحدد تبعا للاحتياجات الحيوية للعمال والإمكانيات الاقتصادية للبلاد، إذ يربط تطوره بتطور أسعار المنتجات والخدمات الأولية الواسعة الاستهلاك المحددة في ميزانية عائلية نموذجية تحدد بأحكام تنظيمية ووفقا لمتطلبات التنمية ولأهداف الاقتصادية الثقافية والاجتماعية التي تسعى الأمة لتحقيقها وكما نصت المادتين 129-130 من القانون «يرتبط تطور مجموع الأجور بتطور الأجر الوطني الأدنى، المضمون في إطار الجدول الوطني للتدرج المحدد من قبل الحكومة».

ب-تقييم الوظائف:

تنص المادة 104 من القانون العام للعمال :

«ترقم مناصب العمل المختلفة على أساس نظام منسجم لمقاييس الترقية وقواعده وذلك لتحديد الأجر الذي يرتبط بكل منصب عمل وتطبيق المبدأين المقريين: كل حسب عمله، التساوي في العمل يستلزم التساوي الأجر وفقا لطريقة وطنية للتصنيف تحدد بموجب مرسوم وتمكن ذلك الترقية من تصنيف جميع المناصب، كل واحد منها بالنسبة للأخر تبعا لمميزاتها الخاصة والأعمال المرتبطة بها».

ولقد ارتكز في عملية تقييم الوظائف على طريقة النقاط LA METHODE DES POINTS

LA METHODE NATIONAL DE CLASSIFICATION DES POSTES DE TRAVAIL.

ومن العوامل التي اتخذت بعين الاعتبار للتمييز بين طبيعة المهام المرتبطة بكل منصب و تحديد الأهمية النسبية لبقية المناصب هي درجة المؤهلات و المسؤولية و الجهود البدنية أو الفكرية أو العصبية و الضغوط المتميزة ذات الطابع المهني فقط حسب التوزيع التالي¹:

1- التأهيل (Qualification) ----- % 40

أ- التكوين 26.25 % ----- عدد النقط من 50 إلى 315 نقطة

ب- الخبرة المهنية 14.17 % ----- عدد النقط من 25 إلى 170 نقطة

2- المسؤولية (Responsabilité) ----- % 21.66

أ- المسؤولية المادية أو المعنوية 7.50 % ----- عدد النقط من 10 إلى 90 نقطة

ب- المسؤولية الفيزيائية تجاه الغير 2.50 % ----- عدد النقط من 5 إلى 30 نقطة

ج- المسؤولية المباشرة و الوظيفية 5.83 % ----- عدد النقط من 5 إلى 70 نقطة

د- المسؤولية التسلسلية الموزعة 5.83 % ----- عدد النقط من 5 إلى 70 نقطة

3- المجهود (Effort) ----- % 14.50

أ- المجهود العضلي 4.10 % ----- عدد النقط من 6 إلى 50 نقطة

ب- المجهود أدهني و العقلي 2.50 % ----- عدد النقط من 5 إلى 30 نقطة

ج- المجهود 7.83 % ----- عدد النقط من 5 إلى 94 نقطة

4- ظروف العمل (Condition de travail) ----- % 13.42

أ- (Ambiance physique) 10.50 % ----- عدد النقط من 2 إلى 126 نقطة

ب- خطر حوادث العمل 2.92 % ----- عدد النقط من 5 إلى 35 نقطة

5- (Contraintes et exigences particulières) ----- % 10

¹ - Les Cahiers de la Reforme n°1ed ENAG 1990 pages 167/168

أ- عقبات 5 % ---- عدد النقط من 5 إلى 60 نقطة

ب- متطلبات خاصة 5 % ----- عدد النقط من 5 إلى 60 نقطة

و لقد دامت هذه الدراسة مدة سنتين و أصدرت نتائجها سنة 1985 لتأخذ بها المؤسسات كأسلوب علمي في ترتيب و ترقيم الوظائف ضمن سلم وطني يحمل أرقاماً استدلالية حدد لها حد أدنى و أقصى و هو يعكس الأهمية النسبية بالنسبة لكل وظيفة تبعاً لمميزاتها و الأعباء المرتبطة بها.

أما المادة 109 من القانون (SGT) تنص:

"يوضع نظام ترقيم المناصب في شكل تعكس فيه القيم النسبية التي يشتمل عليها المقاييس المقبولة دولياً و المعترفة بصحتها على الصعيد الوطني و تنطبق على سلم وطني مرجعي يضمن، التصنيف الوطني للمناصب النموذجية للعمل و يجب أن لا تتجاوز الأرقام الاستدلالية الرقم الاستدلالي الأعلى الخاص بكل مؤسسة".

و لتحديد الحد الأقصى المشار إليه في المادة (109) أعلاه أخذت بعين الاعتبار المقاييس التالية الواردة في المادة 123 :

- رقم الأعمال أو الميزانية.
- القيمة المضافة المستخلصة من النشاط.
- التعقد التكنولوجي للنشاط.
- وتيرة التنمية.
- حساسية الكلفة أو سعر التكلفة.
- الأثر الاقتصادي و الاجتماعي العاجل.
- الأثر الاقتصادي الأجل.
- درجة ما يحتمل وقوعه من أخطار في ميدان الأمن.

- الوضع بالنسبة لإستراتيجية التنمية.

- أبعاد مسؤولية المصلحة العمومية و درجتها.

و تجدر الإشارة إلى أنه جميع مناصب العمل مهيكلة إلى أصناف أو فئات (catégorie) التي يوضع لكل منها حد أدنى و حد أعلى و يرتب فيها الأجور الأساسية المرتبطة بكل منصب عمل، يظهر ذلك جليا من خلال تجزئة كل صنف إلى أقسام (sections) و يحدد عدد الأصناف و الأقسام بصفة تسمح بتسيير عادي لمناصب العمل في كل قطاع من جهة و بتصنيف عادل و مضبوط لمناصب العمل من جهة أخرى كما نصت عليه المادة 113 من القانون.

ج - علاقات العمل

تعتبر علاقة العمل من العلاقات التي تبرم بين المؤسسة والعامل، تترتب عنها حقوق والتزامات على أطرافها، أي العامل وصاحب العمل وفق الشروط المنصوص عليها في القوانين ونظم العمل. من بينها تحديد الأجر و مختلف الملحقات التابعة له كالتعويضات والعلاوات والحوافز مع الأخذ بعين الاعتبار النصوص القانونية والتشريعية الخاصة بهذا المجال كاحترام الحد الأدنى للأجور والامتيازات التي يقرها القانون العام للعامل

المطلب الثالث : مكونات الأجر

يتكون الأجر كما هو متعارف عليه من مجموعة عناصر ثابتة وأخرى متغيرة، حيث يختلف تركيبها من نظام إلى آخر فمنها ما يصنف في الجزء الثابت والآخر في الجزء المتغير ويفهم من عبارة مرتب أو أجر ما يلي¹ :

¹ - المادة 87 من القانون 90-11 المؤرخ 21/04/90 او المعدل

1-الأجر الثابت

1-1 الأجر الأدنى الوطني المضمون:

يمثل الحد الأدنى المطبق للأجر على كافة العمال والقطاعات و النشاطات دون استثناء، حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة، إذ تضمن آخر قانون خاص بعلاقات العمل على أن:

" يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون المطبق في قطاعات النشاط بموجب مرسوم، بعد استشارة نقابات العمل و المستخدمين و التنظيمات النقابية الأكثر تمثيلاً¹ و يمنع على أي صاحب عمل أن يمنح أجراً أقل من الأجر الأدنى المضمون .

و يلاحظ عنه أنه يرتبط ارتباطاً عضوياً و يساير تطور المستوى المعيشي للعمال و المجتمع ككل و لذلك فهو يتطور مع تطور الأسعار الاستهلاكية، إلى جانب ارتباطه بالقدرة المالية للدولة و تطور ناتجها القومي وهي نفس العوامل التي اتخذتها كلا من الحكومة و النقابة ففي:

- سنة 1990 رفع الحد الأدنى للأجور من 1650 دج إلى 2100 دج.

- سنة 1991 -أ- ابتداء من جانفي: من 2100 إلى 2300 دج

-ب- ابتداء من جويلية : من 2300 إلى 2500 دج

- سنة 1992 -أ- ابتداء من جانفي: من 2500 إلى 3000 دج .

- ب - ابتداء من جويلية : من 3000 إلى 3500 لكل أصناف الأجور مع إعفاء

الأجور التي تساوي أو تقل عن 3800 دج من الضرائب على الأجور و المرتبات،

- سنة 1997 ثم رفع الحد الأدنى للأجور ابتداء من 97/05/01 إلى 4800 دج.

- سنة 1998 -أ- ابتداء من جانفي 5400 دج .

-ب- ابتداء من من سبتمبر 6000 دج

وهكذا في تزايد ليصل إلى 8000 في ديسمبر 2000 إلى أن أصبح يساوي 10000 دج حالياً.

¹ - المادة 81 من القانون 90-11

1-2 الأجر الأساسي:

هو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمنصب في القيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية، فإذا أخذنا عامل مصنف في الدرجة الخامسة الفئة الثالثة، الصنف الخامس عشر أي (الصنف 03/15 الدرجة 5) فإن الأجر الأساسي لهذا العامل يحسب على النحو التالي : 373 وهي النقطة الاستدلالية الأساسية لهذا الصنف، يضاف إليها 95 نقطة أي (5X19) أي النقطة التي حصل عليها العامل أثناء ترقيته من درجة الأساس إلى الدرجة الخامسة وإذا افترضنا أن القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية هي عشر دنانير فإن الأجر الأساسي لهذا العامل يكون كالتالي $4080 = 10 \times 95 \times 373$ د.ج.

وهو الأجر الذي يتقاضاه عامل آخر مصنف في الفئة الثالثة من الصنف الرابع عشر، الدرجة السادسة وهو ما يقصده المشرع الجزائري في المادة 81 من قانون علاقات العمل التي تنص على أنه : «يقصد من عبارة مرتب حسب القانون ما يلي : الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة».

1-3 التعويضات الثابتة الملحقة بمنصب عمل:

لا يقتصر الأجر الثابت على الأجر الأساسي فقط، بل كثيراً ما تلحق به مجموعة من العناصر الأخرى، لا سيما بعض التعويضات المرتبطة بمنصب العمل ويمكن تحديد هذه التعويضات كما يلي

أ- تعويض الأقدمية و الخبرة:

ويكون عن طريق الترقية المهنية للسلم المهني، لكل منصب عمل إن تكون مدة الترقية بين الدرجة والأخرى محددة بفترة معينة في الغالب ما بين سنتين وثلاث سنوات ونصف حسب كلي قطاع إلا أنه في بعض الأحيان، يتعطل العمل بهذه الطريقة أو القاعدة في مكافئة الخبرة، حيث يكتسب العامل مؤهلات تمنحه حق الترقية و الحق في الحصول على منصب أعلى ولا يمكنه ذلك

لسبب لآخر، كعدم وجود منصب عمل شاغر لشغله أو لوجوده في درجة من السلم لا تسمح له بالترقية، وذلك وضع المشرع قواعد استثنائية لتعويض العامل على الخبرة أو الأقدمية التي حصلها في منصب عمله.

هذه الطريقة التي عالجها القانون الأساسي العام للعامل بنص قانوني و آخر تنظيمي و بالرجوع للقواعد المعمول بها حاليا نجد أن حساب هذا التعويض يختلف اختلاف قطاعات النشاط، حيث حدد بنسبة 50% من الأجر الأساسي في قطاع الإدارة العمومية و 25% من نفس الأجر الأساسي في جميع القطاعات الأخرى¹.

ب- تعويض الضرر أو المخاطر:

تضمنت مختلف القوانين العمالية مبدأ التعويض عن الأضرار أو المخاطر غير المأخوذة بعين الاعتبار عند تصنيف مناصب العمل و تطبيقا لهذه القاعدة صدرت مراسيم منظمة لكيفية حساب هذا التعويض حيث أحالت إلى المؤسسة مهمة تحديد قائمة المناصب التي تشتمل على أضرار أو مخاطر أو أمراض أو غير ذلك ، وليست مدرجة ضمن عناصر تصنيف منصب العمل وكذلك تحديد النسب الإجمالية أو الجزئية لكل ضرر في حدود 20 بالمائة من الأجر الأساسي على أن يتم تحديد هذه القائمة وهذه النسب بمشاركة لجان خاصة للوقاية والصحة والأمن على مستوى المؤسسة المستخدمة.

ج- تعويض المنطقة:

هو تعويض يمنح للعامل عندما يكون منصب عمله يقع في منطقة جغرافية نائية أو صعبة و كما تنص المادة على أن: « مبلغ تعويض المنطقة يحدد تبعا للمعاملات الترتيبية،

- المادة الأولى من المرسوم 85-58 قانون علاقات العمل¹

المخصصة للمناطق و قطاعات النشاط و الوحدات الاقتصادية ومشاريع التنمية و المؤهلات المهنية، و مناصب العمل المعزولة و مواقعها» و تحدد هذه المعاملات على النحو التالي:

1 - المنطقة الجغرافية:

و قد تم تصنيفها ضمن 3 مجموعات أساسية و التي قسمت بدورها إلى 3 مناطق فرعية، و منحت لكل منطقة معينة حسب أهميتها قيمة محددة ترجمت في شكل نقاط أو معاملات تتراوح من 500 نقطة إلى 100 نقطة.

2 - قطاع النشاط:

وقد صنفت قطاعات النشاط على أساس الأولوية التي تحض في مخططات التنمية، و ذلك إلى درجتين، ترجمت هي الأخرى إلى معاملات حسب أهميتها، منحت الأولى 100 نقطة، بينما منحت الثانية 50 نقطة.

3 -الوحدات الاقتصادية و الإدارية و مشاريع التنمية:

و قد صنفت هي الأخرى بالنظر إلى درجة أهميتها وأولويتها في مخططات التنمية وقدرت نسبة المعاملات الممنوحة لها ما بين 200 و 100 نقطة.

4 - طبيعة ومكان منصب العمل:

ويختلف تصنيف منصب العمل بالنظر إلى كونه عمل أو عمل استخلافي، أي ليس العمل الأصلي للعامل من جهة وبالنظر إلى كونه يوجد في وحدة قارة أو وحدة مستقلة من جهة ثانية، وبالنظر إلى كونه يوجد في مقر الدائرة أو البلدية أو في أماكن أخرى غير تلك المذكورة من قبل من جهة ثالثة، وقد ترجمت كل هذه الحالات إلى معاملات تتراوح ما بين 10 إلى 100 نقطة تصاعدياً.

5 - عدد العمال:

ويقصد بهذا المقياس مراعاة عدد العمال الموجودين في المنطقة المصنفة، حيث تختلف المعاملات باختلاف عدد العمال ففي حالة ما إذا كان العامل وحيداً في المنطقة تمنح له 50 نقطة وعندما يكون العدد مابين 2 و 4 يمنح 40 نقطة وهكذا نزولاً إلى أن يصل العدد إلى 20 عاملاً فلا يحسب هذا المقياس.

6 - العزلة العائلية:

أي بعد العامل عن مكان إقامة عائلته ويقاس هذا المقياس بشهر والثلاثة أشهر، ولكل مدة عاملها الخاص الذي يتراوح ما بين 10 إلى 50 نقطة، كما تأخذ بعين الاعتبار كذلك حالة ما إذا كان العامل في المدينة أو خارج المدينة.

أما كيفية حساب هذا التعويض فيتم حسب المعادلة التالية :

تعويض المنطقة = مجموع المعاملات أي مجموع النقاط X النسبة المئوية لتعويض المنطقة بالقياس إلى الأجر الأساسي X الأجر الأدنى اليومي، الكل مقسوم على 1000 أي الحد الأقصى للمعاملات.

د - المنح العائلية:

وتتمثل في تقديم مبالغ مالية محددة للعامل على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالة إلى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية.

وما يلاحظ على هذا النوع من المنح التنظيم الجزائري أنها عرفت جموداً عند حدود 40 دج للطفل الواحد و 50 دج للزوجة الغير العاملة منذ الاستقلال إلى منتصف سنة 1990، إذ تم ابتداء من ماي من هذه السنة رفع المنحة العائلية من 40 إلى 140 دج للطفل ثم إلى 200 دج ابتداء من جانفي 1992. أما منحة الزوجة الغير العاملة فلم يطرأ عليها أي تعديل من الناحية المبدئية باستثناء

تقرير منحة 500 دج في إطار مساعدة ذوي الدخل الضعيف الأقل من 7000 دج وذلك تحت عنوان تعويض الأجر الوحيد.

2- الأجر المتغير :

1-2 التعويضات:

وهي تمنح للعامل متى قام بعمل إضافي عن العمل المقرر له أو قام بعمله في غير الظروف العادية للعمل أو ألحقته أضرار مادية أو معنوية من جراء ذلك أو مقابل المصاريف التي يكون العامل قد أنفقها أثناء قيامه بعمل أو مهمة معينة وهي تتمثل في العناصر التالية :

أ- تعويض العمل الإضافي:

وقد تضمنه المرسوم 81-57 المؤرخ في 28 مارس¹ 1981 حيث أقر شكل التعويض في صورة ساعات إضافية كل شهر لا تتجاوز 22 ساعة أو في شكل تعويض جزافي في حد 20 % من الأجر الأساسي كما قد يتم التعويض بشكل عيني بدلا من الشكل المالي أي منح العامل فترة راحة مساوية للوقت الذي قضاه في العمل الإضافي.

ب- تعويض العمل التناوبي:

ويطبق إذا اقتضت ذلك حاجات الإنتاج أو الخدمة، وهو ما يعرف بعمل الأفواج المتعاقبة أي تقسيم اليوم إلى فوجين أو ثلاثة أفواج ويكون التوزيع على الشكل التالي² :

- 10 % من الأجر الأساسي للعمال الذين يعملون في شكل فوجين صباحا و مساء مع التوقف في نهاية الأسبوع³.

- 15 % من الأجر الأساسي للعمال الموزعين على أفواج مع الاستفادة من وقت فراغ في حالة العمل المستمر بهذا النظام التناوبي.

- المادة 3 و 6 من المرسوم 81-1 المؤرخ في 31 جانفي 1981 ج ر رقم 68(91).¹
- المادة 27 من 91/29 المؤرخ في 21/12/91²
- المادة 6 من المرسوم 81-1 المؤرخ في 31 جانفي 1981.

- 10 % من الأجر الأساسي لنفس الفئة في حالة العمل شبه المستمر لهذا النظام.
- 5 % في حالة العمل بصورة متقطعة.
- 25 % من الأجر الأساسي للعمال الذين يعملون بنظام الثلاثة أواج بما فيها أيام العطل الأسبوعية.

ج- تعويض العمل الليلي:

وهو الناتج عن قيام بالعمل في غير الأوقات العادية للعمل ذلك أن العمل الليلي له ظروفه ومتطلباته التي تختلف عن متطلبات وظروف العمل نهاراً ويقدر تعويض العمل الليلي بمقتضى اتفاق بين العامل وصاحب العمل ضمن عقد العمل.

2-2 الحوافز والمكافآت:

وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تتمح كحافز على زيادة بدل الجهد في سبيل تحقيق نتائج للأحسن وهي ليست مرتبطة بصفة مباشرة بشروط أو ظروف أو متطلبات العمل وإنما هي مرتبطة بشروط خاصة بنوعية وكمية العمل ونتائجه من ناحية الكمية والنوعية.

1- مكافئة المردود الفردي والجماعي:

ربطت حق الاستفادة من مكافآت المردود الفردي والجماعي بشروط تحقيق مستويات المردود المقررة في البرنامج أو مخطط المؤسسة المستخدمة وهي المستويات التي تحددها المخططات والبرامج السنوية لإنتاج المصادق عليها من قبل أجهزة تسيير المؤسسة وحجمه وقيمه 40 % بالنسبة للمردودية الفردية والجماعية كما سبق أن ذكرناها وذلك من الأجر الأساسي الشهري لكل عامل، على أن تكون هذه المكافآت مرتبطة بعدد أيام العمل المنجزة بالفعل خلال الشهر المقصود.

ب- المنح الخاصة ببعض المناسبات:

وهي مجرد تبرعي من صاحب العمل يتمثل في مبالغ نقدية أو عينية يمنحها لبعض العمال بمناسبة الأعياد الدينية أو بمناسبة الدخول المدرسي.

وما يلاحظ على هذا النوع من المنح والمكافآت أنها عارضة وغير دائمة ولا تمثل حقا ثابتا للعامل.

المكافآت العينية وهي بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل كوسيلة النقل مثلا أو اللباس أو تقديم السكن للعامل أو بعض المواد والخدمات الأخرى المشابهة.

خلاصة:

ونشير إلى أنه ابتداء من دخول القانون 11-90 المتعلق بعلاقات العمل، حيز التنفيذ، فإن فقدت تكلفت بها الاتفاقات والاتفاقيات الجماعية بتحديد شروط ونسب وأحكام مختلف التعويضات الثابتة والمتغيرة في كافة المؤسسات الخاضعة لنطاق تطبيق قانون العمل، والمنظمة بمقتضى الاتفاقيات الجماعية.

2 - الاقتطاعات:

يقطع من الأجر مضافا إليه التعويضات، الاقتطاعات أو الاستحقاقات للحصول على صافي الأجر المستحق لكل عامل وهي تنقسم إلى نوعين:

أ - استقطاعات ثابتة وأهمها حصة العامل في التأمين والمعاش والادخار وتأمين الشيخوخة والتأمين الصحي وتأمين البطالة ومن الاستقطاعات ثابتة أيضا اشتراك النقابة وقسط التأمين على الحياة الذي يطلب العامل تسديده مباشرة إلى شركة التأمين.

ب - استقطاعات ثابتة وأهمها ضرائب كسب العمل والدفاع والأمن القومي و من الاستقطاعات المتغيرة أيضا، نجد الجزاءات أو الغرامات التي يتحمل توقيعها على العامل.

3- الحماية الاجتماعية:

من مميزات قانون العمل هو عبارة عن قانون اجتماعي بالدرجة الأولى لكونه يهدف بصفة أساسية إلى حماية العامل¹ من كافة الأخطار التي قد تنجم عن علاقة العمل، سواء أكانت بفعل صاحب العمل كالاستغلال و التسريح التعسفي، أو كانت من طبيعة العمل و الأمراض المهنية، أو لأسباب أخرى متنوعة و مختلف المصادر كالمرض و الشيخوخة، العجز... إلخ. و تتوزع أحكام الحماية و الضمان الاجتماعي على مجموع النصوص و القوانين التي تغطي عدة مجالات على النحو التالي:

3-1 التأمينات الاجتماعية:

و هو النظام الذي يشمل بالحماية كافة الأشخاص العاملين فوق التراب الوطني، مهما كانت جنسيتهم مواطنين أو أجانب و مهما كانت طبيعة عملهم بدني أو فكري، مهما كانت علاقة عملهم دائمة أو مؤقتة و مهما كان القطاع الذي يعملون به عام أو خاص، و تشمل على:

1- التأمين على المرض:

و يشمل التكفل بالعامل أو بأحد أفراد أسرته في حالة الإصابة ببعض الأمراض و كل ما تقتضيه متطلبات العلاج و العناية و التكفل بالمرض إلى غاية شفائه النهائي، إلى جانب حصول العامل الذي يضطره المرض إلى التوقف على العمل بأمر من الطبيب المعالج على أجره جزئياً، أي 50% من الأجر الصافي، بالنسبة للأسبوعين الأولين، 100% ابتداء من الأسبوع الثالث إلى تاريخ شفاء العامل، على ألا تتجاوز المدة ثلاثة سنوات.

- من مواد القانون 11-83 المؤرخ في جويلية 1983¹

إضافة إلى ذلك يتحمل صندوق الضمان الاجتماعي نسبة 80% من المصاريف العلاجية العادية التي يدفعها العامل عند مرضه أو مرض أحد أفراد أسرته و ذلك بالنسبة للفحوص الطبية، و شراء الأدوية...

ب- التأمين على الولادة:

و يشمل التكفل بكل المصاريف المترتبة على الحمل و الوضع و مختلف تبعاته و دفع أجر المدة التي تتوقف فيها المرأة العاملة عن العمل بسبب الوضع.

ج- التأمين على العجز:

و يشمل التكفل بالعامل الذي يصاب بعجز يمنعه بشكل نهائي على الاستمرار في العمل و هذا بتخصيص معاش دائم للعامل العاجز.

يمكنه من العيش دون الحاجة للعمل أو للخير، و يقدر العجز و المعاش بالنظر إلى ما بقي من قدرة العامل المؤمن له على العمل أو حالته العامة، و منه قواه البدنية و العقلية، و المؤهلات و تكوينه و كذلك العامل الذي عمل مدة تمكنه من الاستفادة من التقاعد.

د- التأمين على الوفاة:

و يمكن ذوي حقوق العامل المتوفى أي الورثة أو الأشخاص المعولين من قبله من الاستفادة من منحة الوفاة المقدره بأجرة سنة كاملة من العمل، على أساس الأجر الأخير الذي كان يتقاضاه، العامل المتوفى، والذي لا يجب أن يقل عن عشر مرة من الأجر الوطني المضمون على أن تدفع إلى مستحقيها دفعة واحدة، لتوزع على ذوي الحقوق عند تعددهم بأقساط متساوية.

إلا أن العامل لا يستفيد من هذه التأمينات الاجتماعية دون أن يساهم في تمويل خدماتها، إذ يلزمه القانون بدفع اشتراك شهري يقتطع من المبلغ بمناسبة دفع الأجر من قبل صاحب العمل حيث يقدر الاشتراك في مجموعة وفق النصوص الحالية بالنسبة لكل من العامل و صاحب العمل بنسبة

31.5% من أجر المنصب للعامل الواحد، يكلف صاحب العمل بـ24% بينما يكلف العامل بـ7.5% الباقية.

و نشير في الأخير أن الانتساب إلى التأمينات الاجتماعية بمختلف أنواعها و مجالاتها أمر إجباري على كل عامل و على كل صاحب عمل، أي أنه التزام قانوني يعبر منت قبل نظام العامل...
و- التأمين على البطالة:

في هذا الشأن هناك نوعين من الشروط يجب توافرها في المترشح للاستفادة من أداءات أو من التكفل النتائج عن البطالة أو من قبل الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، يمكن وصف الأولى بالشروط الأساسية بينما يمكن وصف الثانية بالشروط التكميلية.

فبالنسبة للشروط الأساسية تنص المادة 6 من المرسوم التشريعي المشار إليه بأنه: «يجب الاستفادة من أداءات التأمين على البطالة أن تتوفر في الأجير المنصوص عليه في المادة 2 أعلاه:

- 1- أن يكون منخرطاً في الضمان الاجتماعي مدة إجمالية قدرها ثلاث سنوات على الأقل.
- 2- أن يكون عوناً مثبتاً في الهيئة المستخدمة قبل التسريح لسبب اقتصادي.
- 3- أن يكون منخرطاً و يكون قد سدد اشتراكاته بانتظام في نظام التأمين عن البطالة مدة

سنة أشهر على الأقل قبل إنهاء علاقة العمل.»

خاتمة الفصل:

الأجور مصطلح يضم العديد من المعاني التي يشير كل منها إلى نوع معين من الأجور الذي تدفع للعاملين، سواء أكان هذا الأجر نقدياً أو غير نقدياً. ولعل من أهم الأجور النقدية بالنسبة للعاملين هو الأجر المباشر الذي يمثل النسبة أو الجزء الأكبر من إجمالي الأجر و يضم ثلاثة أنواع، الأجر الأساسي، الزيادة الدورية، والتعويضات الإضافية المباشرة. وإلى جانب الأجر المباشر، هناك نوع آخر يشمل إجمالي الأجر، ويسمى بالأجر الغير المباشر الذي يأخذ في العادة شكل خدمات تقدم للعاملين دون مقابل لكونهم أعضاء لدى المنظمة، من أجل رفع معنوياتهم وتحسين إنتاجيتهم. وتعتبر الأجور الأساسية من أهم أنواع الأجور للمنظمة وللعاملين في آن واحد، وذلك لأنها تمثل مصدر رزق العاملين الأساسي، ونسبة أساسية من تكلفة العمل الإجمالية التي تتحملها المنظمة. لذلك فإن موضوع الأجور الأساسية يمثل مجال نقاش كبير في أوساط العمل والنقابات العمالية على اختلاف أنواعها، وهو سبب معظم المشاكل العمالية في الماضي والحاضر. وبوجه عام هناك نقاط هامة أساسية تلعب دوراً كبيراً في نجاح سياسة الأجور في المنظمة ومنها المشاركة من قبل العاملين والدراسة الميدانية، مع الأخذ بعين الاعتبار جانبيين أساسيين وهما العدالة والمساواة في دفع الأجور والتسعير الموضوعي لقيم الوظائف تم العدالة الخارجية بالمقارنة مع أجور المنافسين في السوق مع مراعاة التوازن المالي للمنظمة.

الفصل الثالث

الحوافز والدوافع في المنظمة

الفصل الثالث

الحوافز و الدوافع في المنظمة

مقدمة الفصل.

المبحث الأول : الحوافز في المنظمة.

□ المطلب الأول : مفهوم الحوافز

□ المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

المبحث الثاني : الدافعية في المنظمة

□ المطلب الأول: مفهوم الدافعية

□ المطلب الثاني : الدافعية والمدارس.

□ المطلب الثالث : أهم نماذج الدافعية.

□ المطلب الرابع : أهم نظريات الدافعية.

المبحث الثالث : الحوافز والدوافع وعلاقتها بالأجر.

□ المطلب الأول- العلاقة بين الدوافع و الحوافز

□ المطلب الثاني : العلاقة بين الدوافع الحوافز والأجر

خاتمة الفصل.

مقدمة الفصل.

كل فرد يعيش حياة مليئة بالنشاط والعمل والحركة. وفي كل نشاط أو عمل يقوم به يقصد به الوصول إلى هدف معين أو غاية يسعى إليها، فأى عامل يتوجه إلى مقر عمله يقصد بذلك أداء عمل مكلف به للحصول على مكافأة مادية، أو تقدير معنوي أو الاثنين معا.

إذن الكل يسعى إلى أداء عمل بقصد تحقيق هدف أو الوصول إلى غاية معينة أو إشباع حاجة معينة . غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا يبذل بعض الأفراد أقصى طاقاتهم في العمل في حين نجد أن البعض الآخر من الأفراد لا يبذلون الجهد بالمستوى المطلوب؟

من هنا تأتي أهمية دراسة الدافعية ؛ لأنها تساعد في فهم الفرد نفسه وغيره من الأفراد فهي تعرفنا بالدوافع التي تحرك الأفراد للقيام بأنواع السلوك المختلفة، في الظروف والمواقف المختلفة، كما أنها يمكن أن تفسر سلوك الآخرين في المواقف المختلفة وتفيدنا في التنبؤ بسلوك الإنسان في موقف معين وبمعرفة دوافع الفرد يمكن استخدامها في توجيه سلوكه.

إن تحقيق أي هدف يتطلب بذل الجهد والنشاط من الفرد ومتابعة ذلك النشاط بجد ، حتى يصل إلى هدفه النهائي، ويكون هذا الهدف هو المحرك الأساسي لأدائه. ولا يتحقق هذا الهدف إلا إذا كانت هناك قوة تدفعه لإنجاز ذلك وهذه القوة الدافعة للنشاط أو السلوك هي ما يسمى: الدافعية .

مما سبق يتضح أن نجاح أي منظمة مرهون بكفاءة العنصر البشري ، وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد المنظمة في تعظيم نتائجها على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية لديها. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، بل التعرف على هذه المتغيرات المحددة له والتي تنعكس على سلوكه.

و تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الفرد، فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديه. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاحها في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى أفرادها وذلك بوضع نظام فعال للحوافز من أجل إثارة دوافعهم و التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج نظراً لمعنوياتهم المرتفعة من جراء ذلك.

لقد تعددت النماذج و النظريات التي تفسر الدافعية كما تعددت المداخل التي تقوم عليه هذه النظريات ، غير أنها تتوحد في ضرورة فهم التفاعلات الداخلية للفرد لأن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة يحدث استجابة لمواقف ومؤثرات تنظيمية ، قد تتعلق بعمله، بمعاملة رئيسه، أو قواعد و أنظمة الأجر والمكافآت أو الجزاءات، أو غير ذلك من المؤثرات و التي يطلق عليها الحوافز التي توفرها المنظمة للأفراد العاملين لديها لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع .

المبحث الأول : الحوافز في المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم الحوافز.

أولا - تعريف الحوافز : (Incitations)

تعرف الحوافز بأنها وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع (مكافئة، علاوة...الخ) و التي توفرها إدارة المنظمة للأفراد العاملين لتثيير رغباتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم و ذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون و يشعرون بها ، و التي تحتاج إلى إشباع. كما تعرف أيضا بأنها " كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر"¹

إذن يتضح من هذا التعريف أن هناك فرق بين الحافز و الدافع ، فالحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للعاملين لديها لإثارة حاجاتهم و دوافعهم ، في حين أن الدافع شيء داخلي ينبع من داخل الفرد و هو تعبير عن حاجة ما، يحثه على العمل و السلوك المرغوب فيه من قبل المنظمة للحصول على الحافز المتاح و بالتالي إشباع الحاجة.

و تكون الحوافز ذات نجاعة وفاعلية إذا كان التوافق موجود بين الدافع إلى العمل و الحافز إليه، فمثلا لو كان الدافع الأساسي للعمل و رفع مستوى الإنتاج هو تحسين الظروف لهذا العمل كالإضاءة، التهوية و التدفئة مثلا فعلى المنظمة أن تقوم بتوفير الحافز المناسب و هو تهيئة و تمكين الأفراد من هذه الوسائل من أجل رفع دافعيتهم، فلو خصصت مثلا مكافآت في هذه الحالة تكون بذلك فشلت في تحديد الحافز المناسب أي التوافق بين الحافز و الدافع و بالتالي ابتعدت عن الوسيلة المثلى في هذه الحالة.

¹ - محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص:470

ثانياً- الحوافز والأداء:

من الناحية التاريخية كانت هناك فكرتان رئيسيتان سائدتان بالنسبة إلى زيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية والشركات، والقطاع العام.⁽¹⁾

الفكر الأول:

وقد تمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذا الفكر بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر أي أنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الداخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي بذله العامل علاقة سلبية بمعنى أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصبح زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

الفكر الثاني:

أصحاب هذا الفكر ينظر للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي، وحدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول وكان على رأس المؤيدين لذلك الفكر (آدم سميث) وفي ذلك يقول: «إن الأجر تشجيع للحفز على العمل وكلما زاد الأجر زاد التشجيع والحفز للعمل»، ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية.

(1) - <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah60/derasa.HTM>

ثالثا- أسس و معايير الحوافز :

إن من أهم أسس أو معايير على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء و كذلك لمجهود و الأقدمية و المهارة.

أ. الأداء: يعتبر الأداء فوق العادي أو التمييز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

ب. المجهود: يعتبر هذا المعيار أقل كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي)... قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

ت. الأقدمية: و يقصد بها طول الفترة لتي قضاها الفرد في العمل فعليه يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية.

رابعا- نظم الحوافز :

هناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى المؤسسات كما أن هناك طرقا عديدة لتصنيف هذه الحوافز و يمكن التفريق بين الحوافز كالاتي:

- حوافز على مستوى الفرد.

- حوافز على مستوى جماعة العمل.

- حوافز على مستوى المنظمة.

المطلب الثاني : أنواع الحوافز :

تختلف الحوافز من حيث اتجاهها و قوتها و إستمراريتها فمن حيث الاتجاه هناك حوافز سلبية

و إيجابية و من حيث القوة فهي تختلف على ضوء الحاجة لدى الفرد فمثلا في البلاد الفقيرة نجد أن

لدى الأفراد حافز الأجر قوي و ذلك لأنه يشبع حاجاتهم الأساسية كالطعام و المسكن الذين يعتبران

من أكثر الحاجات قوة و إلحاحا أما من ناحية الاستمرارية ذلك نتيجة استمرارية الحاجة لدى الأفراد

مثل الحاجة إلى المال و الحاجات الفيزيولوجية ، إذن هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز و يمكن تصنيفها إلى:

أولاً- الحوافز الإيجابية :

باعتبارها ملبية لحاجات و دوافع العاملين من جهة و مصالح المنظمة من جهة أخرى لأن الإنتاج و تحسين النوعية و القيام بالارتكازات و الاختراعات و تحمل المسؤولية و الإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة و إيجابية و على المنظمة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية و الاجتماعية. و تقسم الحوافز الإيجابية إلى حوافز مادية و حوافز معنوية.¹

أ. الحوافز المادية : تعتبر من أهم الحوافز خاصة في الدول النامية نظراً لفقرها و حاجة مواطنيها لمزيد من المال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن و الملابس و هناك أنواع متعددة للحوافز المادية (النقدية).

* الأجر : تكمن أهمية الأجر كحافز على الإنتاج و ذلك لأنه يتيح للأفراد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية كالمأكل و الملابس إلى أخره من الحاجات الضرورية، و يمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة للعمل بالمنظمة و رفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاج، فالمدرسة العلمية أكدت على أنه الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يمكن تحقيق رغبات الفرد لذلك فهو أهم حافز. أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على أن الأجر ليس أهم حافز بل أن المعاملة الحسنة للفرد و دراسة مشاكله و الاهتمام بظروف عمله لها تأثير أقوى من الأجر.

* الزيادات الدورية: من غير المعقول أن تكون أي زيادة دورية على الراتب حافز على العمل إلا إذا كانت مقرونة بالإنتاج، أي أن أساس منحها على ضوء كفاءة و إنتاج و مثابرة الفرد في

¹ - علي محمد ربابعة "ادارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2003 ص78-79

عمله بحيث يعرف هذا الفرد أن حصوله على هذه الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بالأداء الكفاء، أما إذا كان مثلاً مقروناً بالأقدمية فسيفقد هذا الحافز أهميته على إثارة الرغبة في العمل و زيادة الإنتاج و ذلك لتسليم الأفراد بأنهم سيحصلون على هذه الزيادة بعد الفترة المطلوبة و ذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم و عملهم.

* المكافآت : مبلغ من المال يعطى للفرد الذي يقوم بأعمال مميزة أو يصل إلى مستوى معين من الإنتاج أو يقدم اقتراحات جديدة للمنظمة توفر عليها بعض التكاليف أو يقوم بابتكار طرق أو أساليب عمل جديدة...الخ

* المشاركة في الأرباح: عبارة عن نسبة مئوية من الأرباح تحدها المنظمة يتم توزيعها على الأفراد العاملين بها و تكون هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية و أساسها أن هذه الأرباح التي حصلت عليها المنظمة إنما هي نتاج لجهود و نشاط العاملين إذن فمشاركة المنظمة لأفرادها في هذه الأرباح يعد حافزاً نقدياً على زيادة الإنتاج مادام الفرد يعلم بأن كل أرباح تؤدي إلى نصيب منها يعود له و بالتالي سيزيد من جهده و نشاطه في العمل بغية الزيادة في الإنتاج و بالتالي زيادة نصيبه من الأرباح غير أنها تبقى وسيلة أقل أهمية مقارنة بالحوافز الأخرى كونها تدفع في نهاية السنة المالية بحيث تفقد نوعاً ما أهميتها بسبب طول الفترة أي ما يفقد الفرد حماسه لهذا الحافز.

ب. الحوافز المعنوية : هي الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب الحاجات الاجتماعية و التي تزيد من تماسك العاملين و شدهم نحو العمل، أي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على الوسائل التي يكون أساسها احترام العنصر البشري و أحاسيسه، آماله و تطلعاته الاجتماعية و من أهمها:

- الترقية : يقصد بالترقية نقل الفرد من منصب أدنى إلى منصب أعلى و شغله له، إذ بموجب هذا النقل يحصل الفرد على مزايا أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في المنصب السابق و منها زيادة الأجر، سلطات جديدة، المكانة الاجتماعية... الخ. إذن فاعلية الترقية كحافز على العمل تركز على ارتباطها على الكفاءة و الإنتاج، فإذا كان لدى الفرد رغبة أو دافع لشغل منصب أعلى من منصبه الحالي لتحقيق نزعة أو حاجة لديه فإن هذه الترقية في هذه الحالة ستكون حافزا مشجعا له على العمل و الإنتاج، أما إذا كانت مقرونة بالأقدمية مثلا أو لاعتبارات أخرى فمن المؤكد أن تكون هذه الترقية في هذه الحالة غير مجدية كونها ستفقد أثر الحافز لدى الأفراد، إذ كل فرد سيحصل على ترقية بعد المدة المطلوبة.
- و يمكن تصنيف الترقية في إطار الحوافز النقدية كون الفرد المستفيد يحصل على زيادة في الأجر لشغله في المنصب الأعلى بينما في حالة عدم زيادة الأجر فيطلق عليها اسم الترقية الجافة بحيث هذا النوع له أهميته بالنسبة للمستويات العليا كون الأفراد يعطون في هذه الحالة للمركز و المنصب أهمية عوض عن الزيادة في الدخول المادية.
- تقدير جهود العاملين : إن تقديم شهادات و ثناء للأفراد الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج تقديرا لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة و كذا تخصيص لوحات إعلام بحيث يتم وضع أسماء هؤلاء الأفراد الأكفاء و صورهم و ما حققوه من انجازات كتقدير و عرفان من المنظمة لهم يعتبر من الحوافز التي تزيد في نشاط هذه الفئة كما تحفز أفراد آخرين يطمحون إلى نفس المرتبة.
- الإشراف في تسيير المنظمة: المقصود بإشراك الأفراد في إدارة المنظمة و ذلك بتمثيلهم في المجالس الإدارية حيث يشاركون و يساهمون بآرائهم في رسم سياسات المنظمة، يكون هذا

الإشراك كحافز في العمل و ذلك عن طريق شعورهم بالأهمية التي توليها المنظمة لهم كما أنها تسعى من خلال وراء هذا الحافز تنمية شعور الأفراد بالمسؤولية ما دامت الخطط و البرامج و السياسات المرسومة هي خطط و برامج ساهموا في تحديد مكوناتها و بالتالي سيبدلون أقصى الجهود لتحقيق أهدافها.

■ ضمان و استقرار العمل : إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره المنظمة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير على معنوياتهم بالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة و اطمئنان و يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل و العطاء.

ثانياً- الحوافز السلبية :

هي الطرق و الوسائل التي تستخدمها المنظمة لغرض الحد من السلوك السلبي و التصرفات غير المقبولة بين الأفراد و العاملين مثل إطاعة الأوامر و عدم الشعور بالمسؤولية و الكسل في العمل و هذا ينبع منه أسلوب التنبيه و التحذير و منع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة و الإنذار أو تأخير الترقية و ربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلي آخر و يتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، و يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة و تعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل¹.

يمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية :

أ. لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد.

ب. حتى لا يستمر في الخطأ.

¹ - www.geocities.com/f_bal3awi/29.htm

ت. من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة و حصولهم على

الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.

ث. تعتبر الحوافز السلبية تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.

و هنا نقول أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي الحاجة مع التركيز و الأخذ بعين

الاعتبار على أن الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر أكثرها يركز على الحوافز الإيجابية

باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المنظمة نتائج إيجابية أفضل علي المدى البعيد حيث يرفع الروح

المعنوية لدى الفرد و هذا يساعد على إيجاد السلوك السوي الذي يعطي نتائج إيجابية على مستوى

الفرد و المنظمة كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى العاملين.

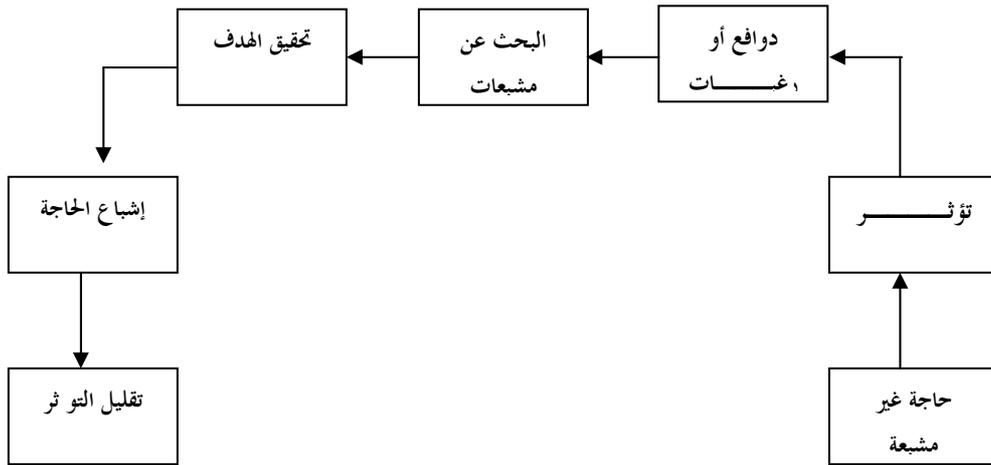
المبحث الثاني : الدافعية في المنظمة.**المطلب الأول: مفهوم الدافعية**

أولاً - مفهوم الدافعية :

إن الدافعية (Motivation) ليس بالمفهوم السهل فهي من المفاهيم السلوكية المعقدة في وصف السلوك الإنساني فالدافع لأي كائن حي هو مفهوم غير واضح بدرجة كافية في الوقت الحاضر فهو يتضمن الحاجات و الرغبات و التطورات التي تؤدي إلى تصرف معين ظاهر و هذا يجر في بعض الحالات إلى عدم التوازن أو عدم الرضا في علاقة الفرد أو المستخدم مع بيئته أو منظمته مما يؤدي إلى سلوك معين بحثاً عن هذا التوازن أو الرضا من خلال تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

يمكن القول أن الدافعية هي الرغبة في عمل شيء ، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل

(الفعل) على إشباع حاجة ما لدى الفرد، كما يتضح من الشكل التالي :

الشكل (1-3) " عملية الدفع الأساسية "

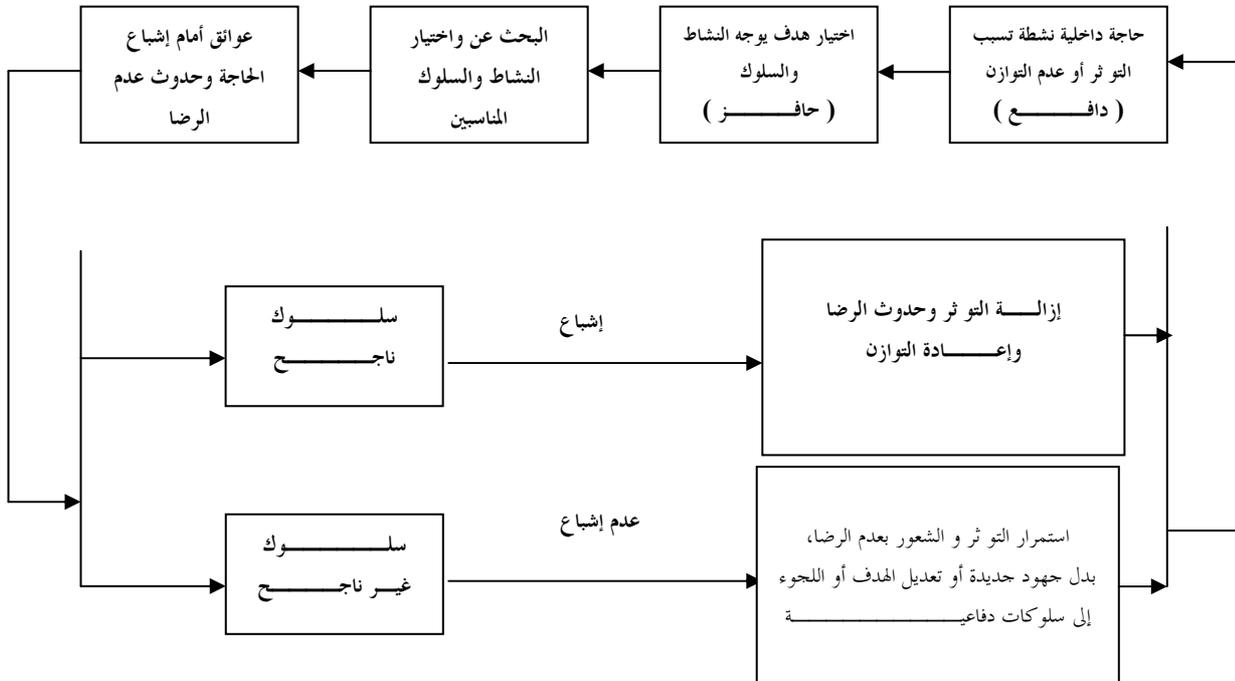
المصدر: محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان " السلوك التنظيمي " -الدار الجامعية 1997 ص: 206

يلاحظ من الشكل (النموذج) أن الحاجات غير المشبعة لدي الفرد تؤدي إلى التوتر الذي يثير هذه الحاجات مما يؤدي إلى سلوك معين للوصول إلى الأهداف فإذا تحققت هذه الحاجات فإنها ستشبع، و يكون ناتجا عنها تقليل التوتر و الوصول إلى التوازن و الرضا.⁽¹⁾

ثانيا - آلية الدافعية للإنسان:

إن كل فرد يمتاز بعدد متنوع و مختلف من الحاجات الكامنة بداخله، لذا فإنه يقوم بوضع ترتيب و أولويات لإشباعها فعندما تتحرك حاجة لديه فإنه يشعر بتوتر و عدم توازن فعندها يبدأ هذا الفرد بتحديد هدف أو أكثر تسمى في المنظمات بالحوافز التي من خلالها يستطيع هذا الفرد إشباع حاجاته و إعادة توازنه. إن تحقيق هذا الهدف يتطلب عملا أو سلوكا ما مما يؤدي به إلى اختيار تصرف أو عمل من بين البدائل الممكنة لديه و هذا ما نلاحظه من خلال الشكل التالي:

الشكل (2-3) " اختيار تصرف أو عمل من بين البدائل الممكنة "



المصدر: د. عمر وصفي عقيلي مرجع سابق، ص: 398

(1) سهيلة محمد عباس/علي حسين علي مرجع سابق ص: 67 بتصرف

1- تعريف الدافعية :

هي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على ديمومة النشاط الإنساني و تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة و ذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك و أيضا يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين.

إن الدافعية لها دور كبير في إنجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا النفسي للأفراد، مهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية و مهارة غير عادية لإنجاز الأعمال و لم تتوفر لديه الرغبة للعمل فإن محصلة أدائه تكون ضعيفة جداً تعبر عنها المعادلة التالية :-

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

و القدرة تتأثر عن طريق التعليم و التدريب و الخبرة في مجال عمل معين و الرغبة تأتي عن طريق الدافعية و التحفيز و لهذا نجد أن النظام الإداري الحديث يولي اهتماما كبيرا لاستثارة الدوافع لدى الأفراد لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات كامنة.(1)

و يلاحظ أن كل مدير يهتم اهتماما خاصاً بنوع النظام و الروح المعنوية التي يتميز بها المرؤوسون لأن هذه العوامل لها دلالة خاصة على إنتاجية الإدارة التي يتولاها و النظام أو التصرف المنظم للمرؤوسين يرجع إلى خضوعهم للقواعد و الإجراءات و قد بين العرف الاجتماعي أن من الأمور المهمة للمرؤوسين أن يحضروا إلى أعمالهم في المواعيد المحددة و أن يراعوا قواعد عدم التدخين و أن يلبسوا بالطريقة المطلوبة و أن يتبعوا الإجراءات الرسمية في القيام بأعمالهم و أن يتصرفوا بطريقة مقبولة اجتماعيا أثناء تعاملهم مع الآخرين و أن يؤدوا كمية محددة من العمل بطريقة فعالة.

(1) - على محمد منصور " مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم " مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى 1999

المطلب الثاني : الدافعية والمدارس:

لقد شغل موضوع دافعية الأفراد و أثرها على أداء العمل بال الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية و كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز و الدوافع و خلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث و تعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب دافعية الأفراد و أهم هذه النظريات :¹

1- العمل بالسلسلة (Travail a la chaîne) تايلور (1856-1930) .

وملخص نظريته للدافعية تتركز على الجانب المادي، كل إنتاجية عالية يقابلها أجر أعلى ولا تمنح الحوافز المادية إلا للعامل المميز، كما يقول " فريدريك تايلور" (1911) حول دافعية المستخدمين :

" لماذا المستخدمون ليسوا على استعداد لإنتاج أكبر كمية " و قد استنتج الأسباب التالية:

أ. المستخدمون يفكرون بأن زيادة الإنتاج تؤدي إلى بطالة البعض منهم.

ب. زيادة الأجر ليست متناسبة مع زيادة الإنتاج.

ت. ظروف العمل التجريبي تؤدي إلى ضياع الطاقة لدى المستخدمين، و عليه يرى تايلور

بأن العامل يبادل عمله و قوته الفيزيائية بأجر يتناسب مع مردود يته أين أصبح تحديد

الأجر مهما في المنظمة.

إن قيادة الرجل الاقتصادي بالمنظمة العلمية للعمل (O.S.T) بالاستعمال الأمثل و التخصيص في

العمل مع حذف الحركات غير المجدية، أي محاولة إيجاد المكان الأمثل للفرد الأمثل مع فصل

الوظائف (تصميم، تخطيط، الأداء و المراقبة) و وضعها في نظام أفقي برأس يفكر و جسم يطبق

Un bon travailleur est ce lui qui réalise exactement ce qu'on lui demande, on échange de son travaille, il reçoit un salaire c'est ce qui doit le motiver.

¹ - فواد سالم " المفاهيم الإدارية الحديثة " المستقبل للنشر والتوزيع، عمان 1989 بتصرف

الانتقادات التي وجهت إلى تاييلور

- أعتبرها الكثيرين بأنها تضر بمصالح العاملين و تلغي شخصية العامل و تجعله يعمل مثل الآلة ، و بالتالي تقل أهمية العامل داخل المنظمة.
- اقتصرت دراسته على مستوى المصنع الصغير (الورشة).
- أدت أفكار تاييلور إلى نوع من الصراع بين العاملين و أصحاب العمل.
- طريقة الحوافز التي اقترحها تاييلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطئ و تخري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية .
- معارضة أصحاب العمل لأفكاره حيث خيل إليهم أنها تعطي حقوقا جديدة للعمال لا يستحقونها.
- لاقت أفكار تاييلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار و طرق جديدة في التنظيم لم يعتد عليها أصحاب المصانع ، بل أن الطرق التقليدية كانت بمثابة عادات و تقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

2- الدافعية و مدرسة العلاقات الإنسانية: التون مايو -¹ E.MAYO (1880-1950) .

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أثر زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب. ففي عام 1924 وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث قام الباحثون بتقديم وجبات

¹ -ALAIN MEIGNANT op cite page 365

غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً. ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم.

خلاصة القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة المنظمة كنسق اجتماعي، مستخدمة مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى من ذلك مثلاً "الرجل الاجتماعي" على غرار "الرجل الاقتصادي" عند سابقتها ويمكن تلخيص أهم المرتكزات التي تقوم عليها مدرسة العلاقات الإنسانية في التالي:⁽¹⁾

أ. إن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية، بل أيضاً من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.

ب. أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحديد الدافعية وتحقق مزيداً من الإشباع النفسي للعامل.

ت. إن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل .

ث. إن مدرسة العلاقات الإنسانية ذات اهتمام مشترك بالعناصر الرسمية والأخرى غير الرسمية في التنظيمات وتحليل البناءات الداخلية لها (آليات الضبط الاجتماعي، الاتصال، القيادة.... الخ).

(1) - علي غربي مرجع سابق 2004 ص: 114

وإذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في مجال العمل، فلأنها إلى حد ما قد أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل، ولذلك فإن ما قدمته من علاج لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة.

المطلب الثالث : أهم نماذج الدافعية.

أولاً- النموذج التسلسلي لماسلو - Abraham maslow (1908-1970).

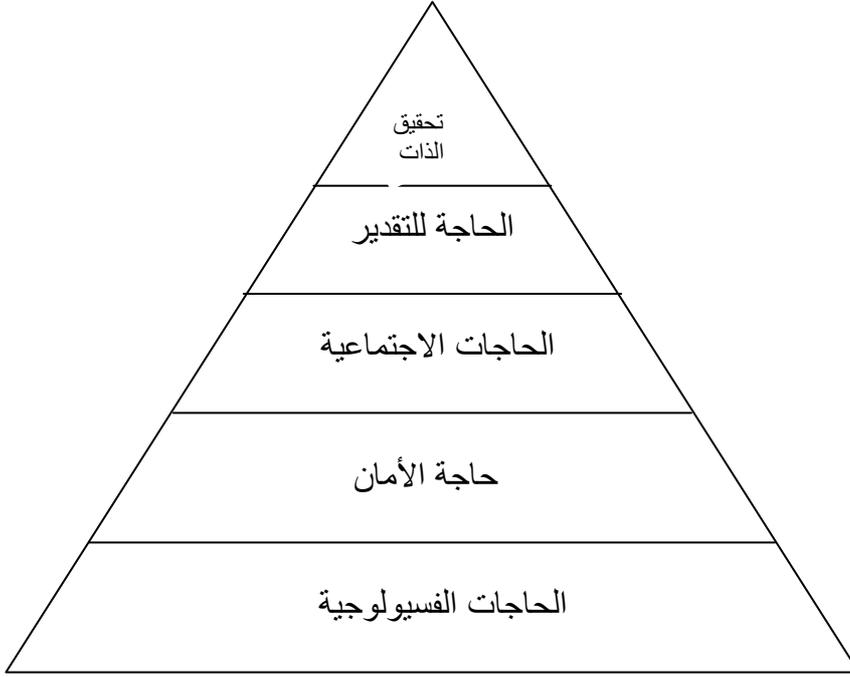
تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام " ماسلو (1954)" من أكثر نظريات الدافعية شيوعاً و قدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة و تقوم نظريته على مبدئين أساسيين :⁽¹⁾

أ. أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد في الشكل (3-3).

ب. أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و دافعيته ، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد و بالتالي ينتهي دورها في عملية الدفع.

(1) C.L.LEBOYER La motivation dans l'Entreprise "modeles et strategies" ED ORG 2001 PAGE 39

الشكل (3-3) " النموذج التسلسلي لماسلو "



المصدر: د.محمد سعيد انور سلطان " السلوك التنظيمي " دار الجامعة الجديدة، 2003 ص:131

لقد صنف " ماسلو " الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي :

1. الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) (Besoins physiologiques) :

و هي الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد و استمرار يته ككائن و هي الحاجة إلى المأكل و الماء و المأوى و الجنس و غيرها من الحاجات، إن في هذا المستوى الفرد أو المستخدم لا تنصب اهتماماته عن العمل و كيفية استخدامه من طرف المنظمة أي يقبل أي عمل و في أي ظروف مادام هذا العمل يلبي هذه الحاجات لديه و يكون غالبا في هذه الحالة الحاجة إلى المال مما يستوجب أن تعمل المنظمة على زيادة أجره و تحسين بعض ظروف عمله أي التمسك بالحد الأدنى للأجور و الحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

2. حاجات الأمان (Besoins de sécurité) :

تشمل هذه الدرجة مجموعة من الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة به والتي قد تشكل خطرا صحيا عليه أو اقتصاديا متعلق باستمرارية عمله و دخله المادي مما يؤدي في هذه الحالة بالمنظمة أن تولي الاهتمام بالقواعد والأوامر التي يجب تطبيقها من أجل سلامة المستخدمين وكذا الحاجات الاجتماعية لدى المستخدمين مما يجعلهم أكثر أمانا وسلاما مما يدفعهم

إلى العمل أكثر أي محيطات الأجر القانونية والزيادات العامة Les périphériques statutaires et augmentations générales

3. الحاجات الاجتماعية: (Besoins sociaux d'appartenance)

و تشمل الحاجة هنا للحب و الانتماء لجماعة معينة و القبول من قبل هذه الجماعة، في هذا المستوى من الحاجات على المنظمة أن تهئ الجو المناسب للأفراد حتى يستطيعوا تلبية هذه الحاجات كالاتمام بالمسائل الاجتماعية (النوادي، الفرق الرياضية، السفريات...الخ) أي المشاركة، خطط

الادخار Intéressement et Participation d'épargne

4. الحاجة للتقدير و الاحترام: (Besoins d'estimes)

تمثل الحاجة للتقدير و الاحترام من قبل الآخرين مما ينعكس على الفرد بتقدير ذاته، في هذا المستوى على المنظمة أن تبادر بالمسائل التي تلبى لدى الفرد هذه الحاجة من خلال الإشهار بالمكافآت و شهادات التقدير و العرفان للأفراد على مجهوداتهم و على الأعمال التي يقومون بها مع إبراز صعوبة هذه الأعمال من خلال النشرات الخاصة بالمنظمة أو بالتعليق بالمنظمة أي

العمولات، الزيادات الفردية محيطات الأجر الانتقائية

Augmentation ind., périphériques sélectifs, Bonus

5. الحاجة لإثبات و تحقيق الذات: (Besoins de réalisation de soi-même)

الحاجة تمثل هنا الرسالة التي يسعى إليها الفرد لتحقيقها في حياته و يكون تحقيقها أو إشباعها بعد إشباع الحاجات السابقة و على المنظمة في هذه الحالة أن تقوم بتعريف الوظائف الخاصة بكل فرد و إعطائه بعض الأموريات الخاصة التي تميز هذا الفرد عن البقية كونها مزايا فردية أو مهارات خاصة بهذا الفرد، أو إعطاء بعض الحريات لمجموعة من المستخدمين في مجال نشاطهم العملي أو

في تنظيم شؤونهم أي Bonus, Promotion

* المفاهيم الأساسية لنظرية ماسلو:

- أ. وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا.
- ب. إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.
- ت. هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.
- ث. إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

يمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفز للفرد و سيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، و عليه سيظل الأفراد دوما محفزين طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر حتى يصلوا إلى المستوى الأخير. لذلك على المنظمة حتى تتمكن من تحفيزهم و زيادة دافعيتهم أن تحدد المستوى الذي يحتاجه الفرد و من ثم إشباعه و الارتقاء إلى المستوى الآخر.

نقد النظرية:

غير أن من بين الانتقادات التي وجهت للنظرية هي أن أولويات هذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر و من بيئة إلى أخرى بالإضافة إلى عدم وجود أدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

ثانياً- نموذج العاملين لهيرزبيرج: Frederick Herzberg (1923-2000)

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957، بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين و المهندسين و المحاسبين و هي مشابهة بشكل كبير لنظرة ماسلو و بنيت عليها إلى حد كبير، و لقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل و التي تؤدي إلى القناعة و الرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل. و لقد قسم

هيرزبيرج العوامل في بيئة العمل إلى قسمين :

أولاً- عوامل صيانة أو وقاية :

العوامل الوقائية: تنتمي إلى بيئة العمل و محتواه و هي تساعد العامل و تحافظ عليه من عدم الرضا

عن عمله و تشمل ما يلي :

السياسة التنظيمية للمؤسسة و العلاقات المزدوجة مع الرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و الشعور

بالاستقرار و الأمانة في العمل و عدالة الراتب مقارنة بالمؤسسات الأخرى، و لكن هذه الأمور التي

ذكرت ليست كافية لظهور الرضا لدى العاملين أو لحفزه لعمل أفضل كما أنه لا يوصله لمرحلة عدم

الرضا حيث يعتبرها أمور عادية مفروض منها .

ثانياً- العوامل الدافعة :

و هنا نرى أنه لا بد من وجود عوامل مرتبطة بالعمل تعمل على التحفيز و تجعل العامل راضياً عن

عمله إذا ما استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل و منها :

- الإنجاز في العمل .
- الاعتراف بالإنجاز في العمل .
- طبيعة العمل و محتواه .
- المسؤولية لإنجاز العمل .
- التقدم و الترقى في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

شكل (3-4) " نظرية (العاملین) لهيرزبيرج "



المصدر: ا.د عمرو وصفي عقيلي " إدارة القوى العاملة " عمان 1996 ص 136.

يلخص هيرزبيرج بان العوامل الوقائية ضرورة لايمكن الاستغناء عنها و لكن بمجرد توافرها فان

الفرد يبدأ في التطلع إلى حاجات أخرى كالإنجاز والتقدير....الخ

نلاحظ أن العوامل الدافعة في نظرية هيرزبيرج مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل

و إنجاز الفرد لذلك العمل و تحمل مسؤولياته و الاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته

لذلك العمل بينما عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل و إنما تتعلق بالظروف و العوامل

الخارجية للعمل.

ولكن يعاب عليها ضعف المنهجية العلمية التي قامت عليها حيث اشتملت على عينة محدودة من المهندسين والمحاسبين بالإضافة إلى أنها تفترض التماثل بين جميع الناس فيما يتعلق بالرضا وعدم الرضا عن العمل، كما أنها قد لا تصلح لتفسير دوافع العمل في بيئات أخرى ، فقد توصلت إحدى الدراسات إلى عدم صلاحية هذه النظرية لتفسير دوافع العاملين في الدول النامية بصفة عامة.

مقارنة بين ماسلو و هيرزبيرج

إذا حاولنا مقارنة نظرية هيرزبيرج بنظرية ماسلو (شكل رقم 3-5) فإنه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة عند ماسلو هي عوامل الصيانة عند هيرزبيرج بينما العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الرابعة و الخامسة عند ماسلو هي نفسها العوامل الحافزة بنظرية هيرزبيرج.

و العيب الموجود لدى نظرية هيرزبيرج هو كونها تحدثت عن عينة من المدراء و لم تشمل المستويات حيث أن بعض عوامل الصيانة و الوقاية عند المدراء كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الأخرى الدنيا إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استُنْتَجَت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

جدول (3-5) " مقارنة بين نظرية ماسلو و هيزنبرج "

نظرية ماسلو		نظرية هيزنبرج
حاجات تحقيق الذات	←	الاعتراف – الإنجاز العوامل الدافعة النمو الوظيفي المسؤولية
حاجات التقدير و الاحترام	←	العمل – تقنية التقدم المركز
الحاجات الاجتماعية	←	سياسة المنظمة العوامل الوقائية طبيعة الإشراف العلاقات بين الأفراد
حاجات الأمن	←	ظروف العمل الأجر
الحاجات الفيزيولوجية	←	-علاقة المشرف بالأفراد

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ " مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي " مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة , عدد رقم 15 جوان 2001 – ص 142.

المطلب الرابع : أهم نظريات الدافعية.

أولاً- نظرية الإصاف(العدالة):⁽¹⁾

لا يخفى على أحد أن جميع الأفراد في أي منظمة يعتقدون مقارنات بينهم وبين أمثالهم، فكل فرد يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في الظروف والمهام ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد. فإن كانت نتيجة هذه المقارنة أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت المعاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل بها توتره. ويعتبر ستاسي ادمز مؤسس نظرية العدالة عام 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم و دفعهم

(1) C.L.LEBOYER op.cite. pages79 a 82

بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ من خلال مقارنته بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف ستقل دافعيته للعمل والإنجاز.

من الضروري ملاحظة أن كلمة الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات المنظمة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل، و الصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول، و صنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب، لكن ليس الكل سيشعر دائماً بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الأجر أو المكافآت.

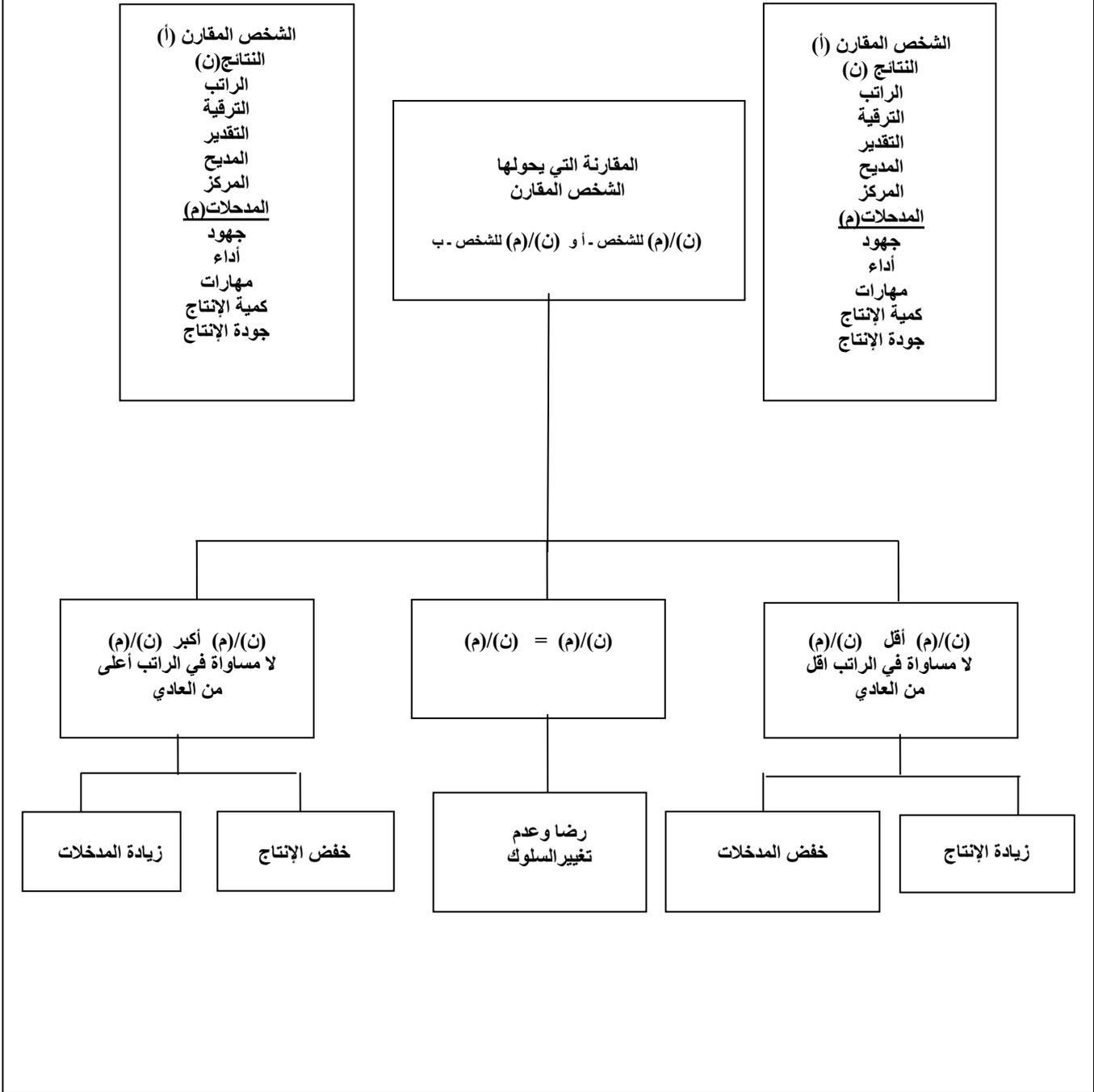
تتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وفقا لأربع خطوات هي: (1)

- أ- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة، والنواتج التي يحصل عليها من المنظمة.
- ب- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين، على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة، ونواتجهم منها.
- ج- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين، على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.
- د- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

إن المقارنة تكون على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات. بحيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمنظمة مثل الخبرة، الجهد، التعليم والولاء، أما النواتج فهي تمثل ما يحصل الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات، مثل الأجور، العلاقات الاجتماعية والمكافآت المعنوية، ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته و مخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين، بالاستناد إلى بيانات موضوعية كالأجر مثلا.

(1) - علي غربي مرجع سابق ص 88 .

الشكل (3-6) " نظرية العدالة "



المصدر: اندرو دي. سيزلاقي - مارك جي والاس " السلوك التنظيمي ". ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد - مطبوعات معهد الإدارة العامة - ص: 118 السعودية 1993

ثانياً- نظرية التوقع فكتور فروم (Victor Vroom) .

كان فكتور فروم (Victor Vroom) أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام 1964. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتر ولأولر بتعديلها . تعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها. وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء، و درجة هذا التوقع لدى الفرد.

السؤال الذي يترتب على ذلك هو على أي أساس يتم الاختيار؟

أي كيف يقوم الفرد بالمفاضلة بين البدائل؟

خصائصها:⁽¹⁾

▪ يميل الفرد الى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، و أن السلوك الذي يختاره هو الذي يعظم به عوائده.

▪ إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للآتي:

أ. العوائد التي يود الحصول عليها و جاذبيتها (Valence).

ب. شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك (Instrumentalilé).

ت. توقعه بأن مجهوده و نشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء (Expectation).

⁽¹⁾ م.صالح الحناوي/سعيد سلطان مرجع سابق ص:231

إن هذه الخصائص تعتمد على عملية تقدير شخصية و ليست قياس موضوعي، فما يشعر به فرد و يدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عن ما قد يشعر به و يدركه فرد آخر عن نفس العناصر.

- جاذبية نظرية التوقع (Valence).

تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل الترقيّة، الأجر و الحوافز، التقدير و تحقيق الذات... الخ. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب وقد تختلف هذه العوائد من فرد لآخر.

- الوسيلة (Instrumentalité).

و هي مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء و محتواه و إمكانية الحصول على حوافز معينة فمثلا قد يعتقد فرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز أجرية عالية في حين قد يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلة للحصول على وقت الفراغ و تحسين علاقته الاجتماعية مع زملائه.

- التوقع (Expectation).

هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود و النشاط الذي سيبدله و بين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود و النشاط و هنا يكون التقدير شخصي، أي أن الفرد هل يشعر بأن المجهود الذي سيبدله سيؤدي إلى رفع أدائه في العمل أم أن مجهوده سيضيع سدا و غير معلوم تأثيره على الأداء و ما مدى هذا الشعور؟ هل هو شعور قوي يصل الى درجة التأكد أو شعور ضعيف يصل إلى عدم التأكد؟ و الشكل التالي يبين العناصر الثلاثة و العلاقات بينهما، حيث نستدل من الشكل على أنه:

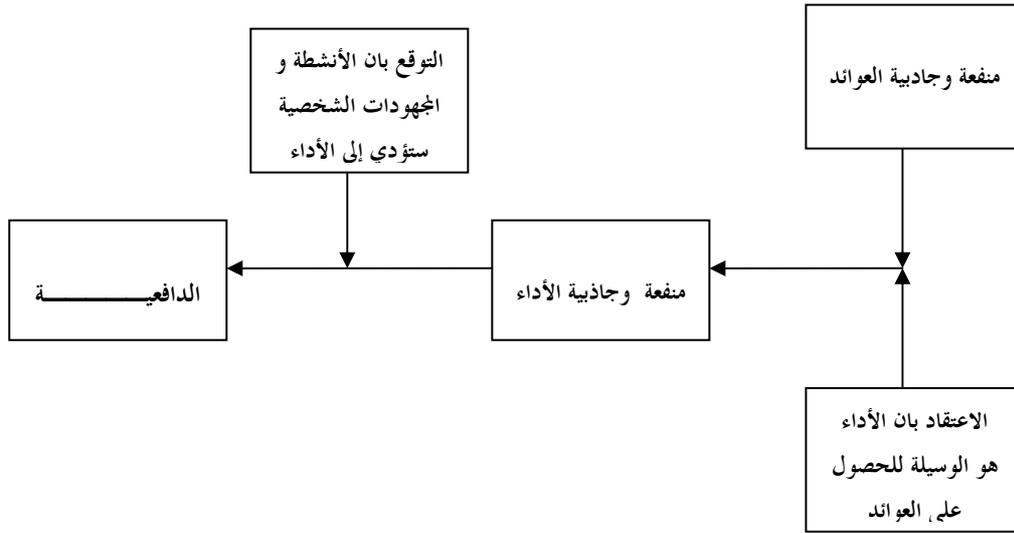
بضرب العنصر الأول في العنصر الثاني نحصل على قيمة جديدة تسمى منفعة و جاذبية الأداء أي

منفعة و جاذبية الأداء = منفعة و جاذبية الحافز X الوسيلة

بالإضافة، إذا أخذنا هذه النتيجة وضربناها بعنصر التوقع فإننا نحصل على نتيجة هي الدافعية أي:

الدافعية = الوسيلة X منفعة و جاذبية الأداء X التوقع¹

الشكل (3-7) " عناصر نظرية التوقع والعلاقات بينها "



المصدر: " السلوك التنظيمي " مرجع سابق ص:233

ثالثاً- نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من " ليثام" و " لوك " في عام 1979. ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل و يزيد من دافعيتهم و يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

¹ - CHRISTIAN BATAL "gestion des ressources humaines dans le le secteur public" Ed organisation paris 1998 T2; p-128

رابعاً - نظرية التدعيم:

تعتبر هذه النظرية بمثابة النقيض لنظرية تحديد الهدف , فإذا كانت هذه الأخيرة, كما عرفنا تقوم على مدخل معرفي وجداني يفترض توجيه نية و غاية الفرد لسلوكه و تصرفاته, فإن نظرية التدعيم تقوم على مدخل سلوكي مفاده أن سلوك الفرد يكون مشروطاً بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت. و حسب ما يعتقد مؤيدو هذه النظرية, فإن سلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية, بينما المحددات الداخلية الوجدانية لا تمثل عندهم أية أهمية. ولهذا فإن المدعمات المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين في مجال العمل (مكافآت مثلاً), هي التي سوف تتحكم في توجيه سلوكه , و هي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل. وتنهض نظرية التدعيم على مبدأي التعلم و قانون الأثر, بحيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على الحوافز. وفي هذا السياق, يعتمد الفرد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي حصل عليها نظير ما قام به في الماضي, وعلى أساس ذلك قد يكرر ذات السلوك مستقبلاً إذا كان قد استفاد من مدعم إيجابي (علاوة أو ترقية مثلاً), كما يتجنب تكرار هذا السلوك إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي. و بهذا الطرح, نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم و تسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية داخل المنظمة.

خامساً - نظرية x و y (دوجلاس ماجرجور) (D.M GRGOR(1906-1964) .

يمكن تلخيص النظرة التقليدية للإدارة و التي يطلق عليها ماجرجور نظرية X و نظرية Y في

الآتي :

نظرية x تعتمد على النقاط التالية :

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل و لا يحبونه .

- يجب استخدام نوع من القهر و القوة مع الآخرين حتى يمكننا التأكد من أن أدائهم للعمل المكلفين به.
- أن الإنسان منغلق داخليا و لا يهتمه أهداف المنظمة و لا يهتمه إلا نفسه .
- أن الأفراد غير قابلين للتغيير و التطور.
- تنتظر إلى الفرد على أنه كائن غبي .
- نظرية y تعتمد على النقاط التالية :
- تفترض هذه النظرية أنه لا يمكن التأكيد بأن الأفراد لا يحبون العمل بطبيعتهم بل ميولهم تجاه عملهم تتكون نتيجة خبراتهم السابقة .
- أن الطرق التسلطية ليست الطرق الوحيدة لأداء العمل حتى و لو كانت إحداها .
- في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل و يسعون إليها
- للإنسان مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها بالأولوية.

الجدول (3-8) " الفرق بين نظرية X و Y فيما يخص كل من العامل والعمل "

نظرية (Y)	نظرية (X)	نقطة الاختلاف
طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل ملائمة.	غير مريح لمعظم الناس، إن شعارهم "العمل شر لا بد منه"	النظرة إلى العمل
القدرة على الابتكار موزعة على الناس توزيعاً طبيعياً ومعظم الناس لديهم قدرة كبيرة	معظم الناس لديهم قدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية	القدرة على الابتكار
معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب انجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الانجاز	حجم العمل
معظم الناس يمارسون رقابة ذاتية من أجل تحقيق الأهداف	معظم الناس غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية	الطموح وتحمل المسؤولية
التحفيز يتم على مستوى الانتماء للمجموعة والاعتراف وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)	التحفيز على مستوى الدوافع الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي)	مستويات التحفيز
يمكن أن يقوم الأشخاص بتوجيه ذاتهم وأن يكونوا ملتزمين إذا تم تحفيزهم.	إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة من أجل تحقيق الأهداف.	التوجيه

مما سبق يتضح أن نظرية Y هي تعبير عن مفهوم (الإدارة بالأهداف) بينما نظرية X تعتم كلياً على الرقابة الداخلية لسلوك الأفراد في حين تفصل نظرية Y الأخذ بالرقابة و التوجيه الذاتي، وهنا نرى الفرق بين النظر إلى البشر كدمى أو أفراد و بشر عاقلين.

و يعتمد التطبيق الصحيح لنظرية y الخطوات التالية :

- اللامركزية و التوكيل في العمل .
- إثراء العمل و الذي يعني تنويع النشاطات الداخلة في العمل و هذا لا يعني زيادتها حيث يبرز الفرد قدراته في ذلك.
- المشاركة بالإدارة.

*** تقييم الأداء : ففي نظرية x تعني وضعه تحت المراقبة المستمرة بينما نظرية y

تعني تقييم الشخص لنفسه طالما أنه يشارك بوضع الأهداف للمنظمة.

يتضح أن النظريتين هما أشبه إما أسود أو أبيض و هذا صعب تحقيقه و لا بد من إيجاد منفذ

وسط بين النظريتين و نظرية y لا تعني الحاجة للسلطة و هي طريق تناسب بعض المواقف و

ليس كل المواقف .

الجدول(3-9) " ملخص لأهم نظريات الدافعية "

النظرية	المؤسس	ملخص
1- سلم الحاجات	إبراهام ماسلو	* يمتلك كل فرد خمس أنواع من الحاجات يمكن ترتيبها من الأدنى إلى الأعلى وهذه الحاجات هي: الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الحاجات الاجتماعية، الاحترام، تأكيد الذات. * يتحرك الفرد إلى أعلى السلم، وعندما تشبع حاجة معينة فإنها لآتأثر على السلوك، ومن ثم يبدأ في البحث عن إشباع الحاجة الأعلى.
2- نظرية (x) و (y).	دوجلاس ماجيرجور	* اقترح نوعين من الافتراضات يتصرف المديرون وفقا لأي منهما لتحفيز الأفراد. الأولى تسمى نظرية (x) وتستند إلى افتراضات سلبية، بينما الثانية، وهي نظرية (y) فإنها تستند إلى افتراضات إيجابية. ويرى "ماجريجور" أن النظرية الأخيرة أكثر فاعلية من الأولى، وأن الأفراد يمكن حفزهم بفعالية عن طريق إعطائهم مزيدا من الصلاحيات والاستقلالية.
3- نظرية العاملين.	فردريك هيرزبيرج	* يزعم أن العوامل الذاتية للوظيفة مثل التحدي وفرص الإنجاز تثير الدافعية لدى الأفراد، بينما العوامل الخارجية مثل الإشراف وعلاقات العمل هي عوامل وقائية فقط، أي تحافظ على مستوى الأداء ولا تحث على زيادته.
4- الإنجاز، الاندماج، القوة	دافيد ماكيليلاند	* توجد ثلاث احتياجات أساسية في مواقف العمل وهي: الإنجاز، الاندماج، القوة. ويؤدي وجود دافع قوى للإنجاز إلى زيادة الأداء عندما توفر الوظيفة المسؤولية، المعلومات المرتهدة، والشعور بالتحدي.
5- نظرية العدالة	ستاسي آدمز	* يقارن الفرد نسبة أدائه مع الآخرين، فإذا لم تكن هناك عدالة فإن الفرد سيغير سلوكه، ويبحث عن أداة أخرى للمقارنة.
6- نظرية التوقع	فكتور فروم	* يفترض أن الدافعية هي محصلة العلاقة بين الجهد والأداء من ناحية، والأداء والمكافأة من ناحية أخرى.

المصدر: جمال الدين المرسي " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " الدار الجامعية 2003 ص: 473

المبحث الثالث : الحوافز و الدوافع وعلاقتها بالأجر.

المطلب الأول: العلاقة بين الدوافع و الحوافز.

غالبا ما يكون هناك التباس بين الحافز و الدافع لدى يجب التفريق بين الدوافع و الحوافز :

أولاً- الدوافع هي شيء داخلي ينبع من نفس الفرد و يثير فيه الرغبة في القيام بشيء معين، أي مجموعة القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل و تظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف. وعلى سبيل المثال نجد أن الموظف الذي بحاجة إلى النقود فإن الشعور يدفعه إلى البحث عن عمل إذن فهناك دافع داخلي خاص يدفعه إلى العمل ولكن يكون تفضيله لعمل آخر هو بقدر الأجر الذي يمثله هنا كحافز له.

ثانياً- أما الحوافز / فهي عبارة عن مؤثرات و عوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد و العمل تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار. أما على مستوى المنظمة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية و المحدد الرئيسي لسلوكهم. لذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع و الحوافز؛ فإذا كانت الدوافع تتبع من داخل الفرد، فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته؛ بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي يجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.

يبدو جليا مما سبق، أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل و المتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لرسالة المنظمة و أهدافها، من جهة. و بين الوسائل المتبعة من قبل المنظمة، و الحوافز أو الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المنظمة لمواردها البشرية، بهدف المحافظة على الأكفاء منهم و كسب و لائهم و تقانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية. و مما لا شك فيه، أن التوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد،

و بين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- الحالة المعنوية للموارد البشرية.
- درجة الرضا و العمل.
- الاستقرار في المنظمة.
- كفاءة الأداء التنظيمي.
- تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية.

إذن لابد من وجود نوع من الترابط ما بين الدافع و الحوافز حيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد العامل كما أن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدوافع ، الحوافز ، والأجر

كما سبقت الإشارة في الفصول السابقة بأن من أهم أهداف سياسة الأجور المتبعة في المنظمة هي:

- أ. جذب افضل العناصر إلى المنظمة.
- ب. المحافظة على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة.
- ت. تحفيز و دفع العاملين لتقديم أفضل مستوى من الأداء.

إذن السؤال المطروح هل الأجر يحفز الفرد وبالتالي يدفعه لسلوك معين

إن الإجابة وفقا لنموذج الحاجات لماسلو – تعتمد على ما يبدو على كم من المال يملكه الفرد المعني، إن المال بما أنه نادرا ما يعتبر غاية في حد ذاته، و إنما وسيلة لاقتناء غايات معينة، يمكن أن يشبع بدرجة كبيرة الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمان. إن زيادة ألف دينار على دخل فرد يكسب 5000 دينار في السنة تعتبر وسيلة لتحقيق تحسن كبير في مستوى معيشتة.

و تظهر معظم النتائج أن المال يحتمل أن يكون من العوامل الدافعة الفعالة، بغض النظر عن المستوى الذي وصل إليه الفرد في المنظمة أو مقدار المال الذي يكسبه في الوقت الحاضر. و يبدو أن للمال قيمة رمزية كبيرة

غير أن الاختلافات بين الأفراد يجعل الاحتياط واجب في إصدار التعميمات. إن المال قد لا يكون هاما لبعض الناس، سواء كان عندهم القليل أو الكثير منه، بينما البعض الآخر لا يكفيه امتلاك الكثير من المال و يظل مدفوعا للحصول على المزيد منه، ربما لإشباع حاجاته في مكانة اجتماعية مرموقة أو لتحقيق هدف الثراء. و تشير أيضا الدراسات إلى أن المال بالنسبة لبعض الناس يمكن أن يكون وسيلة لإشباع حاجاتهم إلى التقدير و إلى تحقيق أذات بالإضافة إلى الحاجات الفسيولوجية الأساسية.

و إذا كان الأجر يلعب دور العامل الدافع، يكون من الضروري بالتالي تدعيم العلاقة بين الأداء و الأجر. فهؤلاء الذين يتطلعون إلى المال ستتوقف عملية دفعهم إلى مستوى أداء أفضل على ربطهم بوضوح بين مستوى الأداء المرتفع و حصولهم على مزيد من الدخل المالية. فسيميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يتم مكافأته بالمال (عندما يتطلع الفرد إلى المال)، بينما يميل إلى عدم تكرار السلوك الذي لا يكافئ بالمال.

و النتيجة التي تم التوصل إليها هي أن الأجر يعمل على زيادة الدافعية الداخلية إذا توفر

شروطان :

أولاً- أن الدخل المالي يجب أن يلي الأداء مباشرة حتى يدعمه.

ثانياً- أن الدخل المالي يجب أن يدرك من قبل العامل على أنه متوقف على سلوك أدائه.

خاتمة الفصل.

تمثل الدافعية القوة الداخلية التي تدفع الفرد لأن يقوم بالتصرف و السلوك و بالتالي فالدافعية هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف و يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها، وبالتالي فالحاجات هي التي تشكل الدافعية لديه، فعندما تتحرك و تنشط حاجة ما داخل الفرد فلا شك أنه يشعر ويتوتر ويبدأ البحث عن هدف أو أكثر، من خلال تحقيقه يستطيع إشباع حاجته وتمثل الحوافز عاملا مهما لتشكيل الدافعية و إشباع حاجاتها، و هي عبارة عن وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد و خلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه إذن الحافز. يختلف عن الدافع، فالأول خارجي في حين أن الثاني نابع من داخل الفرد. و تتوقف فاعلية الحوافز على عاملين أثبتين هما : وجود رغبة لدى الفرد للحصول عليه، و أن يرتبط مباشرة بالعمل.

ويبقى الأجر من أهم الحوافز التي تنمي وتغذي الدافعية لدى الأفراد في المنظمة.

دراسة حالة
مؤسسة الرياض
"وحدة مطاحن بشار"

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة الرياض

وحدة مطاحن بشــــار

مقدمة الفصل.

المبحث الأول : مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار.

- المطلب الأول : تعريف الوحدة و هيكلها التنظيمي
- المطلب الثاني: مديريات الوحدة.
- المطلب الثالث: العلاقة بين الإنتاج و الأجرور رياضيا

المبحث الثاني : دراسة الاستبانة

- المطلب الأول : أهمية الدراسة.
- المطلب الثاني خصائص العينة
- المطلب الثالث: متغيرات و فرضيات الدراسة.
- المطلب الرابع: اختبار الفرضيات و تحليل النتائج

مقدمة

إن التغييرات الأساسية في الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية من داخل الوطن وخارجه ، كالعولمة وظهور عصر المعلوماتية وجو المنافسة المتزايد ، تشكل دافعا مهماً للبدء بعملية مراجعة شاملة لوضعية المؤسسات التي مازالت تسير بطرق تقليدية في جو متسارع جدا

إن دور المؤسسات التي تريد إيجاد دور و مكانة لها اليوم ، لا بد أن تركز على إعادة تنظيم ودراسة طرق وأنماط تسييرها، ولا سيما سياسات وطرق تسيير الموارد البشرية ، من اجل بلوغ نظام يقوم على الشفافية بما يسهل فهم أوضاع للقوانين وللأنظمة التي تربط المؤسسة بمستخدميها . أي بعبارة أخرى الانتقال من مرحلة التسيير التقليدي المعقد إلى التسيير المبسط والقادر على أداء فعلي وسريع لوظائف الموارد البشرية.

لا يمكننا الإنكار أن انتقادات قاسية يوجهها اليوم عامة المستخدمين لمؤسساتهم وطاقتها ، الأمر الذي يتطلب منها اتخاذ احزم الخطى وأسرعها لتدعيم العلاقة بينها و بين هؤلاء من اجل خلق جو ثقة بين الطرفين مما يسهل تطبيق البرامج، السياسات والأهداف المسطرة .إن واقع الحال هذا، يفرض على المؤسسات إدخال تعديلات جذرية على طرق تسيير الموارد البشرية، وخاصة منها سياسة الأجور.

إن الفلسفة الحالية التي تقوم عليها السياسة المذكورة، لم تعد متطابقة مع الأهداف الأساسية الذي وضعت من أجلها ، بل أصبحت تشكل في بعض الأحيان عائقا رئيسيا . فمن الزيادات التي لا تزال تعتمد على الرتبة و الأقدمية ، إلى أجور لا تستند إلى

طبيعة العمل وصعوبته وفقاً لمبدأ الأجر " لكل حسب عمله" ، كلها أمور جعلت مستوى الأداء ودافعية المستخدمين في تدني مستمر.

لذلك، يجب أن تتعرض سياسة الأجور في المؤسسات لمراجعة دقيقة، للتجاوب مع المتغيرات، لإعادة الثقة بين المؤسسة وعمالها.

وفي هذا المجال فإن أي تعديل في سياسة الأجور المعتمدة حالياً ، ستشكل بالضرورة حافزاً رئيساً للحفاظ على العمال و زيادة دافعيتهم، بل استقطاب وجلب مواهب ومهارات جديدة ، ويتحقق ذلك بربط سياسة الأجور والحوافز ، من مكافئات وترقيات ، بمستوى الإنتاجية و الأداء ،مع مراعاة تحقيق العدالة الداخلية والخارجية في حدود الإمكانيات المالية (التوازن المالي) للمؤسسة

المبحث الأول : مؤسسة الرياض "وحدة مطاحن بشار"**المطلب الأول: تعريف الوحدة و هيكلها التنظيمي****أ- لمحة تاريخية عن المؤسسة**

تعود نشأة و جذور مؤسسة الرياض - وحدة مطاحن بشار إلى سنة 1976/1977 للمؤسسة الوطنية للمسامد و المطاحن و العجائن الغذائية و الكسكس (Sn Sempac).

انقسمت بعد إعادة هيكلتها إلى خمس مؤسسات و ذلك بتاريخ 01 جانفي 1983 بموجب المرسوم رقم 376/82 المؤرخ في 27 نوفمبر 1982، المتضمن إنشاء الصناعات الغذائية بتحويلها من مركزية في الجزائر إلى خمس مؤسسات (مديريات جهوية) وهي:

(رياض قسنطينة , رياض سيق , رياض الجزائر , رياض تيارت رياض سيدي بلعباس) ثم بناء على محضر الجمعية العامة غير العادية المؤرخة بتاريخ 08 فيفري 1998 ثم إعادة هيكلة المؤسسة للصناعات الغذائية للحبوب و مشتقاتها سيدي بلعباس

(ERIAD. SBA) و تقسيمها إلى تسعة (09) فروع و هي فرع وهران , سيق معسكر , سعيدة , سيدي بلعباس , أولاد ميمون , تلمسان , مغنية و بشار.

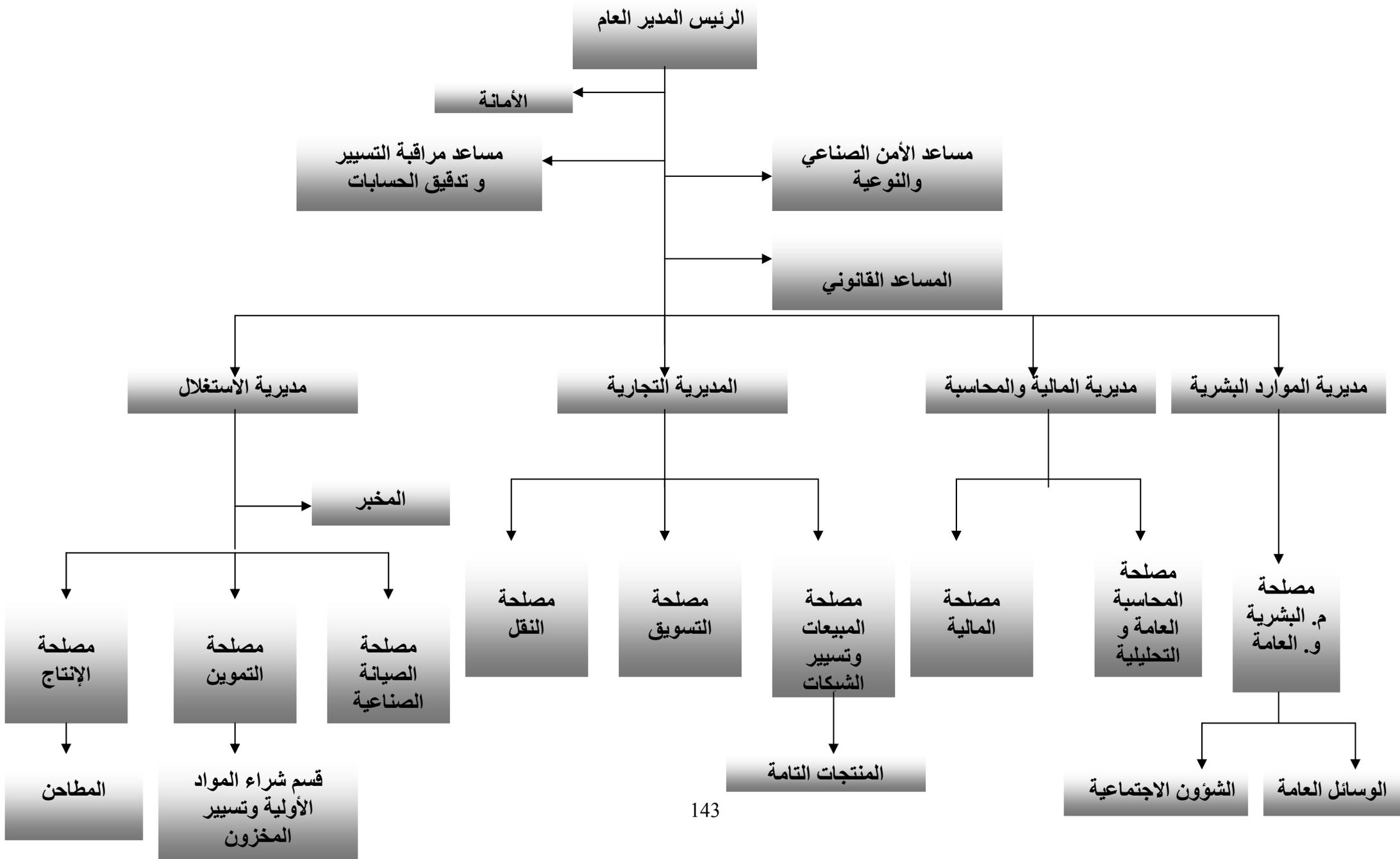
في 1998 أصبحت المؤسسة تدعى باسم "مطاحن الساورة" بشار برأسمال قدره 90000.000 دج منه 87000.000 دج كمساهمة عينية و 3000.000 دج كمساهمة نقدية، و بقدرة إنتاجية تقدر 1000 قنطار/ يوم من الدقيق و 1000 قنطار/ يوم من السميد . خلال سنة 2001 تم توسيعها حيث أصبحت قدرتها الإنتاجية من الدقيق

1200 قنطار/ يوم ، تم 2000 قنطار/ يوم ابتداء من سنة 2002 بالإضافة إلى قدرة تخزين 113750 قنطار من المادة الأولية و مخازن للمنتجات التامة بقدرة 7000 قنطار من السميد و 7200 قنطار من الدقيق .

تتواجد المؤسسة بالمنطقة الصناعية بشار بين الطريق الرابط بين مدينة بشار و القنادسة. و هي تتربع على مساحة 91770 متر مربع ، منها 10010 م.مربع مغطاة .

بقيت وحدة مطاحن بشار الممون الوحيد في المنطقة لعدة سنوات سابقة فيما يخص مادتي السميد و الدقيق حيث كانت المؤسسة الوحيدة في المنطقة غير أن ظهور بعد المؤسسات الخاصة بكل من بشار و ادرار أجبرها على التركيز بالعمل على إرضاء الزبائن و توسيع أعمالها إلى مناطق أخرى و التي تعتبر حيوية بالنسبة لنموها مما جعل موقفها حرجا مقارنة مع وضعها الاحتكاري السابق .

ذلك من خلال تناقص هامش الربح على كل من الدقيق و السميد مما قد يؤثر على نتائج المؤسسة في السنوات المقبلة فما هي حالة المؤسسة الآن :



ج- تسيير الوحدة : تسيير الوحدة من طرف الرئيس المدير العام و يقوم بالمهام التالية:

- إدارة الوحدة: له مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي للوحدة .
- التكفل بتنفيذ التوجيهات السياسية و التنموية للوحدة (التموين- إنتاج - توزيع...الخ).
- مسؤولية مدنية على كل نشاطات الوحدة, و أخطار التسيير و مسؤولية جنائية.
- الإشراف على الهيئات و المصالح و الأقسام في الوحدة من أجل المتابعة المستمرة لنشاط الوحدة وظروف العمل.
- الإطلاع على الحالة المالية و المحاسبية للوحدة و مختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات.
- إمضاء كل المستندات, الوثائق و التقارير بغية إرسالها إلى المديرية العامة(الوحدة الأم بسيدي بلعباس).

و يقوم بمساعدته في انجاز المهام المذكورة :

- 1- مساعد مكلف بالأمن الصناعي و النوعية.
- 2- مساعد مكلف بمراقبة التسيير و تدقيق الحسابات
- 3- مساعد مكلف بالشؤون القانونية.

ومن اهم المهام التي يتولونها:

- تنشيط و تنسيق الأعمال بالتسيير الأمثل لأدوات الإعلام الآلي.
- مراقبة الإنتاج و المبيعات و السهر على احترام الأسعار المطبقة .
- مراقبة إستهلاكات, المواد الأولية و مواد التعبئة.
- تقييم النتائج و اقتراح الإجراءات التصحيحية.
- فحص للمنتجات المصنعة .

- مراقبة وضعية المخزونات, و مراقبة الشحن.
- مراقبة وضعية الزبائن و ديون الوحدة, و تحليل جدول حسابات النتائج؛
- مراقبة الأصول و استهلاكات الحظيرة لقطع الغيار.
- مراقبة الجرد و الفحص.

المطلب الثاني: مديريات الوحدة

أ-المديرية التجارية

النقل و شبكة التوزيع :

يتم نقل المنتجات بالوسائل الخاصة للمؤسسة رغم قلتها و قدمها بحيث تقوم المؤسسة بإيصال منتجاتها إلى الزبائن إلى الولايات التالية(انظر الجداول رقم) وبواسطة وسائل الزبائن الخاصة عندما يتم الشحن من الوحدة خاصة فيم يخص منتج النخالة، أما وسائل النقل الخاصة بالوحدة فتتكون الحظيرة من المعدات التالية:

جدول رقم (4-2) "مكونات حظيرة الوحدة"

العدد	النوع
04	سيارات خفيفة
01	سيارة إسعاف
03	شاحنة 03 طن
02	شاحنة 10 طن
01	شاحنة 10 طن زراعية للحبوب
02	شاحنة 20 طن
07	شاحنة 20 طن جرار
01	حافلة سوناكوم 8V6100

من خلال الجدول نلاحظ أن الحظيرة تتكون من عدد قليل من الشاحنات بالإضافة إلى قدمها مقارنة مع نقاط البيع العديدة والتي تتطلب التموين في آجال قريبة خاصة بمنطقة أدرار حيث المنطقة تستهلك كميات كبيرة من منتجات الوحدة.

أما في ما يخص شبكة التوزيع فإن الوحدة تتربع على شبكة توزيع هامة منها مراكز توزيع لتجار التجزئة ونقاط خاصة بالبيع للمستهلكين مباشرة، وفي ما يلي نقاط التوزيع حسب الولايات:

أ - ولاية بشار :

جدول رقم (3-4) "نقاط توزيع الوحدة بولاية بشار"

الدائرة	البلدية	الرمز	سعة التخزين	المسافة / كم
بشار	بشار	080001	2000	10
		080002	2000	10
		080012	900	15
		080017	300	10
بني ونيف	بني ونيف	080010	2500	110
		080003	1500	25
العبادلة	العبادلة	080005	2000	90
		080016	800	90
تبليالة	تبليالة	080013	1500	400
		080007	3000	250
بنو عباس	بنو عباس	080006	1000	160
		080011	2000	300
كرزاز	كرزاز	080008	600	350
		080015	1200	400

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر كمية تخزين تتواجد بمقر بلدية بشار سعة تخزين مجمعة حوالي 5200 قنطار وعلى أقصى مسافة 15 كم من الوحدة بينما خارج المقر البلدي فأعلى نسبة تخزين تتواجد ببلدية بنو عباس على بعد 250 كم أما أبعد نقطة بيع عن الوحدة بالنسبة لولاية بشار فتتواجد بمدينتي كرزاز وتبليالة حوالي 400 كم بسعة تخزين 1800 و 1500 على التوالي .

ب- ولاية أدرار :

جدول رقم (4-4) "نقاط توزيع الوحدة بولاية أدرار"

الدائرة	البلدية	الرمز	سعة التخزين	المسافة / كم
ادرار	ادرار	010001	6700	600
تيميمون	تيميمون	010002	1500	580
رفان	رفان	010003	3000	750
زاوية كنتة	زاوية كنتة	010004	2000	670
اولف	اولف	010005	3500	850
فنوغيل	فنوغيل	010006	1400	630
تسايت	تسايت	010007	4500	660
تتركوك	تتركوك	010008	10000	680
أقروت	أقروت	010009	8000	720
شروين	شروين	010010	10000	550
ادرار (براحي)	اولاد براحي	010011	2100	610
ادرار (بودة)	بودة	010012	450	630
برج باجي مختار	برج باجي مختار	010013	2000	1400
ادرار	ادغا	010014	1700	600
تيميمون	اولاد سعيد	010015	4500	610
شروين	اولاد عيسى	010016	894	580
أقروت	لدلول	010017	10000	750
اولف	اقبلي	010019	4500	750
رفان	سالي	010020	700	520
فنوغيل	لحمر	010022	4500	650
فنوغيل	تمنطيط	010023	4500	620
زاوية كنتة	انزقمير	010025	400	690
برج باجي مختار	تيمباوين	010027	2000	1550
تتركوك	اولاد قدور	010028	10000	620
شروين	طلمين	010029	10000	510
أقروت	المطارفة	010030	10000	580
اولف	تيمقطن	010031	650	860

فيما يخص نقاط البيع التابعة لولاية أدرار فان أبعد نقطة بيع عن الوحدة تتواجد بمدينة تمقطن

التابعة لدائرة أولف بسعة تخزين 650 وأكبر نقطة بيع من ناحية سعة التخزين والمقدرة بـ

10000 قنطار فتتواجد بالدوائر التالية : تتركوك، أولاد قدور، شروين (شروين، طلمين)، أقروت

(لدلول، المطارفة).

ج - ولاية تندوف

جدول رقم (4-5) "نقاط توزيع الوحدة بولاية تندوف"

المسافة / كم	سعة التخزين	الرمز	البلدية	
800	18000	080009	تندوف	تندوف

فيما يخص ولاية تندوف فتتواجد نقطة بيع واحدة بسعة تخزين 18000 قنطار وبمسافة حوالي 800 كم.

يتكون زبائن الوحدة من التجار بالجملة والتجزئة بالإضافة إلى المخازن كما يضاف إليهم في بعض الحالات الفروع الأخرى لمؤسسة رياض سيدي بلعباس أو مؤسسات الرياض الأخرى، وتتعامل الوحدة مع المستهلك مباشرة من خلال نفاط البيع، غير أن الخبازين يمثلون الجزء الرئيسي من التعامل فيما يخص منتج الدقيق، وفيمايلي الجداول التي ستبين التطور للمبيعات الفيزيائية من كل منتج وكذا أرقام الأعمال الخاصة بكل منتج وبكل ولاية

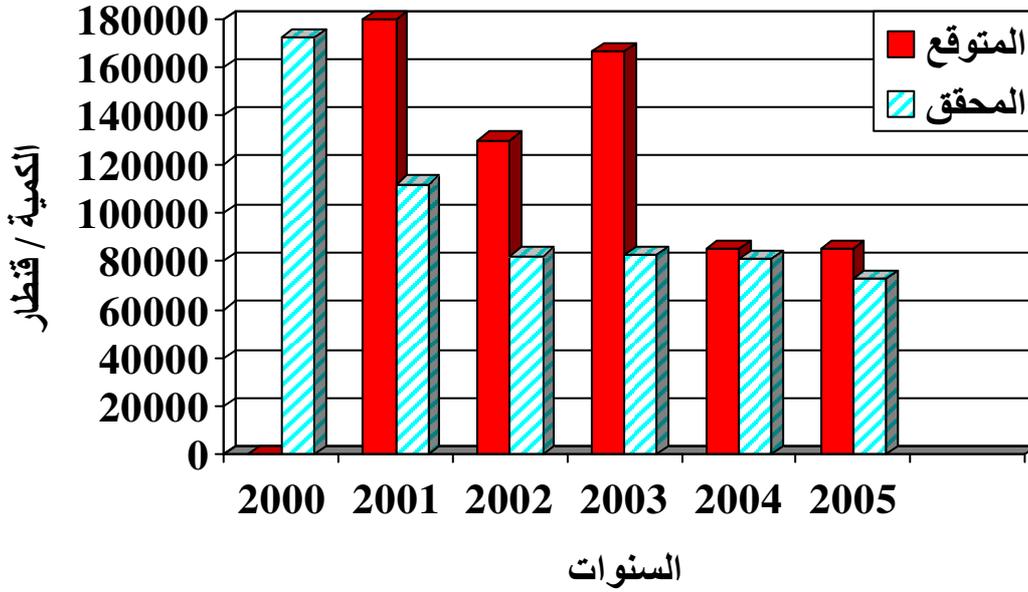
1- السميد

SEMOULE

جدول رقم(4-6) لتطور المبيعات (الفيزيائية) للسميد الوحدة : القنطار

السنة	المتوقع/قنطار	المحقق/ قنطار	نسبة التحقيق %	نسبة التطور %
2000	/	112457.25	/	/
2001	179880.00	111797.75	%62.15	% 0.59 -
2002	129900.00	82188.35	%63.27	%26.48 -
2003	166700.00	82544.80	%49.52	%0.43
2004	85000.00	81112.80	% 95.43	% 1.73-
2005	85000.00	72520.60	% 85.32	% 10.59 -

مخطط لتطور مبيعات السميد



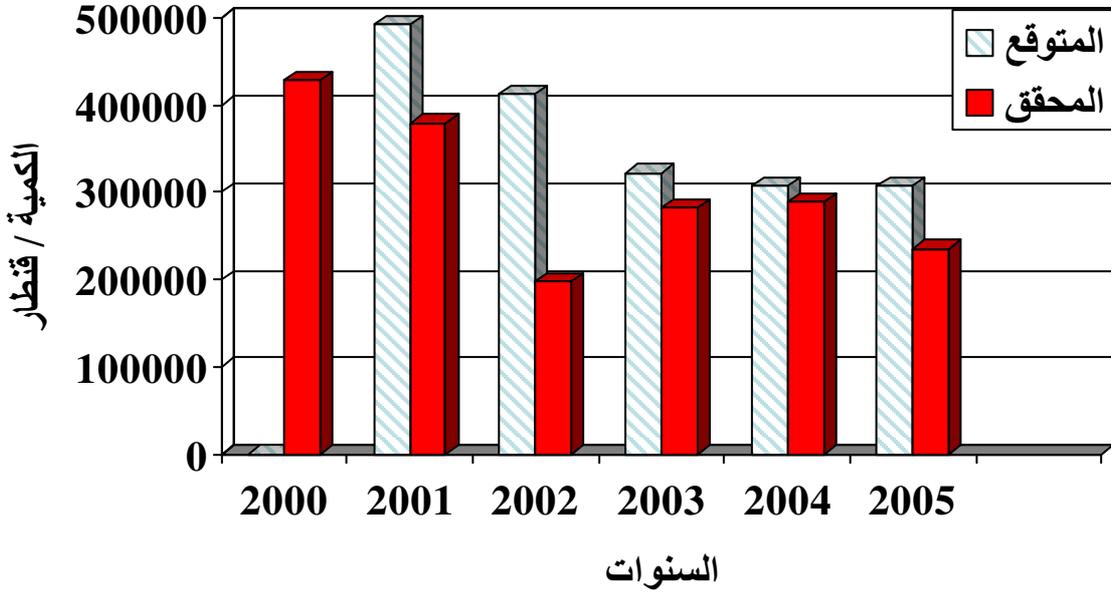
2- الدقيق FARINE

الوحدة : القنطار

جدول رقم (4-7) لتطور المبيعات (الفيزيائية) للدقيق

السنة	المتوقع/قنطار	المحقق/ قنطار	نسبة التحقيق %	نسبة التطور %
2000	/	427761.81	/	/
2001	492000.00	378529.05	76.94%	11.51% -
2002	412100.00	197715.45	72.24%	47.77% -
2003	321550.00	282314.65	87.80%	42.79%
2004	307000.00	288530.85	93.98%	2.20%
2005	307000.00	235341.90	76.66%	18.43% -

مخطط لتطور مبيعات الدقيق

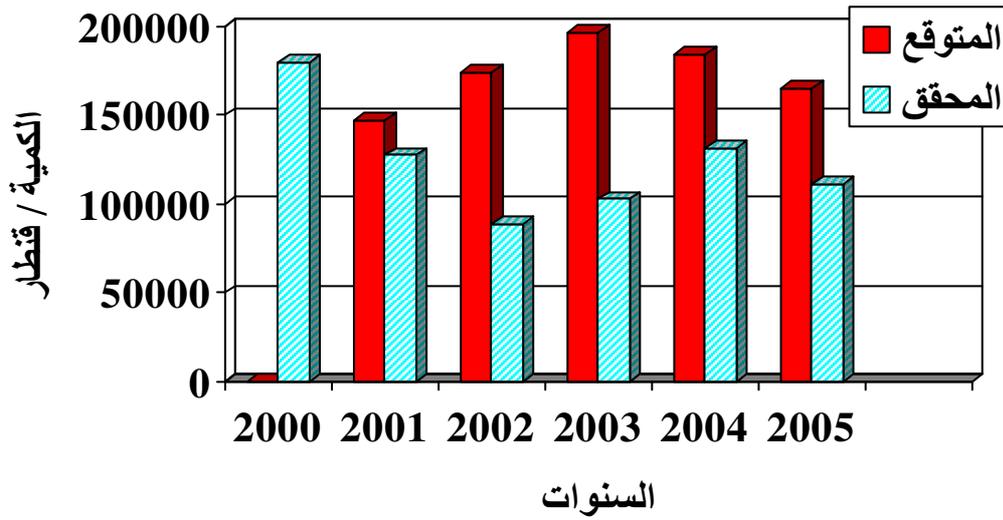


3- النخالة ISSUE

الوحدة : القنطار جدول رقم(4-8) لتطور المبيعات (الفيزيائية) للنخالة

السنة	المتوقع/قنطار	المحقق/ قنطار	نسبة التحقيق %	نسبة التطور %
2000	/	179284.40	/	/
2001	147670.00	127550.76	86.38%	28.85%
2002	174600.00	88946.90	50.94%	30.27%
2003	196776.00	102763.38	52.22%	15.53%
2004	184536.00	131369.00	71.19%	27.84%
2005	165264.00	110994.10	67.16%	15.51%

مخطط لتطور مبيعات النخالة

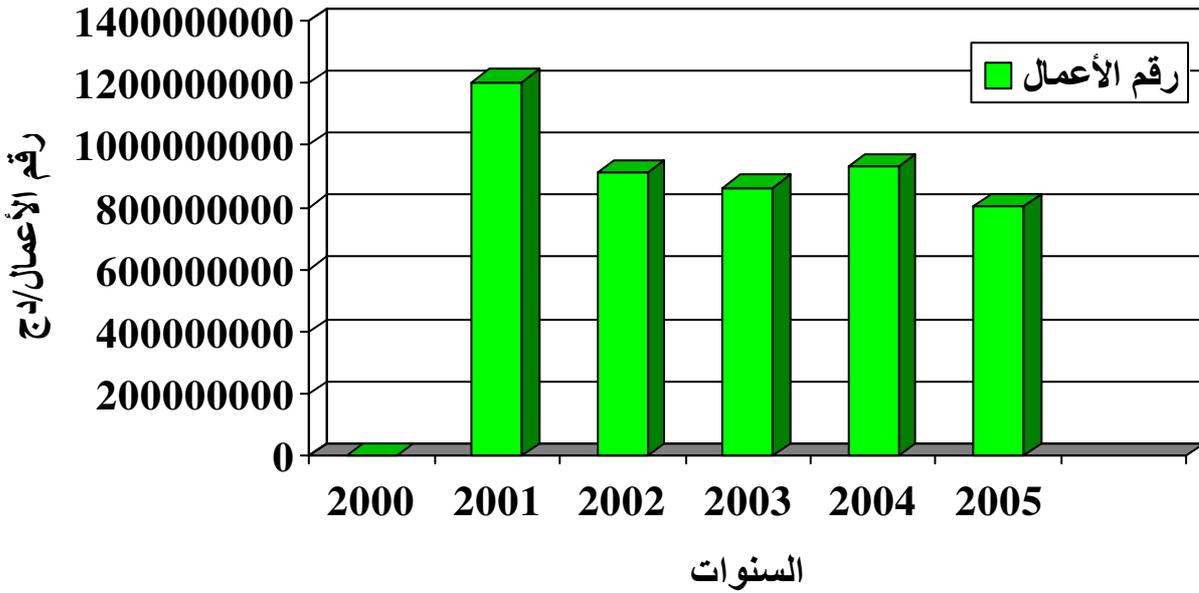


رقم الاعمال (DA)

جدول رقم(4-9) لتطور رقم الاعمال

نسبة التطور %	رقم الأعمال (70+71)	السنة
		2000
/	1.203.033.635.00	2001
% 24.36 -	910.000.970.99	2002
% 5.24 -	862.252.888.11	2003
% 7.97	930.982.580.42	2004
% 13.88 -	801.833.728.00	2005

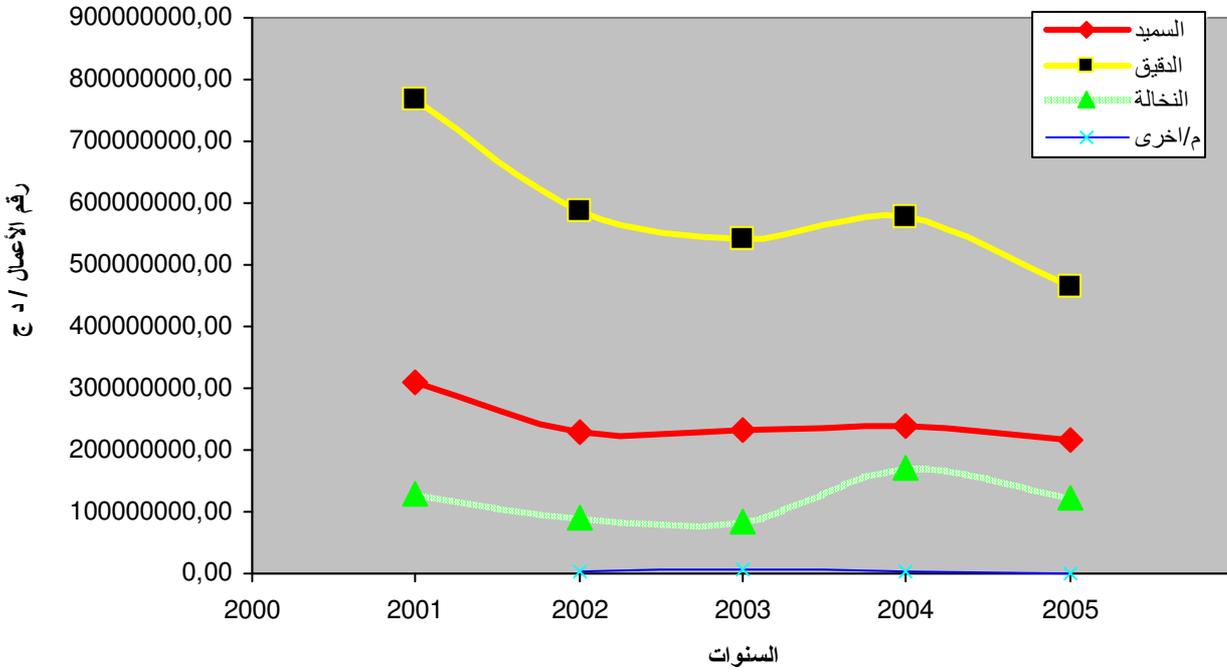
مخطط لتطور رقم الأعمال



جدول رقم (4-10) لتطور رقم الأعمال حسب المنتج (DA)

السنة	رقم الأعمال "السميد"	النسبة من الإجمالي	رقم الأعمال "الدقيق"	النسبة من الإجمالي	رقم الأعمال "النخالة"	النسبة من الإجمالي	رقم الأعمال "المنتجات الأخرى"	النسبة من الإجمالي
2000	/		/		/		/	
2001	308220289.00	%25.62	767124375.25	%63.77	127688970.75	%10.61	/	
2002	227574001.02	%25.01	587588818.00	%64.57	91927496.60	%10.10	2910655.47	%0.32
2003	233124222.94	%27.04	541274760.06	%62.77	82782029.84	%09.60	5071883.27	%0.59
2004	238230479.50	%25.59	578426165.00	%62.13	110956123.73	%11.92	3369812.19	%0.36
2005	215265357.50	%26.85	465416085.00	%58.04	121166531.58	%15.11	462.60	%00

مخطط لتطور رقم الأعمال حسب المنتج



ما يمكن استخلاصه من هذه الجداول هو أن رقم الأعمال لمنتج الدقيق يحتل الصدارة ويسيطر بشكل كبير على مبيعات الوحدة وذلك لأسباب خاصة بالمنطقة (الجنوب)، بحيث الغذاء اليومي لسكان المنطقة يتكون غالبا من مادة الدقيق حيث رقم الأعمال الخاص بالدقيق يمثل في كل المدة المدروسة أكثر من 60% من رقم الأعمال الإجمالي، ليليه رقم الأعمال الخاص بالسميد بنسبة تتراوح بين 25 و 27% من الرقم الإجمالي، وفي الأخير المنتجات الأخرى كالنخالة (بقايا الطحين) والمنتجات الأخرى كالنشأ والكسكس والمعجنات

جدول رقم (4-11) لتطور رقم الاعمال حسب الولايات

السنة	بشار	النسبة	ادرار	النسبة	تدوف	النسبة
2000	/	/	/	/	/	/
2001	492372610.25	%41.01	626714649.75	% 52.09	82946375.00	%6.89
2002	342007401.02	/	/	/	/	/
2003	342007401.02	%39.66	400679080.16	%46.47	119566406.93	%13.87
2004	335255135.85	%36.02	459875685.66	% 49.39	135851759.01	%14.59
2005	290195592.17	% 36.20	415122295.06	% 51.78	96430548.82	% 12.03

يلاحظ من خلال الجدول رقم(4-11) والذي يبين تطور رقم الأعمال حسب الولايات بأن الصدارة في رقم الأعمال تتمثل في ولاية أدرار حيث بلغت النسبة حوالي 52 بالمائة خلال السنة 2001 و 51.78 بالمائة سنة 2005 و ذلك لخصوصية المنطقة واعتمادها على منتجات الوحدة كالدقيق و السميد ،اما فيما يخص الانخفاض الملحوظ خلال السنوات المتتالية فيعزى سببه إلى دخول مطاحن أخرى منافسة سواء على مستوى ولاية أدرار وكذلك بولاية بشار.

ب- الإنتاج

بعدها تقوم المؤسسة بعملية الشراء للمواد الأولية اللازمة تدخل في المرحلة الثانية وهي الإنتاج، و تعتبر أهم حلقة في نشاط المطحنة حيث تقوم بتحويل المواد الأولية من حالاتها الطبيعية الأولى إلى منتجات نهائية قابلة للاستهلاك و هي الدقيق ، السميد، النخالة والمعجنات.

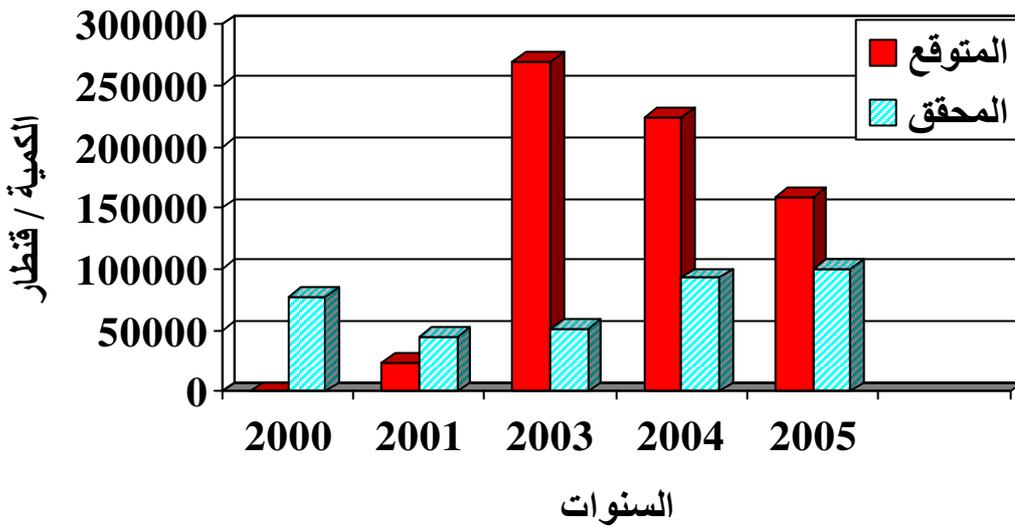
1- العملية: الطحن

أ- طحن القمح الصلب Trituration du Blé dure

جدول رقم(4-12) لتطور طحن القمح الصلب الوحدة : القنطار

السنة	المتوقع/قنطار	المحقق/قنطار	نسبة التحقيق %	نسبة التطور %
2000	/	77397.50	/	/
2001	24000.00	44703.75	186.27%	42.24%
2002	72000.00	00.00	00.00%	100%
2003	270000.00	51311.80	19.00%	/
2004	224400.00	92955.65	41.42%	81.16%
2005	158400.00	100670.15	63.55%	08.30%

مخطط لتطور طحن القمح الصلب



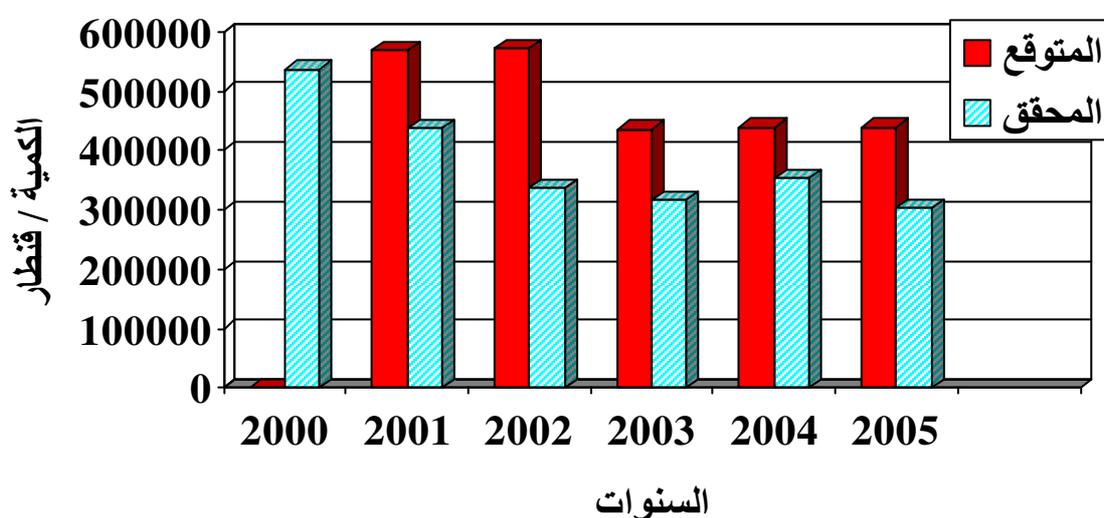
ب - طحن القمح اللين Trituration du Blé tendre

جدول رقم(4-13) لتطور طحن القمح اللين

الوحدة : القنطار

السنة	المتوقع/قنطار	المحقق/قنطار	نسبة التحقيق %	نسبة التطور %
2000	/	537156.80	/	/
2001	568600.00	437439.35	76.93%	18.56%
2002	572000.00	336370.00	58.81%	23.10%
2003	436000.00	317511.20	72.82%	6.17%
2004	440000.00	354486.80	80.57%	11.65%
2005	440000.00	303876.20	69.06%	14.28%

مخطط لتطور طحن القمح اللين



من خلال الجدول رقم(4-13) والذي يوضح طحن القمح اللين نلاحظ ونسجل الانخفاض المحسوس

في عملية الطحن والتي لم تبلغ في أي سنة المتوقع ويعود ذلك إلى عدة أسباب من بينها:

الانقطاع المستمر في التموين بالقمح اللين حيث أ، الكمية المستلمة شهريا لا تتجاوز في أي حال

20 يوما في عملية الطحن خلال الشهر.

بالإضافة إلى التوقعات المستمرة للآلات لعدة أسباب منها تقنية، وتكنولوجية، بالإضافة إلى انقطاع

التيار الكهربائي كما يوضحه الجدول رقم(4-14)

جدول رقم(4-14) يبين أسباب توقف المطحنة

capacite trituration/jour 2000

MINOTERIE

أسباب التوقف	نوع التوقف	عدد الساعات	السنة
Changement des rouleaux a cylindre Déclenchements Electriques	تقني	95	2000
Engorgements Changement des Tamis et Manches	تكنولوجي	173	
Coupure de courant et chute tension Rupture des blés	آخر	130	
Rép.Mecanique Déclenchements Electriques	تقني	198	2001
Engorgements Changement des Tamis et Manches	تكنولوجي	128	
Incendie de salle de transformation Rupture des blées Sur stock de son	آخر	1281	
Déclenchement Electrique Rep.Mecanique	تقني	98	2002
Engorgement	تكنولوجي	135	
Rupture Blés	آخر	1281	
60h.Déclenchement Electrique 51h.Rep.Mecanique	تقني	111	2003
36h Produit humide 510h Passages déviés 16h Toiles Usée	تكنولوجي	562	
Cellules P.Finis pleines et /ou Rupture M.P	آخر	749	
/	تقني	0	2004
/	تكنولوجي	0	
144.Coupure Courant 882Rupturé Blé Tendre	آخر	1026	

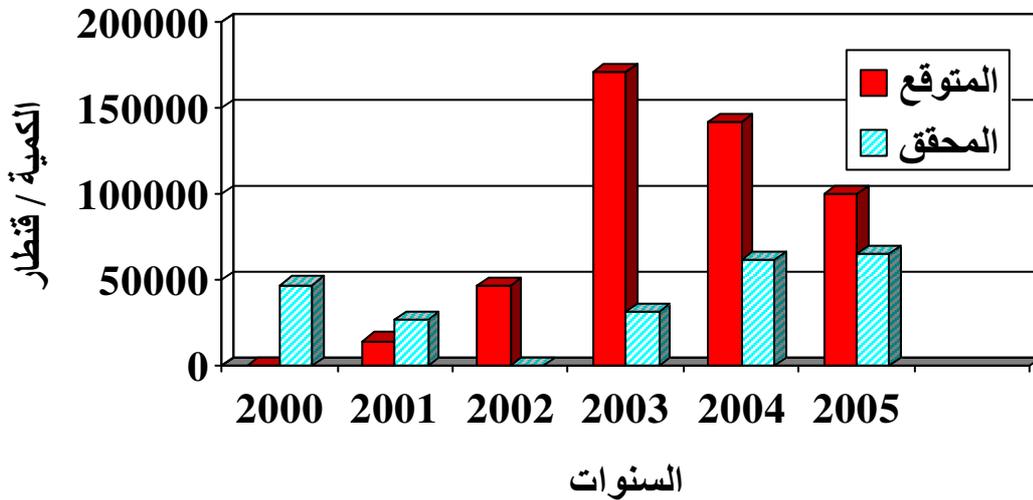
2- العملية الإنتاج

أ- إنتاج السميد Production Semoule
جدول رقم (4-15) لتطور إنتاج السميد

الوحدة : القنطار

السنة	المتوقع/قنطار	المحقق/ قنطار	نسبة التحقيق %	نسبة التطور %
2000	/	47404.50	/	/
2001	14880.00	27059.50	181.85%	42.92%
2002	46800.00	00.00	00.00%	100%
2003	170532.00	32023.65	18.87%	/
2004	141636.00	61865.30	43.68%	93.19%
2005	99792.00	64985.25	65.12%	05.04%

مخطط لتطور إنتاج السميد



يتم إنتاج السميد من نفس نوعية القمح وعلى عدة أوزان (25كغ، 10كغ) بطاقة إنتاج تقدر

بـ 1200ق/يومياً

وقد استعملنا المعادلة التالية لحساب نسبة التطور

$$\text{نسبة التطور} = \frac{\text{كمية السنة (ن) - كمية السنة (ن-1)} * 100}{\text{كمية السنة (ن-1)}}$$

كمية السنة (ن - 1)

ومن خلال الجدول السابق رقم(4-15) يتضح لنا أن هناك انخفاض محسوس في الإنتاج يعود إلى التوقف التام للمسمدة خلال سنتي 2001 و 2002 وذلك للإصلاح والتجديد بحيث ارتفعت بعد ذلك قدرتها إلى 1200 قنطار يوميا، وهذا ما يلاحظ في التطور الحادث في سنة 2004 نسبة 93.19% مقارنة بسابقتها 2003، بالإضافة إلى التوقفات لعدة أسباب كما هو موضح في الجدول التالي رقم(4-16)

جدول رقم(4-16) يبين أسباب توقف المسمدة

capacite/jour 1200

SEMOULERIE

سبب التوقف	نوع التوقف	عدد الساعات	
Changement Rouleaux Cylindre Déclenchement Electrique Int Mécanique	تقني	1100	2000
Engorgement / Changement Tamis	تكنولوجي	1725	
Coupure Courant Rupturé Blés	آخر	855	
/	تقني	0	2001
/	تكنولوجي	0	
/	آخر	0	
/	تقني	0	2002
/	تكنولوجي	0	
/	آخر	0	
5h Rep. Mcanique 73h Déclenchement Electrique	تقني	78	2003
/	تكنولوجي	0	
8h5coupure + chute tension 1500 Montage non achevé 112 sur stock P.Finis 1163 Repture M.P	آخر	2783,75	
Declenchement electrique[تقني	34	2004
Preparation blé dur changement tamis	تكنولوجي	20	
144-coupure courant 200 sur stock 2223 Rupture blé dur	آخر	2567	

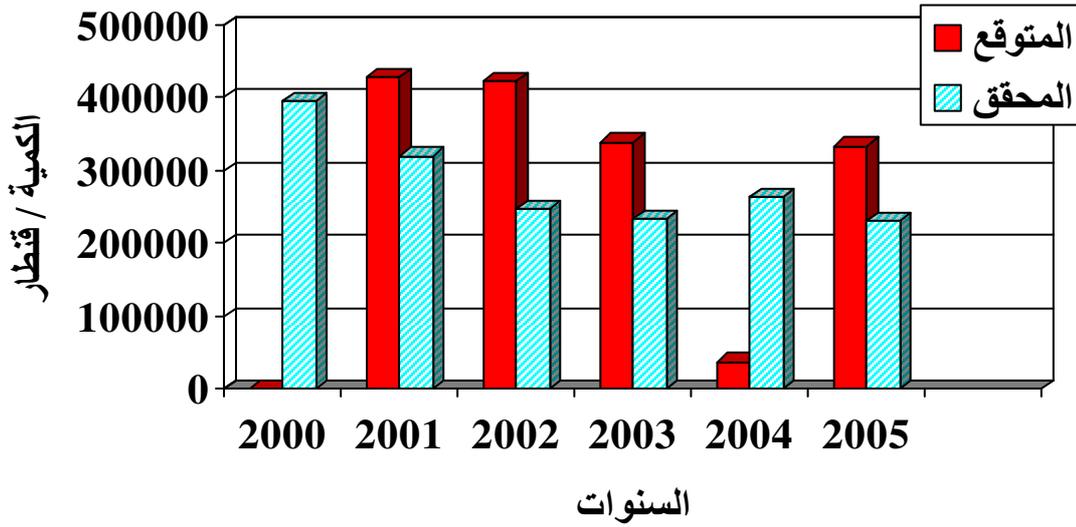
ب - إنتاج الدقيق Production Farine

الوحدة : القنطار

جدول رقم(4-17) لتطور إنتاج الدقيق

السنة	المتوقع/قنطار	المحقق/ قنطار	نسبة التحقيق %	نسبة التطور %
2000	/	395931.53	/	/
2001	428130.00	319674.65	74.67 %	19.26 - %
2002	422600.00	247923.60	58.67 %	22.45 - %
2003	338692.00	232626.50	68.68 %	6.17 - %
2004	38228.00	263852.40	70.01 %	13.42 %
2005	333344.00	230340.10	69.10 %	12.70 - %

مخطط لتطور إنتاج الدقيق



من خلال الجدول الخاص بإنتاج الدقيق نلاحظ انخفاض التطور مقارنة بين السنوات بحيث يعود ذلك لنفس الأسباب السابقة والتي من بينها:
انقطاع عملية التموين من القمح اللين.
حريق في قاعة التحويل الكهربائي (13 يوم توقف سنة 2001)
عدم قدرة المخازن على استيعاب بعض المنتجات نظرا للكميات المتواجدة بها من بقايا الطحن(النخالة)

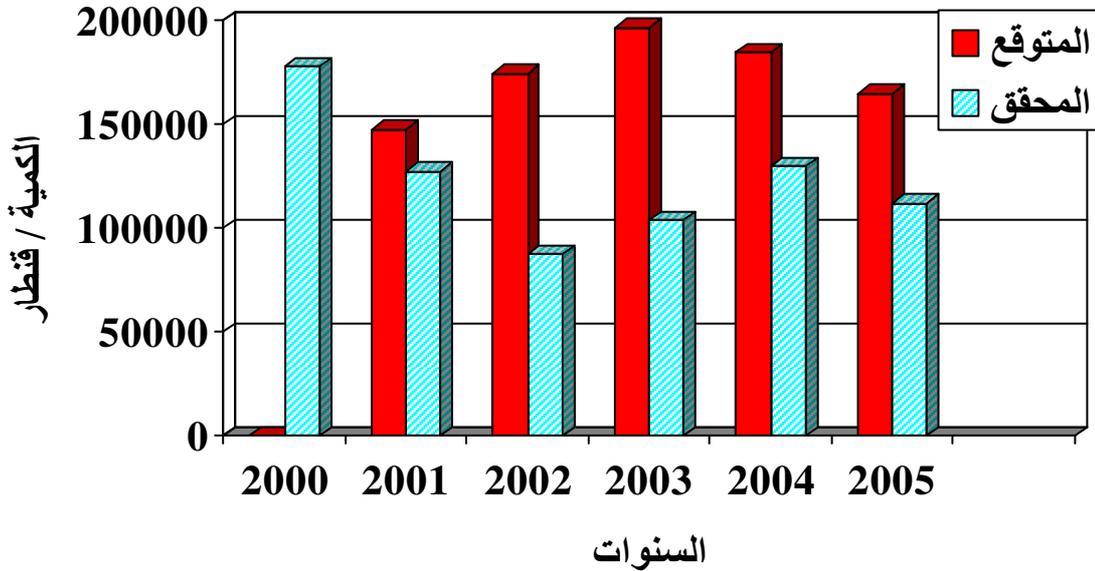
ج- إنتاج النخالة (son) production issue

الوحدة : القنطار

جدول رقم(4-18) لتطور إنتاج النخالة

السنة	المتوقع/قنطار	المحقق/ قنطار	نسبة التحقيق %	نسبة التطور %
2000	/	178230.00	/	/
2001	147670.00	127300.40	86, 21 %	28, 58 - %
2002	174600.00	87634.47	50, 19 %	31, 16 - %
2003	196776.00	104022.34	52, 86 %	18, 70 %
2004	184563.00	130001.80	70, 45 %	24, 97 %
2005	165264.00	112073.40	67.81 %	13.79 - %

مخطط لتطور إنتاج النخالة



من خلال الجدول نلاحظ أيضا التطور المتناقص في إنتاج (النخالة) وهذا راجع إلى التطور

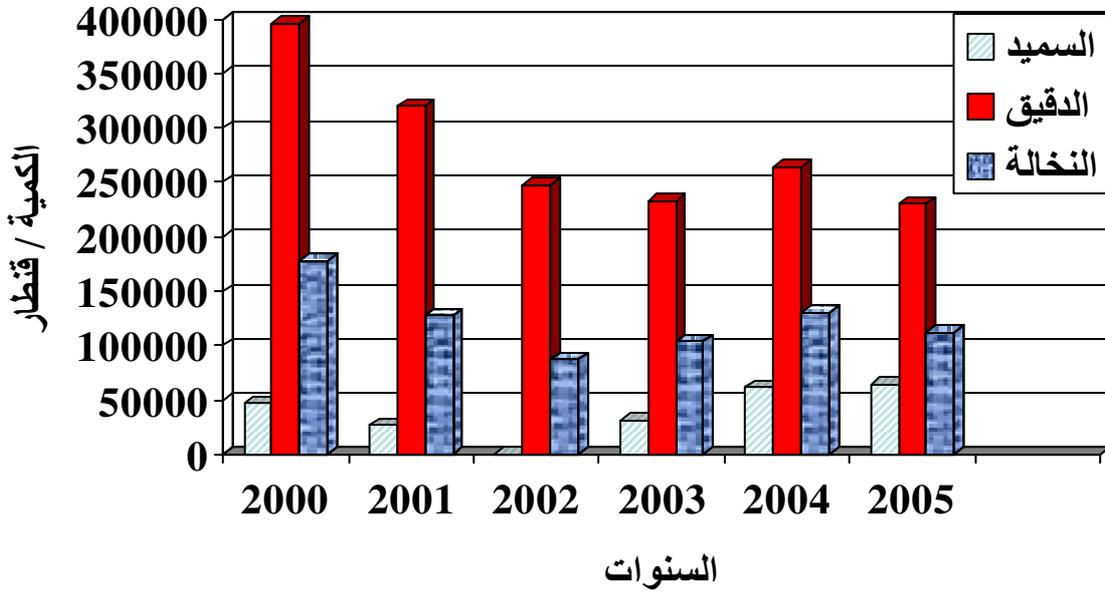
المتناقص في كل المنتجات السابقة، وخاصة في عملية الطحن، والسبب الرئيسي يعود إلى انقطاع

كمية القمح المستلم من المورد التقليدي (الديوان الوطني للحبوب)، والذي لا يتجاوز 21 يوما شهريا

بالنسبة للقمح اللين و 11 يوما شهريا بالنسبة للقمح الصلب.

مخطط رقم (4-19) يوضح المقارنة بين كميات الإنتاج لكل من السميد، الدقيق و النخالة

مخطط مقارنة بين المنتجات



ج- مديرية الموارد البشرية

تهتم مديرية الموارد البشرية في المؤسسة بتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية

، حيث تتفرع منه دائر الموارد البشرية التي بدورها تنقسم إلى مصلحتين.

▪ الأولى تختص بتسيير الوسائل العامة.

▪ الثانية تختص بتسيير الشؤون الاجتماعية.

ومن اهم وظائفها

▪ إجراءات تسيير أوقات العمل أو الأجور.

▪ إجراءات تسيير العطل السنوية.

▪ إجراءات تسيير الغيابات الخاصة والمأجورة.

▪ إجراءات تسيير الغيابات المسموح بها ولكن غير مأجورة.

▪ إجراءات تسيير المنح والتعويضات.

▪ إجراءات تسيير المنح الاجتماعية.

▪ إجراءات التسيير الخاصة بالضمان الاجتماعي.

مكونات حقل الدراسة

تتكون مديرية الموارد البشرية من المستخدمين التاليين حسب الجدول رقم (4-20)

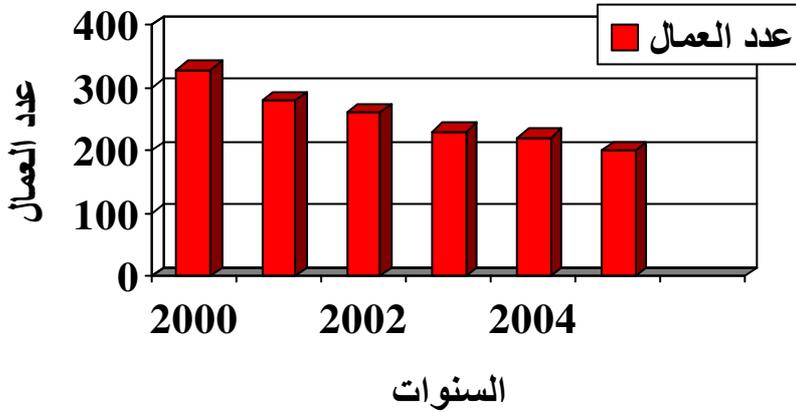
العدد	الجنس	الدرجة	الوظيفة
01	ذ	إطار مسير	مدير الموارد البشرية
01	ذ	إطار	رئيس دائرة الموارد البشرية
01	ذ	تحكم	رئيس قسم الأجور
01	أ	إطار	ريس قسم الشؤون الاجتماعية
02	ذ	تنفيذ	مخزن الوسائل العامة
01	أ	تنفيذ	مجمع الهاتف
01	ذ	تحكم	سائق
06	/	/	متربصون/عقود قبل العمل

من خلال الجدول رقم(4-20) نلاحظ وجود بعض الإطارات في قسم تسيير الموارد البشرية غير أن المشكل المطروح ليسو دوى اختصاص ومن بينهم من تحصل على درجة اطار بواسطة الأقدمية فقط.

جدول رقم (4-21) لتطور عدد المستخدمين

السنة	دائمون	مؤقتون	المجموع	نسبة التطور %
2000	305	23	328	/
2001	270	09	279	- 14,93 %
2002	245	14	259	- 07,16 %
2003	218	12	230	- 11,19 %
2004	208	13	221	- 3,91 %
2005	186	15	201	- 9,05 %

مخطط لتطور عدد العمال



من خلال الجدول رقم() نلاحظ أن عدد العمال في تناقص من سنة إلى أخرى مما يستوجب دراسة الأسباب ماعدا البعض منهم ممن أحيوا على التقاعد والجدول الموالي رقم () يوضح هذا الانخفاض من خلال تحركات العمال شهريا

جدول رقم (4-22) لتحرك المستخدمين حسب الأشهر

12/31	ديسمبر	نوفمبر	اكتوبر	سبتمبر	اوت	جويلية	جوان	ماي	ابريل	مارس	فيفري	جانفي		
305	305	305	306	306	308	308	309	311	315	317	318	321	دائم	2000
23	23	23	15	15	15	15	15	15	14	12	11	11	مؤقت	
270	270	277	277	278	278	279	281	281	290	298	299	299	دائم	2001
9	9	6	7	7	8	8	11	11	26	25	26	24	مؤقت	
245	245	247	249	252	256	259	259	265	267	267	267	269	دائم	2002
14	14	13	12	11	10	10	11	10	10	10	10	9	مؤقت	
218	218	218	219	220	220	221	221	226	226	223	226	234	دائم	2003
12	12	12	11	11	10	9	9	11	13	17	16	13	مؤقت	
208	208	208	209	210	210	210	212	212	213	213	213	213	دائم	2004
13	13	13	13	13	13	13	12	12	12	13	13	13	مؤقت	
186	186	186	186	186	195	196	199	199	199	208	208	208	دائم	2005
15	15	15	14	12	11	11	11	11	11	12	14	12	مؤقت	

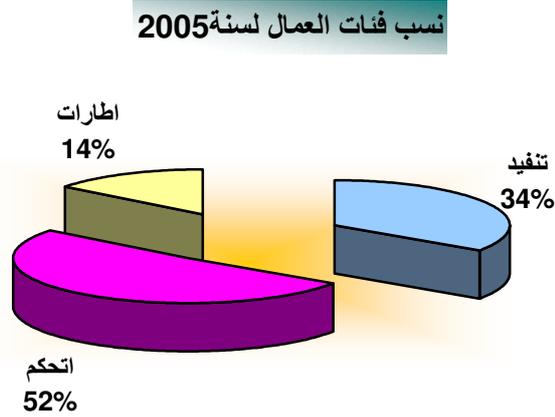
جدول رقم (4-23) لتوزيع المستخدمين دائمون ومؤقتين على الأقسام حسب الفئات الاجتماعية المهنية

المجموع	القسم التجاري	قسم الإنتاج	قسم الدعم	قسم الإدارة	المجموعة	السنة
149		43	104	02	تنفيذ	2001
87		12	63	12	تحكم	
34		3	19	12	إطارات	
128		44	83	01	تنفيذ	2002
83		12	63	8	تحكم	
34		04	18	12	إطارات	
114		39	74	01	تنفيذ	2003
74		10	57	07	تحكم	
30		04	16	10	إطارات	
83	12	36	1 + 28	2 + 4	تنفيذ	2004
107	43	2 + 9	3 + 35	3 + 12	تحكم	
31	10	04	06	2 + 9	إطارات	
69	10	27	2 + 25	1 + 4	تنفيذ	2005
103	42	1 + 7	3 + 33	6 + 11	تحكم	
29	09	04	05	11	إطارات	

من خلال القراءة الأولية للجدول نلاحظ أن الوحدة تعتمد على عقد العمل الدائم في عملية التوظيف

ودلك من خلال النسبة الضعيفة للعمال المؤقتين المشار إليهم بالعدد بعد إشارة (+) كما يلاحظ أن

النسبة الكبرى في الفئات تتمثل في فئة التحكم فمثلا في سنة 2005 النسبة الكبرى هي حوالي 51.24 % من فئة التحكم لتليها فئة التنفيذ بنسبة 34.33 % و الأخير فئة الإطارات بنسبة 14.42 %



معدل السن للعمال

جدول رقم (4-24) لتطور معدل السن للعمال

المجموع	60-56	56-51	50-46	45-41	40-36	35-31	30-26	
305	/	/	/	/	/	/	/	2000
270	16	25	75	86	47	14	07	2001
245	10	16	70	82	46	14	07	2002
218	02	06	63	79	43	18	07	2003
208	14	38	84	55	13	08	09	2004
201	08	28	79	55	13	07	11	2005

من خلال الجدول رقم (4-24) الذي يمثل معدل السن بالوحدة خلال مدة الدراسة فلو

أخذنا سنة الأساس 2005 نلاحظ أن 170 من مجموع 201 عاملاً أي حوالي 84% معدل

أعمارهم بين 40 و60 سنة وهو مؤشر يدعو للقلق إذ معظم العمال مسنين نوعاً ما.

إعداد الأجور

تقوم المؤسسة بإعداد اجر العمال انطلاقا من ورقة الحضور لكل عامل، و التي تحتوي على عدد

ساعات العمل

- عدد ساعات الإضافية وهي:

س.ا بمعدل 50%.

س.ا بمعدل 75 %.

س.ا بمعدل 100 %.

*ملاحظة. الساعات الإضافية لا تفوق النسبة القانونية في الشهر.

الأجر القاعدي : ثابت يحدد طبقا لسلم الأجور الملحق رقم ()، و يكون حسب المنصب الذي

يشغله الموظف ، و يتغير في حالة الزيادة التي تعلنها المديرية العامة أو وفقا للاتفاقيات

الجماعية .

جدول رقم (4-25) لتركيبية الأجر القاعدي بالسلم الأجرى بالمؤسسة

الدرجة	المستوى
خارج القياس 8 مرات SMIG	إطار مسير عام
من 1/18 إلى 5/20	إطار سام
من 1/14 إلى 5/17	إطار
من 1/10 إلى 4/13	تحكم
من 7 إلى 3/9	تنفيذ

اما بقية المكونات فتختلف من عامل إلى آخر حسب الأقدمية والمنصب و الحالة الاجتماعية للعامل... الخ و من بينها على سبيل المثال

- منحة الخبرة المهنية : تمنح حسب خبرة كل موظف في مجال عمله وهي تحسب في المؤسسة بمعدل 2.5 من الأجر الأساسي حسب مدة الاقدمية.

- منحة المنطقة الجغرافية : تحسب بمعدل 40 من الأجر القاعدي حسب المنصب الموظف.

- منحة المسؤولية : يستفاد بها مسؤولو المؤسسة

- منحة القفّة : تحسب بقيمة حسب عدد أيام العمل الفعلية وهذه القيمة تختلف

انظر الملحق (2)

التسيير الآلي للأجر بالمؤسسة:

لإعداد كشف الراتب (الأجر) تقوم ادارة مصلحة المستخدمين و الأجور بملا كل البيانات الثابتة الخاصة بالمستخدم كالمعلومات الشخصية، الشهادة، الحالة العائلية، المهنة... الخ حيث يتم ادخالها في الحاسوب ، اين تتم المعالجة بواسطة برنامج ألي خاص بالوحدة. وقبل عملية استخراج بطاقات الأجور الشهرية الخاصة بكل عامل يتم اضافة العوامل المتغيرة كعدد أيام العمل الشهرية، الساعات الإضافية، الغيابات المدفوعة الأجر وغير مدفوعة الأجر، الغيابات المرضية، العطل..... الخ حسب كل عامل انظر الملحق رقم(2) بعد ذلك تتم معالجة الأجور حيث يمكن استخراج بطاقة أجر لكل عامل. مثال:

المستخدم X رئيس إنتاج صنف 1/14 متزوج + 4 أطفال

تاريخ بداية العمل : 1982/03/20

I- أجر المنصب

- الأجر الأساسي (S.base): يتم تحديد أجره الأساسي وفق شبكة الأجور الناتجة عن الاتفاقية الجماعية بتاريخ سبتمبر 2001، أي الصنف 1/14 يوافق من خلال الشبكة، أجر أساسي يقدر بـ : 11067.00 دج. انظر الملحق رقم (3)

- تعويض الخبرة (I.E.P): تحسب الخبرة المهنية بالوحدة كنسبة مئوية تمثل 2.5% من الأجر الأساسي بالنسبة لكل سنة وعليه تعويض الخبرة في هذه الحالة = 2.5 % من الأجر الأساسي لمدة العمل الفعلية، أي من بداية دخول العامل 1982/03/20 إلى تاريخ إعداد

الأجر جانفي 2006 مطروح منه جميع الغيابات (غيابات المرض، غيابات العطل بدون أجر..الخ).

وعليه بالنسبة للمستخدم محل الدراسة، المدة المحسوبة تمثل 47.30 أي 18.92 سنة

$$\text{أي } 5234.69 = 47.30 \times 11067.00 \text{ دج}$$

- منحة الضرر: (P. nuisance)

$$\frac{30 \times 260.00 \text{ (عدد أيام العمل)}}{30 \text{ يوم (الشهر)}}$$

حيث الأساس يمثل هنا 260.00 دج للشهر وهي تختلف من عامل لآخر حسب درجة الضرر

- تعويض المنطقة (I.zone) وهي عبارة عن 40 % من الأجر الأساسي حسب عدد

$$\frac{\text{أيام العمل الفعلية في الشهر أي } 11067.00 \times 40 \times 30}{30 \times 100} \text{ أي: } 4426.80 \text{ دج}$$

ويكون بذلك المجموع الخاضع لاشتراك الضمان الاجتماعي (أجر المنصب)

$$11067 + 5234.69 + 260.00 + 4426.80 = 20988.49 \text{ دج}$$

II- الاقتطاعات:

الضمان الاجتماعي ويمثل 9 % من أجر المنصب

$$\frac{9 \times 20988.49}{100} \text{ أي: } 1888.96 \text{ دج}$$

ان اقتطاع الضمان الاجتماعي يساوي 1888.96 دج وهي مقسمة كما يلي:

1.5% الضمان الاجتماعي ← 314.83 دج

1.5% تأمين الشيخوخة ← 314.83 دج

5.5% تقاعد ← 1154.36 دج

0.5% تقاعد مسبق (R.anticipé) ← 104.94 دج

الاشتراك التضامني: وهو يمثل 3% من الأساس 8000 دج

$$240.00 = 100 / 3 \times 8000 \text{ دج}$$

- تعويض القفة: تختلف حسب المنصب وبالنسبة للعامل محل الدراسة فهو يمثل 100 دج لليوم

$$1900 = 100 \times 19 \text{ يوم}$$

ا ويكون بذلك المبلغ الإجمالي الخاضع للضريبة (IRG) :

أجر المنصب - تعويض المنطقة + تعويض القفة + تعويض رمز السميد (Bonification bon semoule)

- المبلغ المقتطع للضمان الاجتماعي وعليه يصبح المبلغ :

$$17372.73 = 1888.96 - 800.00 + 1900.00 + 4426.80 - 20988.49$$

إذن المبلغ المقابل للضريبة على الدخل (عامل متزوج)

$$17370 \leftarrow \text{IRG} = 1031.80 \text{ انظر الملحق (4)}$$

- المنح العائلية (A.F) : 4 أطفال بحيث 300 دج عن الواحد .

$$\text{إذن : } 1200.00 = 4 \times 300.00 \text{ دج}$$

الأجر الوحيد (S.unique) : 600.00 دج

إذن يكون الأجر الصافي:

$$22327.73 = 316076 - 25488.49 \text{ دج}$$

وفي مايلي جدول لمجمل تكاليف المستخدمين :

جدول رقم(4-26) لتطور مصاريف المستخدمين

63	635	634	633	632	631	630	
103891257.90	/	/	/	/	/	/	2000
98756910.25	17110039057	758925.52	/	41775568.18	/	39112376.98	2001
117566684.86	19364500.86	2002772.33	676566.68	48152276.14	/	47370568.85	2002
97742195.54	16438152.20	2067727.17	/	45624081.02		33612235.06	2003
87625948.91							2004
89134659.23							2005

د- مديرية المالية و المحاسبة

و تضم مصلحتين::

1- مصلحة المحاسبة العامة؛ المحاسبة التحليلية.

2- مصلحة المالية..

و من بين أهم مهامها نذكر:

- مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف و إيرادات؛
- مسك سجلات البنوك و الخزينة و تأمين الحسابات؛
- تصدر و تتابع الصكوك و دفعها لأجل قبضها؛
- السهر على دفع الديون و القروض, و تغطية الزبائن؛
- العمل على استهلاك المواد في وقتها و المعرفة الحقيقية لسير الوحدة؛
- السهر على التصريحات الضريبية و مراجعة الحسابات؛
- الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة و المالية)؛
- السهر على المراقبة الدورية على الخزينة؛
- تحديد تكاليف الإنتاج و تطبيق أسعار البيع و المخطط المحاسبي.

وقد حاولنا تلخيص موازنات وجدوال النتائج لخمس سنوات حسب الجداول التالية حيث تبين مدى تدهور الوحدة من سنة الى أخرى حيث تظهر الخسارة المتتالية من سنة الى أخرى

"2005"	السنة المالية	"2004"	السنة المالية	"2003"	السنة المالية	"2002"	السنة المالية	"2001"	السنة المالية		
دائن	مدین	دائن	مدین	دائن	مدین	دائن	مدین	دائن	مدین		
16,065,258		133,659,335		225,583,579		308.350.663		363.573.546		مبيعات	70
	14,105,535		119,399,963		211.411.349		276.182.395		327.957.976	بضائع مستهلكة	60
1,959,723		14,259,372		14.172.230		32.168.269		35.615.570		الهامش الاجمالي	80
1,959,723		14,259,372		14.172.230		32.168.269		35.615.570		الهامش الاجمالي	80
785,768,470		797,323,245		636.710.499		601.650.307		839.460.088		انتاج مباح	71
	14,436,134	18,836,661			14.496.865		23.779.981	10.871.129		انتاج مخزون	72
										انتاج المؤسسة لحاجتها	73
1,329,267		544,000		931.058		61.247				اداءات مقدمة	74
						125.245				تحويل تكاليف الانتاج	75
	622,436,080		662,953,451		544.969.586		454.069.518		704.909.572	مواد ولوازم مستهلكة	61
	52,727,975		78,638,669		52.655.195		86.471.262		80.817.868	خدمات	62
99,157,270		89,420,158		39.692.140		69.684.307		100.219.348		القيمة المضافة	81
99,157,270		89,420,158		39.692.140		69.684.307		100.219.348		القيمة المضافة	81
		60,217,651		57.542.803		89.630.170		90.197.966		تعويضات OAIC	76
15,551,934		26,253,233		20.810.869		44.967.202		58.538.993		ايرادات مختلفة	77
7,780,925		37,821,050		13.666.348		12.380.746		1.337.106		تحويل تكاليف الاستغلال	78
	89,134,659		87,625,949		97.742.195		117.566.685		98.756.910	مصاريف المستخدمين	63
	5,524,167		6,014,212		9.465.946		22.546.122		19.998.719	ضرائب ورسوم	64
	5,314,696									مصاريف مالية	65
			4,258,329		3.239.589		6.171.901		25.418.968		65
	2,110,695		1,939,722		1.254.802		3.178.245		3.064.987	مصاريف مختلفة	66
			11,076,589		12.901.025		12.826.767		17.329.278	رسوم شبه جبائية	67
		31,766,202	42,922,147		23.283.628		19.707.655		42.633.754	اهتلاكات وموونات	68
	11,360,289	59,875,145		16.175.025		34.665.050		43.090.796		نتيجة الاستغلال	83
114,743,340		249,573,782		106.157.714		62.390.145		117.301.573		ايرادات خارج الاستغلال	79
	147,018,604		347,496,985		62.509.166		91.685.709		74376.841	مصاريف خارج الاستغلال	69
	32,275,263		97,923,203		43.648.548		29.295.564		42.924.732	نتيجة خارج الاستغلال	84
	11,360,289	59,875,145		16.175.025		34.665.050		43.090.796		نتيجة الاستغلال	83
	32,275,263		97,923,203		43.648.548		29.295.564		42.924.732	نتيجة خارج الاستغلال	84
	43,635,552		38,048,059		27.473.523		5.369.487		86.015.528	نتيجة الدورة الاجمالية	880
										ضرائب على الارباح	889
	43,635,552		38,048,059		27.473.523		5.369.487		86.015.528	نتيجة الدورة الصافية	88

السنة 2005	السنة 2004	السنة 2003	السنة 2002	السنة 2001	الأصول	
الصافي	الصافي	الصافي	الصافي	الصافي		
					الاستثمارات	3
51,322,882	17,985,626	15,761,020	20,089,763	19,547,117	مصاريف اعدادية	20
523,728	392,796	497,542	523,728	523,728	قيم معنوية	21
6,058,402	6,582,130	37,551,405	37,551,405	37,551,405	اراضي	22
282,050,258	329,102,582	200,963,248	371,327,740	219,280,595	تجهيزات الانتاج	24
658,137	206,352	214,633	101,709	102,016	تجهيزات اجتماعية	25
		173,956,348			استثمارات قيد التنفيذ	28
340,613,407	354,269,486	428,944,195	429,594,346	277,004,861	المجموع 1	
					المخزونات	
969,800	161,233	14,739,367	35,035,882	21,487,056	بضائع	30
29,146,237	29,813,088	40,977,843	30,148,930	36,019,413	مواد و لوازم	31
					منتجات نصف تامة	33
					منتجات و اعمال قيد التنفيذ	34
26,973,690	41,709,825	23,385,211	37,619,057	62,436,350	منتجات تامة	35
	566,467		2,286,100		فضلات ومهمات	36
					مخزونات بالخارج	37
57,089,727	72,250,613	79,102,422	105,089,969	119,942,819	المجموع 2	
					الحقوق	
235,002,227	281,047,003	220,886,371	163,343,568	73,713,398	حسابات الخصوم المينة	40
14,475,000	3,695,000	5,535,000	5,588,341	1,471,856	تعويضات شبه جيبانية	41
586,103	4,106,240	4,228,754	3,530,944	4,104,351	مدينو الاستثمارات	42
	-42,525,273		1,155,011,849	1,148,312,939	مدينو المخزونات	43
3,737,266	41,328,544	49,466,251	42,074,936	47,516,434	مدينو الشركاء	44
31,748,971	51,922,647	100,155,174	47,798,277	68,719,959	تسبيقات على الحساب	45
31,085,525	30,922,767	48,729,964	50,575,852	69,342,783	مدينو الاستغلال	46
104,139,543	134,017,228	39,342,495	43,763,283	157,691,590	حقوق على الزبائن	47
					اموال رهن الاشارة	48
420,774,634	504,514,155	468,344,008	1,511,687,051	1,570,873,310	المجموع 3	
818,477,768	931,034,253	976,390,625	2,046,371,365	1,967,820,991	مجموع الأصول	

السنة 2005	السنة 2004	السنة 2003	السنة 2002	السنة 2001	الخصوم	
الصافي	الصافي	الصافي	الصافي	الصافي		
					الأموال الخاصة	
90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	90,000,000	اموال جماعية	10
					علاوات المساهمات	12
287,785,233			259,868,675	212,289,947	احتياطات	13
				45,619,455	فرق اعادة التقييم	15
	287,785,233	264,432,738			ارتباط بين الوحدات	17
-91,092,835					نتائج قيد التخصيص	18
					مؤونات التكاليف والخسائر	19
286,692,398	377,785,233	354,432,738	349,868,675	347,909,402	المجموع 1	
					الديون	
136,942	136,942	237,056	100,000		حسابات الاصول الدائنة	50
197,640,864	197,606,462	214,502,522	201,601,497	188,774,729	ديون شبه جبائية	51
33,930	108,742	32,147,028	62,030,311	126,726,492	ديون الاستثمار	52
169,841,737	161,554,183	149,454,012	92,142,820	129,275,043	ديون المخزونات	53
2,559,985	2,455,757	11,422,409	3,716,817	2,884,740	مبالغ محتفظ بها على الحساب	54
68,411,643	99,161,643	134,044,643	1,272,529,481	1,029,494,775	ديون تجاه الشركاء	55
35,942,422	58,157,372	30,654,214	58,855,836	56,583,840	ديون الاستغلال	56
1,110,698	961,806	7,331,741	19,500	19,500	تسبيقات تجارية	57
99,742,701	71,154,172	20,000,000	136,942	136,942	ديون مالية	58
575,420,922	591,297,079	599,793,624	1,691,133,204	1,533,896,061	المجموع 2	
-43,635,552	-38,048,059	27,473,523	5,369,487	86,015,528	نتيجة السنة المالية	88
818,477,768	931,034,253	981,699,885	2,046,371,365	1,967,820,991	مجموع الخصوم	

المطلب الثالث: إيجاد العلاقة بين الأجر وكمية الإنتاج رياضيا

جدول رقم (4-27) لتطور كمية الإنتاج و الأجر

السنة	السميد	الدقيق	النخالة	الإنتاج الكلي	المصاريف (الأجر)
2000	47404	395931	178230	621565	103891258
2001	27059	319675	127300	474034	98756910
2002	00	247924	87634	1095599	117566685
2003	32023	232626	104022	368671	97742195
2004	61865	263852	130002	455719	87625949
2005	64985	230340	112073	407398	89134659

حاولنا هنا تبيان العلاقة بين حجم الإنتاج الكلي وحجم مصاريف القوى العاملة المقابلة سنويا جدول رقم (4-27) ، وذلك من خلال دراسة طبيعة العلاقة بينهما اي بتجميع أرقام الإنتاج من ناحية استنادا إلى أن هناك تغيرات حدثت بها ، ومصاريف العاملين المقابلة لكل تغير في حجم الإنتاج من ناحية أخرى، ثم إيجاد العلاقة عن طريق معامل الارتباط بيرسون (r de Pearson)¹ لبيان حجم الإنتاج ومصاريف اليد العاملة.

والتي تتمثل في المعادلة التالية.

$$R = \frac{\sum_{i=1} (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum_{i=1} (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1} (y_i - \bar{y})^2}} = \frac{\sum X_i Y_i}{N S_x S_y}$$

لدينا البيانات التالية :

السنوات	Y الانتاج	X المصاريف
2000	621565	103891258
2001	474034	98756910
2002	1095599	117566685
2003	368671	97742195
2004	455719	87625949
2005	407398	89134659

Y : حجم الانتاج الكلي (المتغير التابع)

X : مصاريف المستخدمين بالوحدة

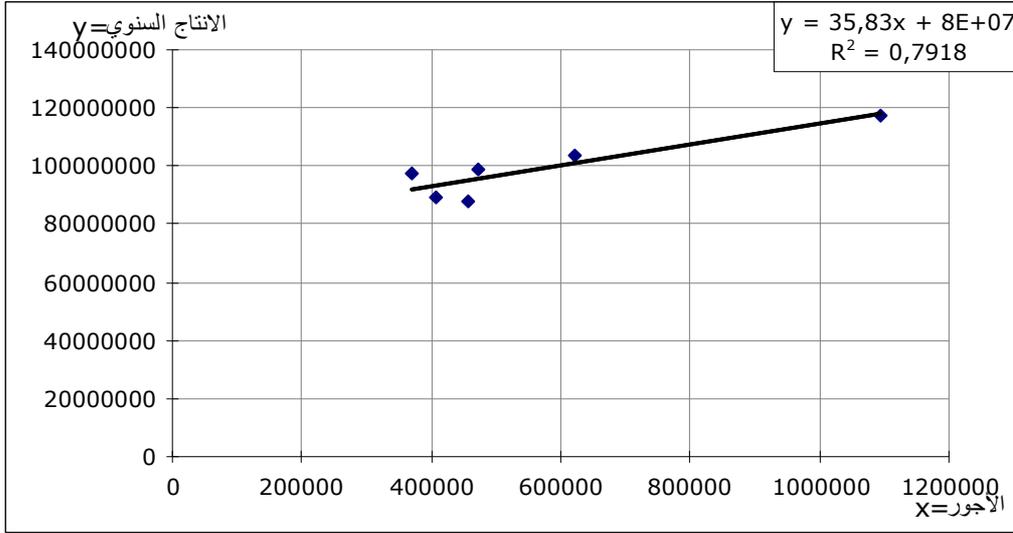
	X	Y	XY	X ²	Y ²
المتوسط	570497,7	99119609,3			
الانحراف المعياري	271350,0	10926074,4			
المجموع	3422986	594717656	3,52476E+14	2,321E+12	5,955E+16
2000	621565	103891258	6,45752E+13	3,863E+11	1,079E+16
2001	474034	98756910	4,68141E+13	2,247E+11	9,753E+15
2002	1095599	117566685	1,28806E+14	1,2E+12	1,382E+16
2003	368671	97742195	3,60347E+13	1,359E+11	9,554E+15
2004	455719	87625949	3,99328E+13	2,077E+11	7,678E+15
2005	407398	89134659	3,63133E+13	1,66E+11	7,945E+15

¹ - Karl Pearson (1857 – 1936)

اعطت العلاقة الحسابات التالية

b	35,830	الميل
a	78678599,115	الترتيب في المبدأ
r	0,890	معامل الترابط

و الشكل الموالي يبين العلاقة بين X و Y والتي هي علاقة طردية حيث $r = + 0.8$



شكل رقم (4- 28) المنحنى البياني للعلاقة بين كمية الانتاج الكلي السنوي و مصاريف الأجور المقابلة لها

المبحث الثاني: دراسة الاستبانة

من المعلوم لدى الجميع أن نجاح أي عمل يقوم على فهم قدرات العاملين ونفسياتهم بطرق علمية واضحة، وذلك من خلال دراسة بيئة هذا العمل ، لدى فإن مهمة المنظمة هي حل كل التناقضات الموجودة بداخلها ومواجهة المشاكل المطروحة خاصة في مجال تسير المواد البشرية ، ذلك من خلال محاولة تغيير سلوكهم وجعلهم مدفوعين، مما يجعلهم يرفعون من مستوى أدائهم طواعية دون إكراه أو إلزام قانوني يتأتى كل هذا بمعرفة احتياجاتهم و تلبيتها من اجل تحقيق أهداف المنظمة من وراء ذلك .

نتعرض في هذا المطلب لنتائج المسح الميداني للدراسة في القسم الخاص بدراسة الاستبيان و الذي من خلاله تم توجيه بعض الأسئلة إلى مجموعة من العمال حسب الملحق رقم (1)

المطلب الأول : أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال معالجتها لموضوع هام ألا و هو الدافعية في المؤسسة، لا سيما و أن المتغيرات المقترنة بها تشكل جوانب أساسية في المؤسسة، كما تعتبر الدافعية من الأركان الأساسية في بناء و تطوير المؤسسة.

ان للدراسة أهمية من خلال العلاقة الواضحة التي لا يستطيع أحد تجاهلها بين الأجور و الدافعية حيث سنحاول التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال هذه الدراسة وذلك لما تلعبه الأجور من دورا مميز في خلق الدافعية و زيادتها و بالتالي تحقيق الإنتاجية وتطويرها و عليه نجاح المؤسسة.

أ-هدف الدراسة : تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى ما يلي

1- التعرف على أهم العوامل والمتغيرات المتعلقة بالدافعية في وحدة مطاحن بشار.

2- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأجر و الدافعية.

ب- أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته تتناسب مع الموضوع وأهدافه، من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع والواردة في أدبيات الدراسة، بحيث احتوت على مجموعتين من الأسئلة.

- المجموعة الأولى وعددها سبعة أسئلة تصنيفية تساعد في وصف خصائص العينة وهي الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، و سنوات الخبرة...الخ.

- المجموعة الثانية من الأسئلة وعددهاسؤال تضمنت مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالأجور و الحوافز،الدافعية، ظروف العمل ومحيط المؤسسة...الخ.وقدم استخدام البرنامج

الحاسوبي للتحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Pakage for Social Sciences

للتحليل بعد تفرغ البيانات و إدخالها في الحاسب الآلي، وبالتالي قياس درجة موافقة أفراد العينة حول التغيرات و استنتاج النتائج من خلال ذلك.

المطلب الثاني : خصائص العينة

- عينة الدراسة و خصائصها:

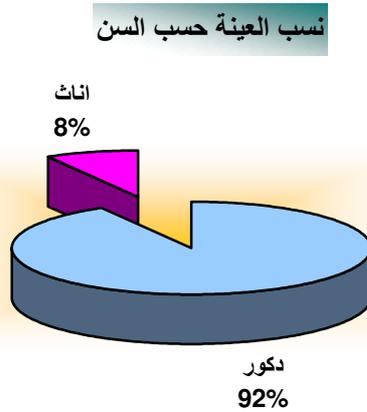
تم اختيار عينة عشوائية من العاملين بمؤسسة (ERIAD) الرياض- مطحنة بشار المكونة من

(61) عاملا (33% من مجموع العاملين 186) حسب الخصائص التالية:

الجنس :

جدول رقم (4-29) : توزيع العينة حسب فئة الجنس

النسبة	العدد	الجنس
% 91.80	56	ذكور
% 08.20	05	إناث
% 100	61	المجموع

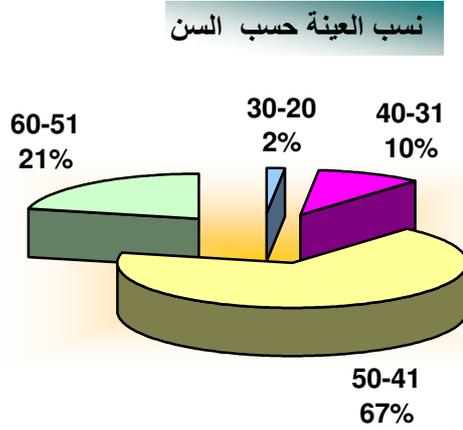


من خلال دراسة خصائص العينة يوضح الجدول رقم () أن نسبة العاملين من الذكور هي (91.80%)، أما نسبة الإناث فهي (8.20%)، أي نسبة الذكور إلى الإناث هي 1:12، و من هنا يبدو لنا أن نسبة العاملات في المؤسسة هي نسبة قليلة، و يعود ذلك إلى خاصية العمل بالمؤسسة وطبيعته الذي لا يتفق مع طبيعة المرأة. لذا يقتصر دورها في المؤسسة على الأعمال الإدارية فقط.

السن:

جدول رقم (4-30) : توزيع العينة حسب فئة السن

النسبة	العدد	السن بين
% 01.64	01	30 -20
% 09.84	06	40 -31
% 67.21	41	50 -41
% 21.31	13	60 -51
%100	61	المجموع



يلاحظ من الجدول رقم (4-30) أن حوالي (11.48 %) من العينة تقع أعمارهم ما بين 20 سنة

إلى 40 سنة، و الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 40 سنة و اقل من 50 سنة يشكلون ما

نسبته (67.21%)، أما الذين تقل أعمارهم عن 60 سنة وتزيد عن 50 سنة فقد كانت نسبتهم حوالي

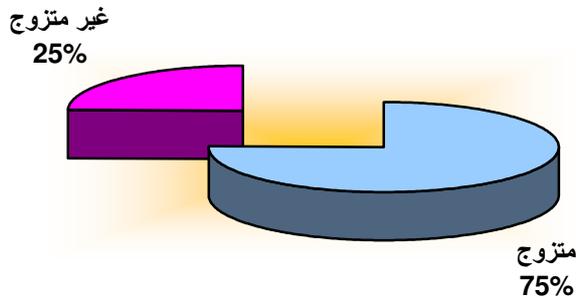
(21.31%).

الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (4-31) : توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
% 75.40	46	متزوج
% 24.60	15	غير متزوج
%100	61	المجموع

نسب العينة حسب الحالة الاجتماعية



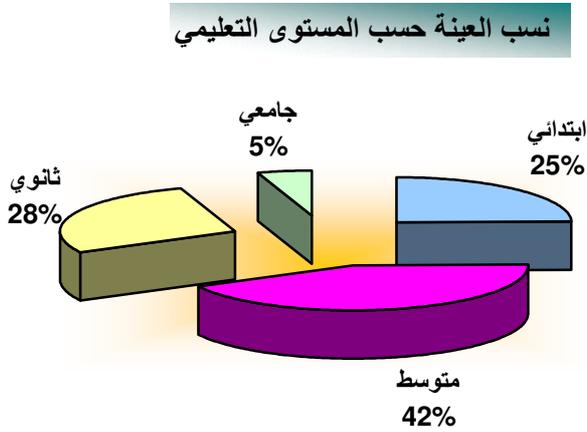
يبين الجدول رقم(4-31) أن حوالي (75.40%) من أفراد العينة هم متزوجون، أما غير

المتزوجين فقد كانت نسبتهم (24.60%) من أفراد العينة.

المستوى التعليمي

جدول رقم (4-32) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
% 24.60	15	ابتدائي
% 42.62	26	متوسط
% 27.87	17	ثانوي
% 04.91	03	جامعي
%100	61	المجموع



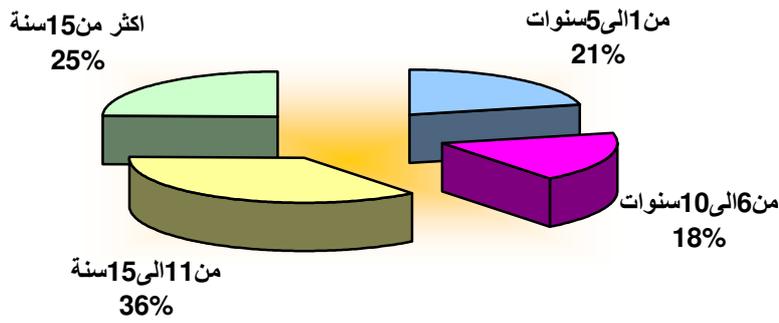
بالنظر إلى الجدول رقم (4-32) فإننا نلاحظ أن حوالي (27.87%) من أفراد العينة هم من الحاصلين على البكالوريا أو أقل، و أن حوالي (04.91%) هم ذوي مستوى جامعي ، أما الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط و أقل من المتوسط فيشكلون ما نسبته (67.22%). مما يدل عن ان العمل بالمؤسسة لا يتطلب مستوى تعليمي عال.

الخبرة:

جدول رقم (4-33) : توزيع العينة حسب فئة الأقدمية

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
21.31 %	13	1 - 5 سنوات
18.03 %	11	6 - 10 سنوات
36.06 %	25	11 - 15 سنة
24.60 %	15	أكثر من 15 سنة
100 %	61	المجموع

نسب العينة حسب سنوات الخبرة



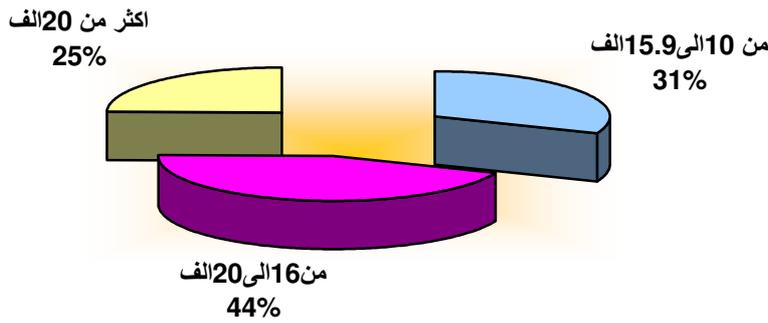
يظهر من نتائج الجدول رقم (4-33) أن حوالي (60.66%) من أفراد العينة هم ممن مضى على عملهم في المؤسسة أكثر من 10 سنوات، و أن ما نسبته (18.03%) من أفراد العينة تراوحت خدمتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات، أما حديثو العمل في المؤسسة و بخبرة أقل من 6 سنوات فقد كانت نسبتهم حوالي (21.31%).

الدخل:

جدول رقم (4-34) : توزيع العينة حسب فئة الدخل

النسبة	العدد	الدخل
% 31.15	19	15.999 - 10.000 دج
% 44.26	27	20.000 - 16.000 دج
% 24.59	15	أكثر من 20.000
%100	61	المجموع

نسب العينة حسب مستوى الدخل



تلاحظ من خلال الجدول رقم (4-34) أن حوالي (31.15 %) من أفراد العينة هم من يحصلون على دخل يتراوح بين 10.000 دج و 15.999 دج، وحوالي (44.26 %) دخلهم يتراوح بين 16.000 دج و 20.000 دج أما الأفراد الذين تتجاوز أجورهم 20.000 دج فيشكلن ما نسبته (24.59 %) من أفراد العينة.

المطلب الثالث: متغيرات و فرضيات الدراسة

إن المتغير التابع هو الدافعية وبما أن هذا المتغير غير قابل للقياس حاولنا كما سبق في المطلب (الثالث من المبحث الأول) قياسه بواسطة العلاقة الحسابية بين كمية الإنتاج والأجور غير أنه في دراسة الإستبانة ارتأينا في هذا المطلب تقسيم الإستبانة (الملحق رقم1) إلى مجموعة أبعاد وعليها إلى عناصر جزئية بغية الإجابة على تساؤل الدراسة ككل وذلك من خلال الفرضيات التي قمنا بوضعها ومن بين الأبعاد التي رأيناها هامة وتم إقحامها في الإستبانة كمتغيرات مستقلة:

أ-(05) عبارات تقيس البعد الأول وهي خصائص العينة

ب-(08) عبارات تقيس البعد الثاني وهي سياسة الأجور بالمؤسسة

ج-(13) عبارة تقيس البعد الثالث وهي ظروف العمل

د-(13) عبارة تقيس البعد الرابع وهي سياسة المؤسسة وما تقدمه من خدمات ونمط الإشراف...الخ

فرضيات الدراسة الميدانية:

على ضوء الأبعاد المذكورة سابقا قمنا بوضع الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى

H_0 : لا توجد علاقة بين الدافعية والخصائص الديمغرافية كالجنس والسن، الخبرة، المستوى

التعليمي...الخ

H1 : توجد علاقة بين الدافعية والخصائص الديمغرافية كالجنس والسن, الخبرة, المستوى

التعليمي...الخ

الفرضية الثانية

Ho : لا توجد علاقة بين سياسة الأجور والحوافز والدافعية, كمدى كفاية الأجور وتناسبها مع

الجهد المبذول وكذا العدالة في منحها.

H1: توجد علاقة بين سياسة الأجور والحوافز والدافعية, كمدى كفاية الأجور وتناسبها مع

الجهد المبذول وكذا العدالة في منحها.

الفرضية الثالثة

Ho : لا توجد علاقة بين ظروف العمل والدافعية كتوفر وسائل السلامة, واتفاق العمل مع

مؤهلات وإمكانيات العامل وعلاقاته داخل وخارج المؤسسة مع بقية زملاء...الخ

H1 : توجد علاقة بين ظروف العمل والدافعية كتوفر وسائل السلامة, واتفاق العمل مع مؤهلات

وإمكانيات العامل وعلاقاته داخل وخارج المؤسسة مع بقية زملاء...الخ

الفرضية الرابعة:

Ho: لا توجد علاقة بين الدافعية وسياسة المؤسسة كالبعد الإنساني, الخدمات المقدمة من

المؤسسة: الطب, النشاطات, النقل المنظم, الأمن الوظيفي, التكوين, الترفيه...الخ.

H1: توجد علاقة بين الدافعية وسياسة المؤسسة كالبعد الإنساني, الخدمات المقدمة من المؤسسة:

الطب, النشاطات, النقل المنظم, الأمن الوظيفي, التكوين, الترفيه...الخ.

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

تم استخدام معامل الارتباط الخطي لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المختلفة

1- من خلال الفرضية الأولى لقياس وجود أو عدم وجود علاقة بين الدافعية والخصائص

الديمغرافية (الجنس، السن، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي...الخ). من خلال الجدول

رقم فقد كانت قيمة معامل الارتباط بين متغيرات الخصائص الديمغرافية والدافعية صغيرة جداً

وعليه يمكن الاستنتاج أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين أي متغير من الخصائص الديمغرافية ومنه

لا تختلف درجة الدافعية باختلاف الخصائص الديمغرافية وهذا ما ينفي الفرضية الأولى

جدول رقم (4-35) للارتباط بين الدافعية و العوامل الديمغرافية

رقم العبارة	العبارة	الارتباط	قيمة T	مستوى الدلالة
1	الجنس	0.2-	0.26-	0.79
2	السن	0.07	1.1	0.29
3	الحالة الاجتماعية	0.08	1.2	0.23
4	المستوى التعليمي	0.04	0.67-	0.51
5	الخبرة	0.02	0.32	0.74

2- تناولت هذه الفرضية العلاقة بين عوامل سياسة الأجور والدافعية فبالنظر إلى الجدول رقم (4-36) نلاحظ أن الجدول يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه عوامل الأجور و الدافعية عدا العامل الأول (العبارة رقم 1) حيث كانت درجة الارتباط 26% وبمستوى دلالة 0.32 وكذلك العامل رقم 3 و 7 حيث لم تظهر كذلك النتائج وجود علاقة بين هذين العاملين والدافعية حيث كان مستوى الدلالة ضعيف وعلى العموم يمكن استنتاج وجود علاقة بين سياسة الأجور والدافعية.

جدول رقم (4-36) للارتباط بين الدافعية وعوامل الأجور

رقم العبارة	العبارة	الارتباط	قيمة T	مستوى الدلالة
1	هل أجرك كاف و يغطي احتياجاتك؟	0.26	0.99	0.32
2	هل يتطابق أجرك مع الجهد المبذول منك؟	0.64	4.6	*0.00
3	هل يوجد فروق في اجور بعض الأعمال المتشابهة؟	0.4	2.1	0.27
4	هل لأجرك تأثير على ممارستك في العمل؟	0.65	6.9	*0.00
5	هل يتوافق مستوى أجرك مقارنة مع المؤسسات الأخرى؟	0.43	1.1	*0.00
6	هل أنت غير راض عن أجرك؟	0.66	13.7	*0.00
7	هل تحصل على مكافأة الشهر 13؟	0.10-	1.4-	0.14
8	عدم انجازك لبعض الأعمال او كلها بسبب ضعف الأجر والمكافآت؟	0.29	3.4	*0.009

3- أما بالنسبة للفرضية الثالثة فقد اهتمت هذه الفرضية بقياس درجة العلاقة بين

الدافعية وظروف العمل، بالنظر إلى الجدول رقم (4-37) نلاحظ بأن هناك علاقة بين

الدافعية وكل عنصر من ظروف العمل تضمنها الجدول عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)

عدا العبارات 3، 7 و13 وعليه هناك علاقة ارتباطيه بين

تغيرات ظروف العمل والدافعية قوية مستوى أهميته (0.00).

جدول رقم (4-37) للارتباط بين الدافعية وعوامل ظروف و عناصر العمل

رقم العبارة	العبارة	الارتباط	قيمة T	مستوى الدلالة
1	هل وثيرة عملك تتغير في حالة عدم مراقبتك؟	0.15	9.2-	*0.00
2	هل عملك مقلق؟	0.68	5.1	*0.00
3	هل تفضل العمل الليلي؟	0.12-	0.16-	0.086
4	هل ترغب في تغيير منصب عملك؟	0.58	2.2-	*0.03
5	هل عملك متعب و مرهق؟	0.60	6.4	*0.00
6	هل تقسيم العمل يبدو لك عادلا؟	0.59	4.2	*0.00
7	- هل تحب العمل بنظام الفرق؟	0.59-	0.15	0.88
8	هل توقيت عملك مناسب لظروفك الخاصة؟	0.53	7.2-	*0.00
9	هل تشعر أن عملك يؤثر على صحتك؟	0.49	6.7	*0.00
10	هل علاقتك مع مسئولك حسنة وجيدة؟	0.47	8.3	*0.00
11	عملك يتطلب بالضرورة انتهاء عمال أو أقسام أخرى من أعمالهم؟	0.47	3.9	*0.00
12	هل علاقتك مع شركائك في العمل جيدة؟	0.46	4.7	*0.00
13	هل تفضل ان يكون عملك جماعيا؟	0.16	0.41	0.68

4- فيما يخص الفرضية الرابعة فقد اهتمت بالعوامل المتعلقة بسياسة المؤسسة وما تقدمه لعمالها وعلاقتها بالدافعية حيث تبين أن هناك علاقة موجبة وقوية بين عوامل سياسة المؤسسة والدافعية حيث مستوى الدلالات يشير إلى (0.05) أو أقل ما عدا بعض العوامل في العبارات 3 و 10.

جدول رقم (4-38) للارتباط بين الدافعية و عوامل سياسة المؤسسة

رقم العبارة	العبارة	الارتباط	قيمة T	مستوى الدلالة
1	هل تعتبر المؤسسة بالنسبة لك وسيلة للكسب فقط؟	0.58	11.3	*0.00
2	هل تعليمات المؤسسة هي بصورة رسمية ومكتوبة؟	0.53	3.70	*0.002
3	هل المؤسسة تعطي أهمية للعامل على حساب الإنتاج؟	- 0.14	-0.94	0.35
4	هل المؤسسة تعطي أهمية للإنتاج على حساب العامل؟	0.60	4.9	*0.00
5	هل مؤسستك تشارك عمالها في حالة تحقيق أرباح؟	0.50	4.2	*0.001
6	هل تهتم المؤسسة بالحوافز المادية والترقيات لتشجيع العمال؟	0.64	0.401	*0.001
7	هل تلقى الاحترام و التقدير بسبب مجهودك ؟	0.70	15.3	*0.00
8	هل يستفيد العمال من خدمات النقل و المطعم ؟	0.70	8.3	*0.00
9	هل تقدم المؤسسة فرص التكوين وتشجيع العمال لتطوير قدراتهم ؟	0.72	8.2	*0.00
10	هل تشارك المؤسسة عمالها في إبداء الرأي ؟	-0.45	-4.7	0.63
11	هل تقدم المؤسسة مساعدات في المناسبات و الأعياد ؟	0.72	2.6	*0.001
12	هل الترقية بالمؤسسة أساسها الكفاءة والعمل والإقدمية ؟	0.72	4.6	*0.00
13	هل التعامل بالمؤسسة أساسه الاحترام المتبادل؟	0.16	2.4	*0.00

خاتمة الفصل

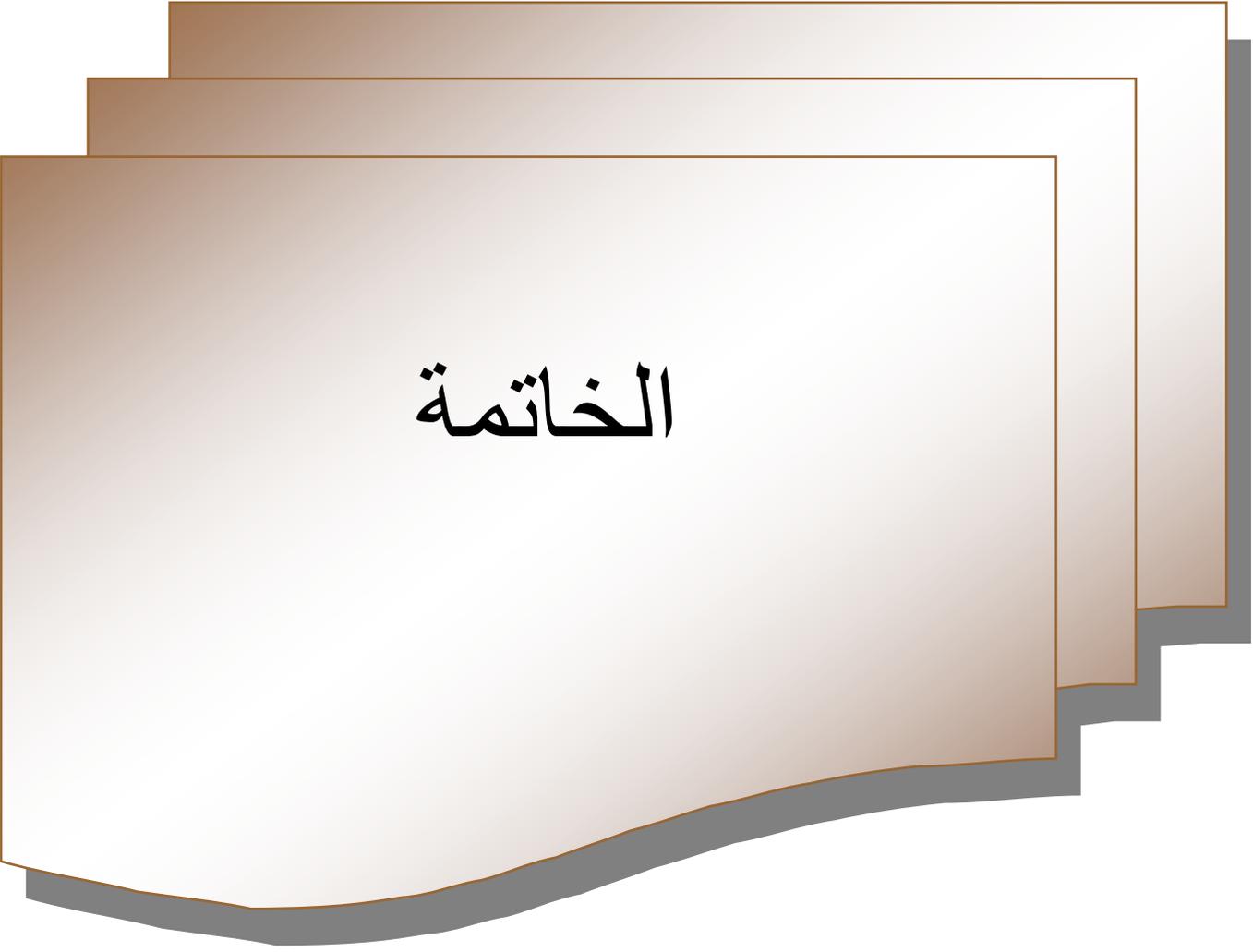
مما سبق يلاحظ الاختلاف في وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الأجر والدافعية أي أن توفير أجر عادل و مرضية للعاملين سوف يؤدي إلى زيادة دافعتهم و بالتالي إلى أداء مرتفع. فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الأجر والثاني تابع وهي الدافعية فكلما زادت درجات الأجر ارتفعت بالتالي الدافعية. غير أن من خلال الدراسة النظرية و ما تأكد لنا من الدراسة الميدانية بان هناك علاقة بين الجر و الدافعية ولكن هناك عوامل أخرى لها تأثير على درجة الدافعية، ومن بينها سياسة المؤسسة و ظروف العمل، فهما عوامل تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمؤسسة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء العمل وبلوغ الأهداف ، فإنه كلما كانت صورة المؤسسة و ظروف العمل بها إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع روحهم المعنوية، وبالتالي زيادة دافعتهم

ومنه يمكن القول أيضا أن سياسة المؤسسة و ظروف العمل عوامل أيضا لها تأثير على الدافعية. إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة. وبهذا المعنى يكون الدافع داخليا يشعر به الفرد ويشكل سلوكه، والحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك إلى اتجاه معين. فإذا أرادت المؤسسة أن تحرك العاملين بها إلى بذل جهود أكبر وزيادة إنتاجها و تحقيق أهدافها، فإنها تستخدم الحوافز التي تشبع حاجاتهم المادية (الأجور) أو الحوافز التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية (التقدير ،المشاركة في اتخاذ القرارات و ظروف عمل جيدة).

إي اختيار الأسلوب المناسب للحوافز الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى العامل.

و من بين التوصيات التي نراها مهمة:

- إن يولي هيكل الأجور أهمية للمؤهلات العلمية العامة أكثر مما يوليه للخصائص المتعلقة بالوظائف، وذلك من أجل اجتذاب عمال مؤهلين والاحتفاظ بهم.
- يجب تطبيق هيكل جديدة للأجور تقوم على أساس المسؤوليات في العمل والمؤهلات.
- ربط نظام الأجور بصورة سليمة بين الأجر والأداء الفعلي في العمل، بحيث يمثل حافزاً للعمال في سبيل التطور الذاتي.
- اجتذاب الموارد البشرية الكفؤة والاحتفاظ بها، وذلك عن طريق خيارات مناسبة فيما يتعلق بالأجور المغربية وأنظمة أجور جيدة وهيكل سليمة .
- ووضع نظام جيد للحوافز (مثل الترفقيات، والعلاوات، الخ).
- فتح باب التقاعد الإختياري لكبار السن مع تعويضهم بتعويضات مناسبة وشغل أماكنهم بعمال أقل سناً وأكثر نشاطاً.
- جعل حدود دنيا للتعيين بالمؤسسة كالحصول على مؤهل متوسط على الأقل.
- التحسين والتعديل الدائم لهيكل الأجور والحوافز على ضوء الأجور السائدة في سوق العمل.
- الاهتمام بالعوامل الأخرى كتهيئة ظروف عمل جيدة ومشاركة العمال في إبداء الرأي.... الخ.



الخاتمة

الخاتمة العامة

من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية يلاحظ أن العامل يختار مهنته وفقاً لقدراته وميوله واهتماماته أو لمؤهلاته العلمية الحاصل عليها . وبمرور الزمن يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكتسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء أكان ذلك ضمن المؤسسة أو في خارجها . و لا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح مؤسسة ما و نزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه المؤسسة أو تلك . فالموارد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح المنظمة و يمكن أن تكون عبء مالي عليها . أن تسيير الموارد البشرية هي باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المتوقع ، و تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال وضع الخطط و السياسات المناسبة لذلك ، ومن بينها سياسة الأجور و الحوافز ، وهي الإجراءات التي تتخذها المنظمة لضمان حصول العاملين على أجرٍ عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. يجب أن تكون عملية دفع الأجور و الحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف و التقييم، قصد توفير قدرًا من الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا من الواجب وضع نظام للأجور و الحوافز يساهم في مكافأة المبدع و يشجع غير المبدع على الإبداع. و تنتوع الطرق المؤدية لذلك ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة و ما بين معنوية كترقية و من بين النظم هناك المادية كنظام جانت و نظام المشاركة في الأرباح و نظام هالسي و نظام راون، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة. كما تهدف لحفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً لإشباع حاجاته و تحقيق أهداف المنظمة في أن واحد.

من الناحية التاريخية في بداية الثورة الصناعية بأوروبا وضعت السياسات بناء على أن ما يبذله العامل من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر ، فكلما ارتفع الأجر قل الحافز على

العمل وبالعكس ، وقد بنو رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل انه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد ، والمقصود بذلك انه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية، ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول .

أما الفكرة الثانية فقد نظر فيها للعامل على أساس انه مخلوق اقتصادي ، حيث حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول ، غير ان كلا وجهتي النظر تلقت انتقادات واسعة كونها ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية . تمثلت هذه الانتقادات في مدرسة العلاقات الإنسانية التي حاولت تقديم الدلائل على أن علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط ، بل أن معنوياته مهمة للغاية ، غير أن نتائج دراساتها لم تقدم حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل ، ذلك لإغفالها للتنظيم الرسمي بشكل كبير كما لم تقدم المدرسة نظرية شاملة ، بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية . لتليها المدرسة السلوكية حيث جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه. دوافع مثل الطموح، الكبرياء، الجوع، حب الأسرة، المشاعر الوطنية، الاعتزاز بالعادات والتقاليد، الرغبة في حب الظهور والزعامة. معرفة هذه الأمور يساعد على إيجاد أساليب تزيد التعايش بين أعضاء المنظمة وتنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لما فيه تحقيق أهدافهم ويمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الحوافز والقدرة

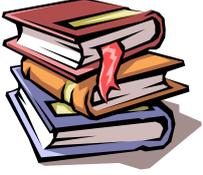
و ظروف العمل، لدى على المنظمة أن تحدد أنواع الحوافز التي يمكن أن تثير بها حماس العامل وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوكه، ومن ثم استخدام السياسات و الإجراءات المناسبة لإثارتها، حيث اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحدياً كبيراً يجب على المنظمة مواجهته حتى تنجح في سياستها المطبقة.

ومهما تعددت العوامل المؤثرة في دافعية العامل ، إلا أن العامل المادي (الأجور و الحوافز المالية) يبقى من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه ، وخاصة في بلدان النامية، وذلك لان النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس العوامل الأخرى التي تعتبر مجردة . وبالإضافة لذلك فان النقود تتسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود ، و التي عن طريقها تشبع ضرورات الحياة من مأكّل ومسكن ، كما انه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي .

ادن كانت و لا زالت سياسة الأجور تحتل جانبا مهما في وظيفة تسيير الموارد البشرية، فيمكن لسياسة الأجور بالمنظمة جذب الأفراد لها، والاحتفاظ بهم ودفعهم من خلال تحديد نظم أجور عادلة داخليا و خارجيا ، ومن ناحية أخرى فهي تمثل عنصرا أساسيا من عناصر التكلفة ، لدى يجب يجب التخطيط لسياستها و طرق دفعها و رقابة مستوى فعاليتها لتحقيق التوازن في المنظمة .



المراجع



المراجع العربية

1. احمد صقر عاشور إدارة الموارد البشرية دار المعرفة الجامعية 1997
2. الشنواني صالح ، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة 1987
3. إسماعيل محمد هاشم مبادئ الاقتصاد التحليلي دار النهضة العربية 1977
4. احمد عوض الله، إدارة الإنتاج الصناعي ، دار النهضة العربية 1968
5. اندرو سيزلاقي،مارك والاس " السلوك التنظيمي".ترجمة جعفر أبو القاسم ،معهد الإدارة العامة ،السعودية 1993
6. ابراهيم الحكيم " SPSS " المرجع في تحليل البيانات شعاع للتشر و العلوم حلب 2004
7. حسن إبراهيم بلوط إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي دار النهضة العربية بيروت 2002
8. حمداوي وسيلة إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قلمة 2004
9. خالد عبد الرحمان الهيثي إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) الحامد الأردن 1999
10. راوية محمد حسن إدارة الموارد البشرية، الدارالجامعية 2000/1999
11. سهيلة محمد عباس، د. علي حسين علي إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر 1999
12. سهيلة عباس، إدارة الموارد البشرية دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2003
13. شاويش مصطفى نجيب ، ادارة الموارد البشرية , دار الشروق عمان 1996
14. سالم فؤاد ، مفاهيم الادارة الحديثة المستقبل للنشر و التوزيع عمان 1989
15. عادل حسن إدارة الأفراد مطبعة الكرنك الإسكندرية بدون تاريخ
16. عادل حسن الأفراد في الصناعة، دار النهضة العربية 1985
17. عبد الغفار حنفي إدارة الأفراد الدار الجامعية 1989
18. عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية دار الجامعة الجديدة للنشر 2002
19. علي عربي تنمية الموارد البشرية منشورات جامعة منتوري قسنطينة 2004
20. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب 2001
21. علي محمد ربابعة، ادارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر غريب 2003
22. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم ، مجموعة النيل العربية القاهرة 1999
23. عمر و صفى عقلي إدارة القوى العاملة عمان 1996.
24. عمر وصفى عقيلي إدارة الأفراد، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية حلب 2003
25. محمد جميل باش أعا اقتصاد العمل و تخطيط القوى العاملة مديرية الكتب الجامعية حلب 1979
26. محمد عبيد، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، دار النهضة العربية القاهرة 1970
27. محمد سعيد أنور سلطان السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة للنشر 2003
28. محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية 1993
29. محمد صالح حناوي، محمد سعيد سلطان السلوك التنظيمي الدارالجامعية 1997

30. مصطفى محمود ابو بكر الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الأسكندرية 2005

المراجع بالفرنسية

1. **A. BOUYACOUB** "*la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie*», vol/2, OPU, 1988.
2. **ANDRE BOYER**, « *Panorama de la gestion* », Editions ORGANISATION, 2001.
3. **A. DERUE, A.SAURET**, « *Intéressement Participation Actionnariat des salaires* Editions LIAISONS, 2000 .
4. **ALAIN MEIGNANT**,« Ressources Humaines Déployer la stratégie», Editions LIAISONS, 2000.
5. **ARMAND DAYAN**« *Manuel de gestion vol n°2*», Editions ELLIPSES,1999.
6. **B.MARTORY,D.CROZET**,«*Gestion des R.H ,Pilotage et performances*», Editions DUNOD , Paris ,2001 .
7. **CHRISTIAN BATAL** « *La gestion des ressources humaines ,secteur publics*», Tom 2, Editions ORGANISATION, 1998.
8. **C. L. LEBOYER**« *la Motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies*», Editions ORGANISATION,2001.
9. **DIMITRI WEISS** « Les Ressources Humaines», Editions ORGANISATION, 1999
10. **F.STANKIEWICZ**,« *Economie des Ressources Humaines* », Editions La DECOUVERTE ,1999.
11. **G. DONNADIEN** « *Du salaire à la rétribution*», Editions LIAISONS, paris ,1997
12. **J.BARRAUD, F. KITTEL,M.MOULE**,« *la fonction R.h (Métiers, compétences et formation)* », Editions DUNOD , Paris, 2002.
13. **J.DIVERREZ**,« *Politique et techniques de direction du personnel*», Editions ESF, Paris, 1983.
14. **J.GERBIER**, « *Organisation*», Editions DUNOD ,1986.
15. **J.G.MARCH,H.T.SIMON**, *Les organisations Problème psychosociologiques*», Editions DUNOD, 1999.
16. **J.M. PERETTI** , «*Gestion des ressources humaines*», Editions VUIBERT, 2002/2003.
17. **J.M. PERETTI** ,«*Tous DRH les responsabilités R.H des cadres et dirigeants*», Editions ORGANISATION, 1996/2001

18. **J.P CITEAU**, «*Gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques*», Editions DALLOZ, Paris, 2000
19. **J.ROJET,J.AMADIEN**, « *Gestion des Ressources Humaines et relations professionnelles* », Editions LITEE, 1982
20. **L.BOYER ,N.EQUILBEY**, « *GRH nouvelles pratiques*», Editions EMS, 2003
21. **LOIC CADIN,F. GUERIN,F.PIGENRE**,« *Gestion des ressources humaines (Pratique et élément de théorie)* », Editions DUNOD, 1997
22. **M. DEGUY**, « *Définition de Fonctions, Evaluation des Emplois* », Editions ORGANISATION,Paris,1986.
23. **M.D. PUJOL**, « *Ressources humaines la boîte à outils de l'entrepreneur*», Editions ORGANISATION ,2003.
24. **P.ROUSSEL**,«*Remunération, Motivation et satisfaction au travail*», Editions ECONOMICA ,1996.
25. **REYNAUD BENEDICTE** , « Les Theories du salaires - Editions LA DECOUVERTE.1994
26. **TAYEB BELLOULA**, « *Droit du travail*», Editions DAHLEB, sans date.
27. **V.MARBACH.** , « Evaluer et rémunérer les compétences», Editions ORGANISATION, 1999.
28. **Y.SIMON, P.JOFFRE**, «*Encyclopédie de gestion* »,Editions ECONOMICA,1997.

مصادر اخرى

Mémoires et Thèses

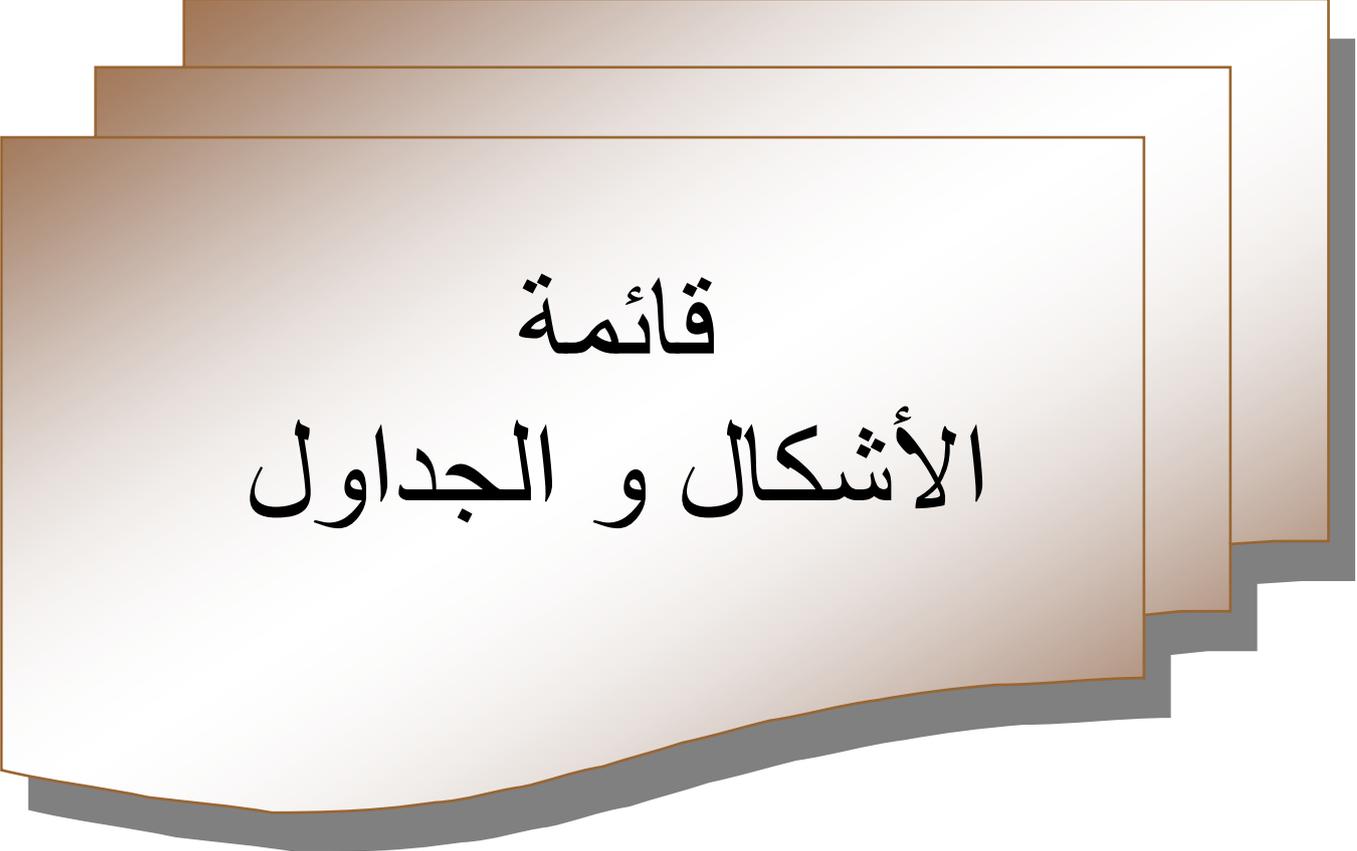
- **BELHADJ ABDELBAKI**
 "*la nouvelle approche de la politique salariale en entreprise algérienne*" Thèse de Magister en S. Commerciales Université d'Oran, 2002/2003 "
- **MARIE CHRISTINE HENNIGER VACHER**
 "*Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération appliquée aux cadres non dirigeants* " Thèse de doctorat en sciences de Gestion Université Toulouse 1 Le 15/11/2000.

Cahiers

- **Holding Publics Régionaux** Cession d'Actifs aux travailleurs " Règlement Intérieur"
cahier n°03.
- **Holding Publics Régionaux** Cession d'Actifs aux travailleurs "Convention collective "
cahier n°02
- « Les Cahier de la Reforme » cahier n°02 collection dirigée par **H.A.ROUSTOUMI**
Editions ENAG ,1990
- Statut général du travailleur (loi n ° 78-12 du 05 Août 1978)
- مجلة الكفاية الإنتاجية " الحوافز و تخطيط العمالة" زيدان عبد الباقي عدد رقم 312 القاهرة 1973
- مجلة العلوم الإنسانية "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي" عبد الفتاح بوخمخ عدد رقم 15 قسنطينة 2001-
- النصوص التشريعية للعمل، المعهد الوطني للعمل الجزء الأول
- **الجريدة الرسمية** رقم 32 المؤرخة 8 أوت 1978
- **الجريدة الرسمية** رقم 17 المؤرخة 25 ابريل 1990
- **الجريدة الرسمية** رقم 76 المؤرخة 9 ديسمبر 2003

Sites

- www.lanzarote.caliente.com La Gestion des Ressources Humaines .
- www.dessc.gs.free.fr Fraicons roman Pilotage de la Rémunération .
- www.cadressante.com Les Théories de la Motivation
- www.emploipublic.com La Rémunération au Mérite .
- www.desscgs.free.fr La place des accessoires dans la rémunération des cadres .
- marmix.unil.ch/cgaspoz/fileadmin/cgz/CedricGaspoz_MemoireLicence_UniNE.pdf
- asso-mrh.ifrance.com/asso-mrh/pages%20html/page21.html
- www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah60/derasa.html
- www.geocities.com/f_bal3awi/29.htm



قائمة
الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال و الجداول

الفصل الثاني

- الشكل (1-2) " هرم الأجر —ور " 46
- جدول (2-2) " تحديد الدرجات " 64
- جدول (3-2) " توزيع النقاط " 64
- جدول (4-2) " مقارنة الوظائف " 66
- جدول (5-2) " ترتيب الوظائف " 66
- جدول (6-2) " ترتيب الوظائف حسب الأهمية " 67
- جدول (7-2) " ترتيب الوظائف بالمقارنة الزوجية " 67
- جدول (8-2) " مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة هاي " 69
- جدول (9-2) " درجات توزيع الوظائف " 73
- جدول (10-2) " الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى " 74
- جدول (11-2) " الدرجات وتداخل حدود الأجر بينها " 75

الفصل الثالث

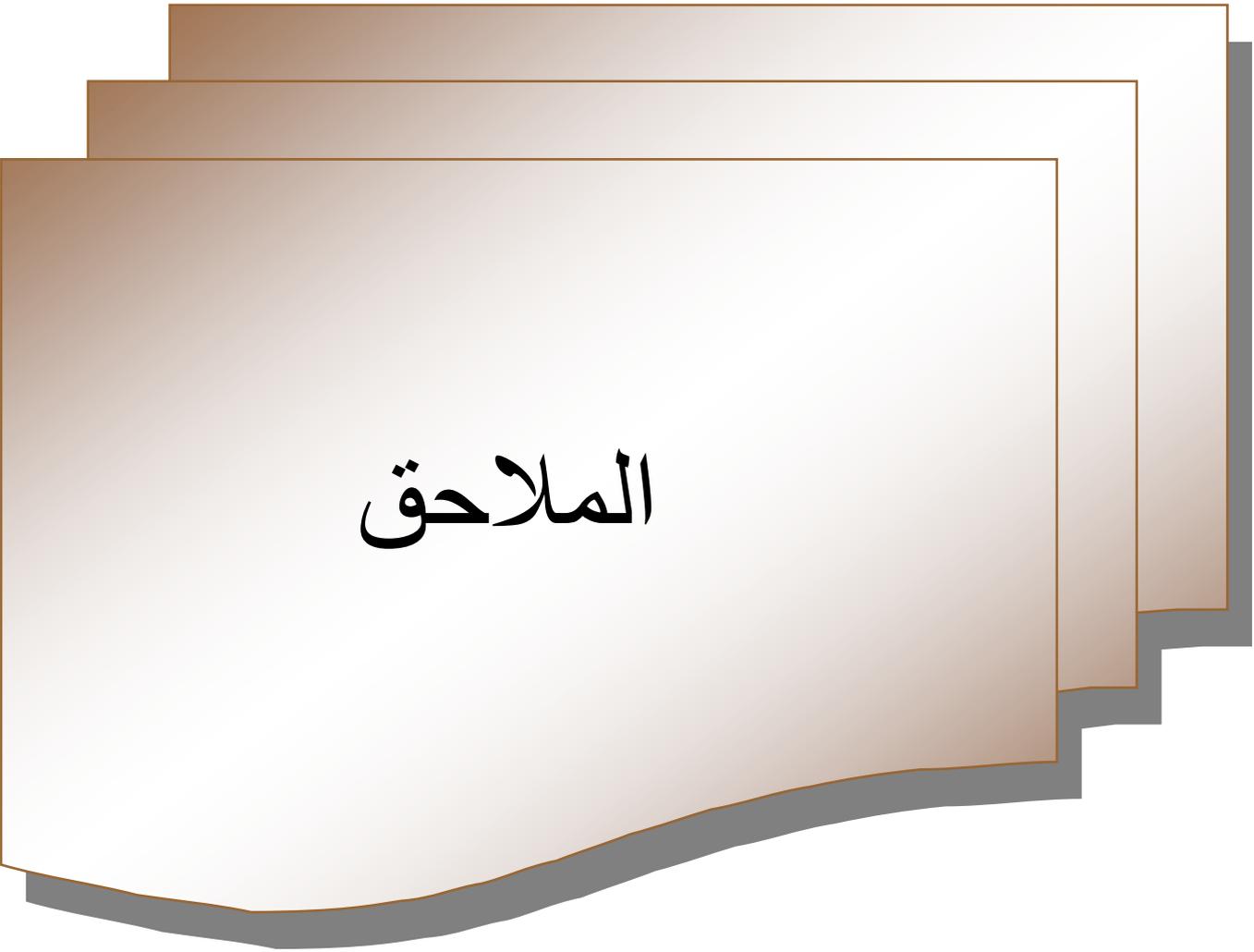
- الشكل (1-3) " عملية الدافعية " 110
- الشكل (2-3) " اختيار تصرف أو عمل من بين البدائل الممكنة " 111
- الشكل (3-3) " النموذج التسلسلي لماسلو " 117
- شكل (4-3) " نظرية (العاملين) لهيرزبيرج " 121
- جدول (5-3) " مقارنة بين نظرية ماسلو و هيزبنرج " 123
- الشكل (6-3) " نظرية العدالة " 126
- الشكل (7-3) " عناصر نظرية التوقع والعلاقات بينها " 129
- الجدول (8-3) " الفرق بين نظرية X و Y فيما يخص العامل والعمل " 132
- الجدول (9-3) " ملخص لأهم نظريات الدافعية " 134

الفصل الرابع

- الشكل (1-4) " الهيكل التنظيمي للمؤسسة " 143
- جدول (2-4) " مكونات حظيرة الوحدة " 145

- جدول (3-4) " نقاط توزيع الوحدة بولاية بشار " 146
- جدول(4-4) " نقاط توزيع الوحدة بولاية ادرار " 147
- جدول (5-4)" نقاط توزيع الوحدة بولاية تندوف " 148
- جدول (6-4) "تطور المبيعات (الفيزيائية) للسميد " 149
- جدول (7-4) " تطور المبيعات (الفيزيائية) للدقيق " 150
- جدول(8-4) " تطور المبيعات (الفيزيائية) للنخالة " 151
- جدول(9-4) " تطور رقم الأعمال " 152
- جدول(10-4) " تطور رقم الأعمال حسب المنتج " 153
- جدول(11-4) " تطور رقم الأعمال حسب الولايات " 154
- جدول (12-4) " تطور طحن القمح الصلب " 155
- جدول (13-4)" تطور طحن القمح اللين " 156
- جدول (14-4) " أسباب توقف المطحنة " 157
- جدول (15-4) " تطور إنتاج السميد " 158
- جدول(16-2) " أسباب توقف المسمدة " 159
- جدول(17-4) " تطور إنتاج الدقيق " 160
- جدول(18-4) " تطور إنتاج النخالة " 161
- شكل(19-4) " المقارنة بين كميات الإنتاج لكل من السميد ،الدقيق و النخالة " 162
- جدول (20-4) "تركيبة مستخدمي مديرية الموارد البشرية " 163
- جدول(21-4) " تطور عدد المستخدمين " 164
- جدول(22-4) " تطور تحرك المستخدمين " 165
- جدول (23-4) " توزيع المستخدمين حسب الفئات الاجتماعية المهنية " 165
- جدول (24-4)" تطور معدل السن للعمال " 166
- جدول (25-4) "تركيبة الأجر القاعدي بالسلم الأجرى بالمؤسسة " 167
- جدول (26-4) " تطور مصاريف المستخدمين " 170
- جدول(27-4) " تطور كمية الإنتاج و الأجر " 175

- جدول(4-28) " العلاقة بين كمية الانتاج الكلي السنوي و مصاريف الأجور "176
- جدول(4-29) " توزيع العينة حسب فئة الجنس "179
- جدول(4-30) " توزيع العينة حسب فئة السن "180
- جدول (4-31) " توزيع العينة حسب فئة الحالة الاجتماعية "181
- جدول(4-32) " توزيع العينة حسب المستوى التعليمي "182
- جدول(4-33) " توزيع العينة حسب فئة الأقدمية "183
- جدول(4-34) " توزيع العينة حسب فئة الدخل "184
- جدول(4-35) " الارتباط بين الدافعية و العوامل الديمغرافية "187
- جدول(4-36) " الارتباط بين الدافعية وعوامل الأجور "188
- جدول(4-37) " الارتباط بين الدافعية وعوامل ظروف و عناصر العمل "189
- جدول(4-38) " الارتباط بين الدافعية و عوامل سياسة المؤسسة "190



الملاحق

I- خصائص العينة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج غير متزوج
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية: بين 1-5 بين 6-10 بين 11-15 أكثر من 15 سنة

II البعد الأول: الأجر و الحوافز

- 11-1 هل أجرك كاف ويغطي احتياجاتك ؟
موافق محايد غير موافق
- 11-2 هل يتطابق أجرك مع الجهد المبذول منك؟
موافق محايد غير موافق
- 11-3 هل يوجد فروق في اجور بعض الأعمال المتشابهة؟
موافق محايد غير موافق
- 11-4 هل لأجرك تأثير على ممارستك في العمل ؟
موافق غير موافق
- 11-5 هل يتوافق مستوى أجرك مقارنة مع المؤسسات الأخرى؟
موافق محايد غير موافق
- 11-6 هل أنت راض عن أجرك؟
موافق محايد غير موافق
- 11-7 هل تحصل على مكافأة الشهر 13؟
موافق محايد غير موافق
- 11-8 عدم انجازك لبعض الأعمال او كلها بسبب ضعف الأجر والمكافآت؟
موافق محايد غير موافق

III- ظروف العمل

- 1- هل وثيرة عملك تتغير في حالة عدم مراقبتك؟
 موافق محايد غير موافق
- 2- هل عملك مقلق؟
 موافق محايد غير موافق
- 3- هل تفضل العمل الليلي؟
 موافق محايد غير موافق
- 4- هل ترغب في تغيير منصب عملك؟
 موافق محايد غير موافق
- 5- هل عملك متعب و مرهق؟
 موافق محايد غير موافق
- 6- هل تقسيم العمل يبدو لك عادلا؟
 موافق محايد غير موافق
- 7- هل تحب العمل بنظام الفرق؟
 موافق محايد غير موافق
- 8- هل توقيت عملك مناسب لظروفك الخاصة؟
 موافق محايد غير موافق
- 9- هل تشعر أن عملك يؤثر على صحتك؟
 موافق محايد غير موافق
- 10- هل علاقتك مع مسئولك حسنة وجيدة؟
 موافق محايد غير موافق
- 11- عملك يتطلب بالضرورة انتهاء عمال أو أقسام أخرى من أعمالهم؟
 موافق محايد غير موافق
- 12- هل علاقتك مع شركائك في العمل جيدة؟
 موافق محايد غير موافق
- 13- هل تفضل ان يكون عملك جماعيا؟
 موافق محايد غير موافق

IV- سياسة المؤسسة

- 1- هل تعتبر المؤسسة بالنسبة لك وسيلة للكسب فقط؟
- موافق محايد غير موافق
- 2- هل تعليمات المؤسسة هي بصورة رسمية ومكتوبة؟
- موافق محايد غير موافق
- 3- هل المؤسسة تعطي أهمية للإنتاج على حساب العامل؟
- موافق محايد غير موافق
- 4- هل المؤسسة تعطي أهمية للعامل على حساب الإنتاج؟
- موافق محايد غير موافق
- 5- هل مؤسستك تشارك عمالها في حالة تحقيق أرباح؟
- موافق محايد غير موافق
- 6- هل تهتم المؤسسة بالحوافز المادية والترقيات لتشجيع العمال؟
- موافق محايد غير موافق
- 7- هل تلقى الاحترام و التقدير بسبب مجهوداتك؟
- موافق محايد غير موافق
- 8- هل يستفيد العمال من خدمات النقل و المطعم؟
- موافق محايد غير موافق
- 9- هل تقدم المؤسسة فرص التكوين وتشجيع العمال لتطوير قدراتهم؟
- موافق محايد غير موافق
- 10- هل تشارك المؤسسة عمالها في إبداء الرأي؟
- موافق محايد غير موافق
- 11- هل تقدم المؤسسة مساعدات في المناسبات و الأعياد؟
- موافق محايد غير موافق
- 12- هل الترقية بالمؤسسة أساسها الكفاءة والعمل والاقدمية؟
- موافق محايد غير موافق
- 13- هل التعامل بالمؤسسة أساسه الاحترام المتبادل؟
- موافق محايد غير موافق

V- الدافعية

1- هل تدني أو زيادة دافعية العامل يعود لسياسة الأجور بالمؤسسة؟

موافق محايد غير موافق

2- هل تدني أو زيادة دافعية العامل يعود لسياسة الأجور بالمؤسسة؟

موافق محايد غير موافق

3- هل تدني أو زيادة دافعية العامل يعود لسياسة الأجور بالمؤسسة؟

موافق محايد غير موافق

Plan des Rubriques

February 27, 2005

Code	Libelle	Base	Taux	Gain	Retenue
100	Salaire de base	CAS STATUT 1001,1002,1003		#gsm2p.SBM	
1001	- Salaire de Base Mensuel	#gsm2p.SBM	JMS	#gsm2p.SBM	
1002	- Salaire de Base Horaire	#gsm2p.SBM	NHT	#gsm2p.SBM*NHT/HMS	
1003	-Salaire de Base (Congé)	#gsm2p.SBM	JMS-NJC	#gsm2p.SBM*t/JMS	
101	Ind. de Congé Annuel	ICONG	NJC	(ICONG/30)*NJC	
103	Cumul Jour Non Travaillé			NJC+NJA+NJM+NJCSS+NJMAP	
104	Conversion en jour (congé+mal+abs)			(g103+(NHA/(173.33/30)))	
105	Cumul Jour (Mal+abs+CongeSSolde)			NJA+NJM+NJCSS+NJMAP	
106	Conversion en jour (mal+abs)			(g105+(NHA/(173.33/30)))	
107	Taux Horaire			b100/HMS	
108	Retenue Jour Maladie	b100	NJM		(b100*NJM)/JMS
109	Retenue Jour Absences	b100	NJA		(b100*NJA)/JMS
110	Retenue Heure Absences	b100	NHA		(b100*NHA)/HMS
111	Retenue Conge Sans Solde	b100	NJCSS		(b100*NJCSS)/JMS
112	Retenue Jour Mise à Pieds	b100	NJMAP		(b100*NJMAP)/JMS
113	Rappel IEP			RAPIEP	
114	IEP	g100-(r108+r109+r110+r111+r112)	TIEP	(b*t/100)	
115	indemnité Nuisance	NUIS	JMS-g104	SI[g104>29,0,NUIS-((NUIS/30)*g104	
117	Indemnité Frais de Fonction	IFF	JMS-g104	SI[g104>29,0,IFF-((IFF/30)*g104)]	
120	Indemnité Travail Posté	g100-(r108+r109+r110+r111+r112)	TTP	(b*t/100)	
121	Montant Ind.Travail Posté	MITP	JMS-g104	SI[g104>29,0,MITP-((MITP/30)*g104	
124	Coefficient PRI			(NPRI*NPRC)/30	
125	P.R.I		NPRI	(g124*b100)/100	
130	P.R.C	b100	NPRC	(b100*t/100)	
135	Indemnité Remplacement	IR	JMS-g104	SI[g104>29,0,IR-((IR/30)*g104)]	
139	Montant Ind. Risque	MIR	JMS-g104	SI[g104>29,0,MIR-((MIR/30)*g104)]	
140	Indemnité Risque	g100-(r108+r109+r110+r111+r112)	TR	(b*t/100)	
141	Prime Variable	g100	PV	(b*t/100)	
145	Prime de Caisse	PC	JMS-g104	SI[g104>29,0,PC-((PC/30)*g104)]	
150	Bonification Moudjahidine			BON1	
155	Bonification Fils Chahid	BON2	JMS-G104	SI[g104>29,0,BON2-((BON2/30)*g104]	
160	Indemnité de Zone Mensuel	(#gsm2p.IN1)*30	JMS-g104	SI[g104>29,0,b160-((b160/30)*g104)]	
161	Indemnité de Zone Congé	IZC	NJC	(IZC/30)*NJC	
164	Heures Suppl. à Taux Normal	b100	HSN	(g107*HSN)	
165	Heures Suppl. à 50%	b100	HS50	[(g107/2)+g107]*HS50	
166	Heures Suppl. à 75%	b100	HS75	[(g107*3)/4+g107]*HS75	
167	Heures Suppl. à 100%	b100	HS100	((g107*2))*HS100	
280	Retenue Jour Maladie	b100	NJM		(b100*NJM)/JMS
281	Retenue Mise à Pieds	b100	NJMAP		(b100*NJMAP)/JMS
290	Retenue Jour Absence	b100	NJA		(b100*NJA)/JMS
291	Retenue Heure Absence	b100	NHA		(b100*NHA)/HMS
292	Retenue Conge Sans Solde	b100	NJCSS		(b100*NJCSS)/JMS
300	Brut cotisable	v100av299			
310	Retenue Cotis. Sec.Sociale	b300	TSS		b*t/100
315	Retenue Mutuelle	SI [b300<8000,b300][8000]	TMUT		b*t/100]
320	Indemnité Panier de Jour	NJP	TPJ	b*t	
321	Indemnité Panier Jour (cadre Dirigeat	NJPCD	TPJCD	b*t	
3210	Indemnité Panier Jour (cadre Dirigeat	NJPCP	TPJCP	b*t	
322	Bonificatioc Bon de Semoule			BBS	
330	Ind. d'Utilisation Véhicule			IUV	
332	Avance sur la Prime Variable			AVPV	
340	Indemnité de Transport	IT	JMS-g104	SI[g104>29,0,IT-((IT/30)*g104)]	

Plan des Rubriques

February 27, 2005

Code	Libelle	Base	Taux	Gain	Retenue
500	Brut imposable Travail Posté	v100av499-v160-v161-v315	JMS-g106		RMTP
502	IRG - Conge Sans Solde	SI[g106=0,b500,(b500/(JMS-g106))*3			SI [g106=0,#irgn,(#irgn*(30-g106))/3]
510	IRG - P.R.I	b502			SI[GSUD=1,r502/2,r502]
530	Allocations familiales (Employeur)			AFME	RMPC
532	Allocations familiales (CNAS)			AFMC	RMIR
535	Prime de Scolarité			PS	RMIRIS
540	Salaire unique			SI[NbEnfants<0,SU,600]	RMPC
550	Complément Alloc. familiales	SI[NbEnfantsP10>7,7,NbEnfantsP10	CAF	b*t	RMBO1
560	Avance - Bonif.Fils Chahid			AVANCE	RMBO2
561	Trousseau Scolaire Mensuelle			TSCOL	RMZ
570	Retenue Avance				RETAV
571	Retenue Avance Laid El Adha				RALAI
575	Retenue DONS				RDONS
576	Retenue Participation Volontaire				RPARV
580	Retenue Loyer				RLOYER
581	Retenue Prêt Achat Vehicule				RETPAV
585	Retenue sur Opposition			RPSTC	ROPP
590	Retenue Prêt Mutuelle			RPPV	RPM
595	Retenue Salaire Unique	v00a699-v642			RETSU
596	Retenue Prime Scolarité				RETPS
600	Rappel + Salaire de Base			RPSB	RMSS
601	Rappel + Salaire de Base (Volet Soc			RPSBVS	
606	Rappel + Ind. Conge		NBCONG	RPCONG	
608	Rappel + IEP			RPIEP	
609	Rappel + IEP (Volet Social)			RPIEPV	
610	Rappel + Nuisance			RPNUIS	
612	Rappel + Ind.Frais Fonction			RPIFF	
614	Rappel + Ind.Travail.Posté			RPITP	
615	Rappel + Ind.Travail.Posté(Volet So			RPTPVS	
616	Rappel + P.R.I			RPPRI	
618	Rappel + P.R.C de Partie Variable			RPPRC	
620	Rappel + Ind. Remplacement			RPIR	
622	Rappel + Ind. Risque Retraite			RPIRIS	
623	Rappel + Ind.Risque(Volet Social)			RPIRVS	
624	Rappel + Prime Caisse			RPPC	RMIPAN
626	Rappel + Bonif.Moudj (mission)			RPBON1	RMPPM
628	Rappel + Bonif.Fils Chahid			RPBON2	RMBS
630	Rappel + Ind.Zone Mensuelle			RPZ	RMILV
631	Rappel + Ind.Zone (Volet Social)			RPZVS	
632	Rappel + Ind Zone Conge			RPZC	RMIT
634	Rappel + HSN		NHSN	RPHSN	RMIPOR
636	Rappel + HS50%	v00a799-v030-v032-v084-v020	NHS50	RPHS50	
638	Rappel + HS75%		NHS75	RPHS75	RMIRGV
640	Rappel + HS100%		NHS100	RPH100	RMIRG
660	Rappel - Salaire de Base				RMSB
661	Rappel - Mise à Pieds			RPIC	RMMAP
662	Rappel - Ind Conge		NBCONG	RPATNE	RMCONG
663	Rappel - Maladie			RPATNE	RMMAL
664	Rappel - IEP			RPIE	RMIEP
665	Rappel - Absence			RPSU	RMABS
666	Rappel - Nuisance			RPCAF	RMNUIS
667	Rappel - I.F.F Employeur				RMIFFE

Plan des Rubriques

February 27, 2005

Code	Libelle	Base	Taux	Gain	Retenue
668	Rappel - Ind.Travail.Posté				RMITP
669	Rappel - Congé Sans Solde				RMCSS
670	Rappel - P.R.I				RMPRI
672	Rappel - P.R.C				RMPRC
674	Rappel - Ind.Rempl				RMIR
676	Rappel - Ind.Risque				RMIRIS
678	Rappel - Prime Caisse				RMPC
680	Rappel - Bonif.Moudj				RMBON1
682	Rappel - Bonif.Fils Chahid				RMBON2
684	Rappel - Ind.Zone Mensuelle				RMZ
686	Rappel - Ind.Zone Congé				RMZC
688	Rappel - HSN				RMHSN
690	Rappel - HS50%				RMHS50
692	Rappel - HS75%				RMHS75
694	Rappel - HS100%				RMH100
695	Rappel - Prime Variable				RMPV
696	Rappel + Solde.Tout.Compte.			RPSTC	
697	Rappel + Prime Variable			RPPV	
700	Rappel Brut Cotisable	v600a699-v642			
705	Rappel - Séc.Soc.(Volet Social)				RMSSVS
710	Rappel - Séc.Social				RMSS
715	Rappel + Séc.Social			RPSS	
716	Rappel + Mutuelle			RPMUT	
719	Rémunération Principale			RPRINC	
720	Rappel + Panier de Jour			RPPAN	
721	Rappel + Avance sur Prime Variable			RPAVPV	
722	Rappel + Bonif.Bon de Semoule			RPBBS	
724	Rappel + Rémunération Principal			RPRP	
725	Rappel + Ind.Utilis.Véhicule			RPIUV	
730	Rappel + Ind.Transp			RPIT	
731	Rappel + Seconde Partie Variable			RPSPV	
732	Rappel + Ind. Départ Volontaire.			RPIDV	
733	Rappel + Prime Départ Retraite			RPPDR	
734	Rappel + Indemnité de Décès			RPID	
735	Rappel - Panier de Jour				RMPAN
736	Rappel - Panier (frais de mission)				RMPFM
737	Rappel - Bonif.Bon de Semoule				RMBBS
740	Rappel - Ind. Utilis. Véhicule				RMIUV
741	Rapp + Prime d'Encouragement			RPENC	
745	Rappel - Ind.Transp				RMIT
750	Rappel - Prime Départ Retraite				RMPDR
800	Rappel Brut Imposable	v600a799-v630-v632-v684-v686			
804	Rappel - IRG.(Volet Social)				RMIRGV
805	Rappel - IRG				RMIRG
806	Retenue IRG 15%				TRIRG
810	Rappel + IRG			RPIRG	
815	Rappel + AFM Employeur			RPAFME	
817	Rappel + AFM CNAS			RPAFMC	
819	Rappel + Prime Scolarite			RPPS	
820	Rappel + SU			RPSU	
825	Rappel + Complement AF			RPCAF	
826	Rappel - AFM Employeur				RMAFME

Plan des Rubriques

February 27, 2005

<u>Code</u>	<u>Libelle</u>	<u>Base</u>	<u>Taux</u>	<u>Gain</u>	<u>Retenue</u>
827	Rappel - AFM CNAS				RMAFMC
829	Rappel - Prime Sclariite				RMPS
830	Rappel - Salaire Unique				RMSU
831	Rappel - Complement AF				RMCAF
845	Rappel + Pret Mutuelle			RPPM	
846	Rappel - Pret Mutuelle				RMPM
847	Rappel + Avance			RPAV	
848	Rappel + Avance Laid			RPAVL	
850	Rappel + Mutuelle			RPMUT	
855	Rappel - Mutuelle				RMMUT
876	Rappel + Loyer			RPLOY	
877	Rappel + Opposition			RPOPP	
878	Rappel - Opposition				RMOPP
879	Rappel - Avance Laid				RMAVL
880	Rappel - Ind. Départ Volontaire				RMIDV
881	Rappel - Avance				RMAV
882	Régularisation sur Net à Payer				REGNET
890	Net à payer			POS[v100a889]	
900	* -- Charges Employeur --				
902	Cumul des Brut Cot Mois+Rappel			g300+g700	
903	Cumul des Brut Imp Mois+Rappel			g500+g800	
904	Calcul Conge 1/12 Brut Mensuel 1	v100a292+v320a340+v600a694+v720			
905	Calcul Conge 1/12 Brut Mensuel 2	b904-v160-v161-v330-v630-v632-v68			
910	Cotis SS employeur	b300+b700	TSSP	b*t/100	
915	Cotis FS employeur	v100a292+v320a340+v600a696+v720	TFSP	b*t/100	
920	VF employeur	b500+b800	TVF	b*t/100	
930	Cumul Primes et Indemnites			v100a292+v320a340+v530a550+v595	
990	Masse Salariale Globale			v910a930	

يرتبط تطور مستوى الاجر الوطني الادنى المضمون بمتطلبات التنمية والاهداف الاقتصادية والثقافية والاجتماعية التي تسعى الامة الى تحقيقها .

تهدف سياسة الاجور، في اطار هذه المتطلبات والاهداف نفسها الى القضاء على الفوارق، في مجال الاجر الوطني الادنى المضمون، القائمة بين الزراعة والقطاعات الاخرى .

المادة 130 : يرتبط تطور مجموع الاجور بتطور الاجر الوطني الادنى المضمون في اطار الجدول الوطني لتدرج الاجور، المحدد من قبل الحكومة .

المادة 131 : تهدف سياسة الاجور في اطار المتطلبات والاهداف المحددة في الفقرة الثالثة من المادة 129 أعلاه، الى القضاء على الفوارق في الاجور القائمة بين القطاع الزراعي وقطاعات النشاط الاخرى، قضاء تدريجيا حتى نهايتها .

المادة 132 : يهدف وضع سلم وطني للمناصب النموذجية المرجعية، ومراقبة أنظمة تصنيف وترقيم مناصب العمل وتحديد الاجر الاساسي الادنى والاجر الاساسي الاعلى ضمن كل صنف، وبصفة عامة، جميع الاحكام التشريعية والتنظيمية في مجال الاجور وفي اطار التخطيط الوطني - الى القضاء على الفوارق القائمة في أنظمة أجرة العمل قضاء تدريجيا حتى اختفاتها نهائيا .

وهذه الفوارق هي الموجودة خاصة بين الوظيفة العمومية والمؤسسات الاشتراكية، وبين المؤسسات الاشتراكية ذاتها .

الفصل الاول

الاجر

المادة 133 : يتقاضى العامل اجرا مقابل العمل الذي يؤديه، ويشترك في نتائج المؤسسة، ويستفيد من الخدمات الاجتماعية والحماية الاجتماعية، طبقا للمبادئ المحددة في الميثاق الوطني، ولاحكام التشريع المعمول به .

المادة 134 : تطبيقا لمبدأ « لكل حسب عمله » لا يمكن أن يتقاضى العامل اجرا من مؤسسة الا اذا كان معيناً في منصب عمل لديها، ويفوم فعلا بالاعمال المرتبطة بذلك المنصب .

ويعد عدم احترام المؤسسة هذا المبدأ، خرقا للقانون .

المادة 135 : الاجر المدفوع يمنع الاستفادة من أية منفعة أخرى تحت أي شكل كان، عدا ما ذكر في المادة 133 أعلاه .

ويمنع على وجه الخصوص أداء أية منفعة معينة من كل نوع، غير ما نص عليه صراحة، بموجب القانون .

المادة 136 : يحدد التشريع الشروط التي يمكن أن يتقاضى العامل بموجبها دخلا زائدا على الاجر .

الفرع الثاني

الوظائف العليا للحزب والدولة

المادة 124 : تعد قائمة للوظائف العليا في الحزب والدولة، مرتبة في ارفع مستوى على الصعيد الوطني، وذلك خارج السلم الوطني الذي يتضمن تصنيف المناصب النموذجية .

تصدر قائمة الوظائف العليا للحزب والدولة بموجب مرسوم، ويجرى تنميتها وتحديثها عند الضرورة بالاشكال نفسها .

وتكون الوظائف العليا المنصوص عليها في الفقرة الاولى أعلاه موضوع تصنيف خاص .

يتم التعيين في هذه الوظائف بموجب مرسوم، ماعدا الوظائف العليا الانتخابية .

المادة 125 : علاوة على الاحكام الواردة في هذا القانون، تحدد حقوق والتزامات العمال الذين يشغلون الوظائف العليا المنصوص عليها في المادة 124 أعلاه، بموجب مرسوم، ماعدا حقوق والتزامات العمال الذين يشغلون وظائف عليا انتخابية .

الفرع الثالث

الاطارات العليا للامة

المادة 126 : تعتبر اطارات عليا للامة الاطارات التي مارست او تمارس مسؤوليات عليا لدى هيئات الحزب والدولة .

وتمنح صفة اطار عال للامة بموجب مرسوم، وتسحب بالشكل نفسه .

تحدد حقوق والتزامات الاطارات العليا للامة بموجب مرسوم .

الباب الرابع

أجر العمل

المادة 127 : ان تحديد الاجور، الذي يجب أن يكون مرتبطا بأهداف المخطط، من صلاحيات الحكومة، ولا يمكن أن يؤول لفائدة المؤسسات المستخدمة .

المادة 128 : يرتبط مستوى الاجور وجدولها، وكذا مستوى كتلة الاجور، بمتطلبات التنمية والاهداف الاقتصادية والثقافية والاجتماعية المحددة في التخطيط، وتتطور الانتاج والقيمة المضافة، وسياسة التوزيع العادل للدخل الوطني وآثار النمو الاقتصادي .

المادة 129 : يحدد الاجر الوطني الادنى المضمون المطبق في كل قطاعات النشاط، بموجب مرسوم، تبعا للاحتياجات الحيوية للعامل والامكانيات الاقتصادية للبلاد .

ويراعى، عند تحديد الاجر الوطني الادنى المضمون، تطور اسعار المنتوجات والخدمات الاولية الواسعة الاستهلاك، المحددة في ميزانية عابثة نموذجية تحدد باحكام تنظيمية .

الفصل الثاني أجر المنصب

المادة 146 : يتكون أجر المنصب من العناصر التالية :

- الاجر الاساسي، كما ورد تحديده في المادة I32 أعلاه والمواد من I48 الى I52 أدناه ،
 - تعويض الضرر اذا اقتضى الامر، كما ورد تحديده في المادتين I52 و I54 أدناه ،
 - تعويض العمل التابع لمنصب، ضمن الشروط المنصوص عليها في المادتين I53 و I54 ،
 - مكافأة المردود الفردي أو عقوبته، كما ورد تحديدهما في المادتين I55 و I56 أدناه ،
 - تعويض الساعات الاضافية أو التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة، اذا اقتضى الامر، كما ورد تحديدهما في المواد من I57 الى I59 أدناه ،
 - تعويض الخبرة، اذا اقتضى الامر، كما ورد في المواد من I60 الى I62 أدناه ،
 - ولا يمكن، في أى حال من الاحوال، أن تدرج في الاجر الاساسي، المكافآت والتعويضات المقبوضة عند تاريخ اصدار هذا القانون ،
 - ولا يمكن أن يتجاوز المبلغ الاجمالي للتعويضات عن الضرر، والمنطقة، والساعات الاضافية أو الجزائية للخدمة الدائمة أو العمل التابع لمنصب، نسبة محددة من الاجر الاساسي .
- وتحدد هذه النسبة بأحكام تنظيمية .

المادة 147 : يحدد الاجر الاساسي لكل منصب، طبقا لاحكام هذا القانون، ولا سيما الاحكام المدرجة في المواد I09 و I10 ومن I48 الى I51 .

وإذا كان كم العمل المؤدى وكيفيته أقل من معايير منصب العمل، فلا يمكن أن يكون أجر المنصب دون الاجر الاساسي الا ضمن الحدود المعينة بموجب مرسوم .

وتحدد الاحكام التنظيمية هذه الحالات صراحة، كما تحدد الكيفيات والحدود التي يمكن أن ينخفض فيها مبلغ أجر المنصب الى مادون الاجر الاساسي .

ولا يمكن، في أى حال من الاحوال، أن يكون الاجر الاساسي دون الاجر الوطني الادبي المضمون .

المادة 148 : يطابق الاجر الاساسي أى عمل يستحق لمعايير منصب العمل، وينشأ مبدعه مباشرة من الرقم الاستدلالي لمنصب العمل الذي يشغله العامل .

المادة 137 : يعبر عن الاجر بمبالغ نقدية فقط، ويدفع بوسائل نقدية فقط :

المادة 138 : يدرج مبلغ الاجر وجميع عناصره اسميا في قسيمة الاجر التي تعدها المؤسسة المستخدمة بصفة دورية .

يعاقب القانون على كل خرق لهذه المادة .

المادة 139 : مع مراعاة الاحكام الانتقالية المنصوص عليها في المادتين I83 و I84 أدناه، يتكون الاجر باستثناء جميع العناصر الاخرى، من مبلغ العنصر الاول الذي يسمى «أجر المنصب» ، والمحدد في المواد من I46 الى I62 أدناه، وعند الاقتضاء، من العناصر التكميلية الداخلة في العنصرين التاليين :

- العنصر المسمى «تعويض المنطقة» ، وهو يمثل المكافآت ذات الطابع الجغرافي و/أو القطاعي ،

- العنصر الذي يمثل الاجر التكميلي، والمرتبط بالكم والكيف، ونتاجية العمل ونتائجه .

المادة 140 : عندما ينفق العامل شخصا وبصفة استثنائية مصاريف في اطار عمله، ولا سيما مصاريف التنقل والايواء، خلال قيامه بمهمة مطلوبة منه، أو مصاريف استعمال سيارة شخصية لفائدة المصلحة، يتقاضى مكافآت تعويضية عن ذلك .

وتحدد بموجب مرسوم طبيعة المكافآت التعويضية عن المصاريف التي ينفقها العمال في اطار عملهم، ومعاييرها .

المادة 141 : يتعين على المؤسسة المستخدمة أن تدفع لكل عامل بانتظام عند حلول الاحل، الاجر الذي يستحقه مع جميع عناصره، كما هي محددة في هذا القانون .

المادة 142 : تدفع الاجور وتسبيقات الاجور بالافضلية على جميع الديون الاحسرى بما فيها ديون الحريسة والضمان الاجتماعي، مهما كانت طبيعة علاقة العمل ومدتها وسكنها .

المادة 143 : لا يجوز الاعتراض على كتلة الاجور التي تشملها المبالغ المستحقة، ولا يمكن أن يجرى عليها حجر أو اقتطاع لاي سبب كان، اضرارا بالعمال الذين يستحقون الاجور أو المكافآت أو التعويضات من أى نوع كانت .

المادة 144 : تحدد كفيات تطبيق المواد I42 و I43 و I44 أعلاه، في اطار القوانين الاساسية الخاصة بقطاعات النشاط والعوايب الاساسية الخاصة للمؤسسات المستخدمة .

المادة 145 : يحظر على كل عامل قبول هبات نقدية أو عينية أو أية منفعة اخرى، مهما كان نوعها، من شخص طبيعي أو معنوي تقوم أو يمكن أن تقوم بينه وبين المؤسسة المستخدمة علاقات عمل مباشرة أو غير مباشرة .

المادة 157 : يؤدي التعويض عن الساعات الإضافية ضمن الشروط المحددة في المادة 70 أعلاه .

المادة 158 : عندما تتطلب المهام المرتبطة بالمنصب اللجوء في أغلب الأحيان، إلى ساعات إضافية، ولا تكون هذه الضرورية داخلة في الحسابان عند تقييم ذلك المنصب، يجوز ابدال تعويض جزائي يسمى تعويض الخدمة الدائمة بالتعويضات عن الساعات الإضافية .

المادة 159 : لا يطبق تعويض الخدمة الدائمة إلا على المناصب التي تحدد بمرسوم وضمن الحدود والشروط التي تحدد كذلك بمرسوم .

ويكون تعويض الخدمة الدائمة مانعا كل شكل آخر من التعويض عن الساعات الإضافية .

يعين العمال الذين يشغلون المناصب المحددة في الفقرة الأولى أعلاه والذين يستفيدون منه، من قبل أعلى سلطة في المؤسسة المستخدمة بعد موافقة السلطة الوصية .

المادة 160 : يهدف تعويض الخبرة إلى مكافأة الأقدمية المولدة للخبرة المهنية .

وتتغير طرق تقييم الأقدمية المولدة للخبرة المهنية تبعا لطبيعة قطاع النشاط .

وتحدد هذه الطرق بالقوانين الأساسية النموذجية لقطاعات النشاط .

المادة 161 : يتقاضى العامل الذي لم تتغير رتبته مدة تزيد على ثلاث سنوات، تعويض خبرة يكون مبلغه مرتبطا بطبيعة منصب العمل، وبأقدمية العامل في رتبته الأخيرة .

ويبلغ تعويض الخبرة حده الأقصى، عند نهاية فترة عمل تتراوح مدتها ما بين 25 و 30 سنة متتالية أو غير متتالية، قضاها العامل في مؤسسة أو عدة مؤسسات مستخدمة .

المادة 162 : تكافأ الخبرة المهنية مع ذلك، وكقاعدة عامة، عن طريق الترقية، ولا سيما الترقية لمناصب أعلى .

ولا تكتسب الخبرة المهنية ذاتها بالأقدمية فحسب، ولكن أيضا وعلى وجه الخصوص، بالتكوين المهني للعامل وتحسين هذا التكوين في منصب عمله أو بالتعليم المناسب .

الفصل الثالث

تعويض المنطقة

المادة 163 : يترتب الحق في تعويض المنطقة على مناصب العمل الواقعة في المناطق، أو قطاعات النشاط، أو الوحدات الاقتصادية أو مشاريع التنمية، وكذا المؤهلات التي لها الأولوية

المادة 149 : تندرج جميع الاجور الاساسية ضمن القطع نفسه وعبر جميع قطاعات الحياة الوطنية تطبيقا للمبدأين «لكل حسب عمله» و «التساوي في العمل يستلزم التساوي في الاجر»، المنصوص عليهما في الميثاق الوطني والدستور .

المادة 150 : تحدد مراسيم لكل صنف تابع للسلم الوطني المرجعي المشار اليه في المادتين 109 و 110 أعلاه، حدا أدنى وحدا أعلى، ترتب فيما بينهما الاجور الاساسية المرتبطة بكل منصب عمل مدرج في الصنف، وتنظم الزاميا .

المادة 151 : يعمل بالحد الأدنى للاجور الاساسية المشار اليها في المادة 150 أعلاه، في الحالات التي يكون العامل قد قام فيها بعمله من حيث الزمن والكيف والكم زيادة على حد أدنى يعين وفقا لمقتضيات منصبه ومعايير، وبرامج العمل .

المادة 152 : يؤدي التعويض عن الضرر عندما يشتمل منصب العمل على مهام وظروف عمل تنطوي على جهود شاقة أو قفارة أو عناصر غير صحية و/أو على خطر، مما لم يجر حساباته في تحديد وتصنيف منصب العمل المعنى، أو يتجاوز بمهارة استثنائية الحد الأدنى الذي كان في الحساب عند تحديد منصب العمل ذاته وتصنيفه .

المادة 153 : يجوز للمؤسسة المستخدمة أن تنظم العمل على أساس أوضاع متعاقبة، اذا اقتضت ذلك حاجات الانتاج أو خدمه، ولا سيما المصلحة العمومية، أي أن تقسم يوم العمل على مرحلتين أو عدة مراحل من الدوام تسمى مناصب أو نوبات، ويتعاقب على هذه النوبات عمال مختلفون يعينون في عمل تابع لمنصب .

ويعطى العمل التابع لمنصب أيضا، الحق في التعويض عن العمل التابع لمنصب يحدده القانون الأساسي النموذجي لقطاع النشاط .

المادة 154 : تحدد كفيات الحساب أو مبلغ التعويض عن الضرر والعمل التابع لمنصب، بموجب مرسوم .

المادة 155 : تعد مكافأة المردود الفردي أو عقوبته جزاء عن المردود الفردي للعامل .

تؤثر مكافأة المردود الفردي أو عقوبته على أجر المنصب بالزيادة أو بالنقصان تبعا للمردود الفردي للعامل ضمن الحدود المعينة بموجب مرسوم .

ويكون المردود الفردي مقياسا لكمية العمل الفردي وجودته حسب القواعد و/أو حسب البرامج المحددة مسبقا .

المادة 156 : علاوة على التدابير التأديبية التي يجب ادراجها في النظام الداخلي، تنشئ كل مؤسسة مستخدمة نظاما دائما يمكن من تقدير المردود الفردي لكل عامل على أساس صحيح وعادل وموضوعي وكذلك الوسائل الخاصة بتطبيق العقوبة أو المكافأة عن هذا المردود .

- نوعية المنتجات و/أو الخدمات ،
- مستويات الصيانة واستعمال طاقات الانتاج ،
- فعالية المصلحة العمومية .

المادة 168 : يحدد مستوى مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته، وكيفيات تحديدهما، بموجب مرسوم .

ويجب أن تراعى فى كيفيات حساب المبلغ الفعلى لعنصر الاجر الذى يستحقه العامل بعنوان انتاجية العمل لجماعة العمال، الحصة الفعلية للجهود الفردية التى بذلها ذلك العامل فى تكوين الانتاجية المسجلة .

المادة 169 : تحدد المشاركة فى النتائج المخصصة لتطبيق المبادئ المنصوص عليها فى هذا المجال وتدفع سنويا .

المادة 170 : من أجل تقدير النتائج المشار اليها فى المادتين 133 و 169 أعلاه، تراعى الارباح المحققة من جهة، والمقاييس الاخرى المتصلة بدرجة الانجاز على مستوى الوحدة أو المؤسسة للاهداف المخططة من جهة أخرى فى مجال :

- الانتاج ،

- الانتاجية العامة التى يقاس بها انتاج كل عامل ،
- الكلفة أو ثمن التكلفة ،
- معدل استعمال طاقات الانتاج ،
- مراعاة برمجة استثمارات التنمية .

وتراعى أيضا ضغوط المصلحة العمومية فى الحالات المحددة بأحكام تنظيمية .

وتحدد الموازين المتعلقة بالارباح وبكل تلك المقاييس وكيفيات حساب المبالغ الموزعة وطريقة التوزيع بين العمال، بموجب مرسوم لكل قطاع نشاط .

وتراعى فى طريقة التوزيع بالنسبة للحصة التى تعود سنويا لكل عامل، الجهود الفردية التى بذلها فى تكوين الارباح والنتائج المسجلة .

الباب الخامس

الترقية والحماية الاجتماعية

الفصل الاول

التكوين

المادة 171 : العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضمان للتنمية الاقتصادية للبلاد .

يجب اعداد هذا العمل وتطبيقه بمشاركة ممثلى العمال .

فى مخططات التنمية، وتحدد كيفيات منح هذا الحق بموجب مرسوم .

وكذلك الامر بالنسبة لمناصب العمل المعزولة أو الواقعة فى أماكن عمل معزولة .

المادة 164 : تصدر قوائم المناطق ومناصب العمل المعزولة وأماكنها وقطاعات النشاط، والمشاريع والوحدات الاقتصادية، والمؤهلات التى تمنح مناصب العمل فيها الحق فى تعويض المنطقة، بموجب مرسوم .

وتتم هذه القوائم أو تعدل على الشكل نفسه عند الضرورة، وتبعا لحاجات التنمية الاقتصادية وتطور المناطق وقطاعات النشاط والمشاريع أو المؤهلات التى سيشملها الامتياز .

ويتضمن ذلك المرسوم ايضا المستويات القصوى لتعويضات المنطقة .

الفصل الرابع

الحوافز الجماعية والمشاركة فى النتائج

المادة 165 : يتكون الاجر التكميلي المشار اليه فى الفقرة الاخيرة من المادة 139 أعلاه، من العناصر التالية :

- مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته، كما ورد تحديد ذلك فى المواد من 166 الى 168 أدناه ،
- المشاركة فى النتائج، كما ورد تحديدها فى المادتين 169 و 170 أدناه .

المادة 166 : تعدد مكافأة المردود الجماعي أو عقوبته جزاء عن انتاجية عمل قامت به جماعة من العمال، وتكون شهرية، وتدفع فى الوقت الذى يدفع فيه أجر المنصب .

وتقاس بانتاجية العمل، نتائج جماعة من العمال يؤدون مهام متكاملة ويسهمون بجهودهم المشترك فى انجاز أهداف ضمن برنامج انتاج دورى، يمكن تحديد كميتها .

تعاقب بكيفيات تحدها أحكام تنظيمية ماعدا حالات القوة القاهرة، كل جماعة من العمال تسهم بنشاطها فى مردود سلبى لمجموعة مترابطة من العمال .

المادة 167 : يؤخذ بعين الاعتبار على وجه الخصوص، لاجل قياس الانتاجية مايلى :

- مستويات الانتاج ،
- التكاليف ،
- المهمل ،

تحدد قواعد وشروط العمل الليلي والحقوق المرتبطة به عن طريق الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية.

المادة 28 : لايجوز تشغيل العمال من كلا الجنسين الذين يقل عمرهم عن تسع عشرة (19) سنة كاملة في أي عمل ليلي.

المادة 29 : يمنع المستخدم من تشغيل العاملات في أعمال ليلية.

غير أنه، يجوز لفتش العمل المختص اقليميا ان يمنح رخصا خاصة، عندما تبرر ذلك طبيعة النشاط وخصوصيات منصب العمل.

الفرع الثالث

العمل التناوبي

المادة 30 : يجوز للمستخدم ان ينظم العمل على اساس فرق متعاقبة أو عمل تناوبي اذا اقتضت ذلك حاجات الانتاج أو الخدمة.

يخول العمل التناوبي الحق في التعويض.

الفرع الرابع

الساعات الاضافية

المادة 31 : يجب أن يكون اللجوء الى الساعات الاضافية استجابة لضرورة مطلقة في الخدمة، كما يجب ان يكتسي هذا اللجوء طابعا استثنائيا.

وفي هذه الحالة، يجوز للمستخدم ان يطلب من أي عامل أداء ساعات اضافية، زيادة على المدة القانونية للعمل، دون أن تتعدى 20 ٪ من المدة القانونية المذكورة، مع مراعاة احكام المادة 26 اعلاه.

المادة 32 : يخول أداء ساعات اضافية الحق في زيادة لاتقل بأي حال من الاحوال، عن 50 ٪ من الاجر العادي للساعة.

الفصل الرابع

الراحة القانونية والعطل والغيابات

الفرع الاول

العطل والراحة القانونية

المادة 33 : حق العامل في الراحة يوم كامل في الاسبوع.

المادة 20 : يجوز لأحد الطرفين أن يفسخ في أي وقت علاقة العمل خلال المدة التجريبية دون تعويض ومن غير اشعار مسبق.

المادة 21 : يجوز للمستخدم توظيف العمال الاجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفصل الثالث

مدة العمل

الفرع الاول

المدة القانونية للعمل

المادة 22 : المدة القانونية للعمل أربع وأربعون (44) ساعة في الاسبوع اثناء ظروف العمل العادية.

وتتوزع هذه الساعات على خمسة أيام كاملة على الاقل.

المادة 23 : يجوز، استثناء للمادة 22 اعلاه، أن تكون مدة العمل الاسبوعية كما يأتي :

- أن تخفض للاشخاص الذين يقومون بأشغال شاقة وخطيرة أو تترتب عليها متاعب بدنية أو عصبية.

- وان ترفع لبعض مناصب العمل المتضمنة فترات التوقف عن النشاط.

وتحدد الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية قائمة المناصب المعنية وتوضح لكل منصب مقدار تخفيض العمل أو رفعها.

المادة 24 : المدة القانونية للعمل المرجعي في المستثمرات الفلاحية هي ألفا (2000) ساعة في السنة، توزع على فترات وحسب ضروريات المنطقة أو النشاط.

المادة 25 : اذا كانت ساعات العمل تؤدي حسب نظام الدوام المستمر، فينبغي للمستخدم ان يخصص فترة استراحة لاتتعدى ساعة واحدة، ويعتبر نصفها عملا.

المادة 26 : لايجوز ان تتعدى، بأية صفة كانت مدة العمل اثنتي عشرة ساعة (12) في اليوم.

الفرع الثاني

العمل الليلي

المادة 27 : يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة الخامسة صباحا، عملا ليليا.

المادة 78 : تعد الشروط الواردة في النظام الداخلي، التي قد تلغي حقوق العمال أو تحد منها، كما تنص عليها القوانين والاتفاقيات الجماعية المعمول بها، لاجية وعديمة المفعول.

المادة 79 : يودع النظام الداخلي، المنصوص عليه في المادة 75 اعلاه، لدى مفتشية العمل المختصة اقليميا للمصادقة على مطابقته للتشريع والتنظيم المتعلقين بالعمل في اجل ثمانية (08) ايام.

يسري مفعول النظام الداخلي فور ايداعه لدى كتابة الضبط للمحكمة المختصة اقليميا.

ويضمن له المستخدم اشهارا واسعا في اوساط العمال المعنيين.

الباب الرابع

اجرة العمل

الفصل الاول

احكام عامة

المادة 80 : للعامل الحق في اجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل.

المادة 81 : يفهم من عبارة مرتب، حسب هذا القانون، ماييلي :

- الاجر الاساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة،

- التعويضات المدفوعة بحكم اقدمية العامل أو مقابل الساعات الاضافية بحكم ظروف عمل خاصة، لا سيما العمل التناوبي والعمل المضر والالزامي، بما فيه العمل الليلي، وعلاوة المنطقة،

- العلاوات المرتبطة بانتاجية العمل ونتائجه.

المادة 82 : يفهم من عبارة الدخل المتناسب مع نتائج العمل الاجرة حسب المردود، لاسيما العمل بالالتزام أو بالقطعة أو العمل بالحصص أو حسب رقم الاعمال.

المادة 83 : تسدد المصاريف حسب تبعات خاصة يفرضها المستخدم على العامل (مهام مأمورة، استعمال السيارة الشخصية لاداء خدمة، وتبعات مماثلة) .

المادة 84 : يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في الاجور بين العمال لكل عمل مساوي القيمة بدون أي تمييز.

المادة 72 : للعامل الموظف لمدة غير محدودة الحق في التعويض عن التسريح في حالة تسريح فردي أو جماعي تقوم به الهيئة المستخدمة.

يستحق هذا التعويض على اساس شهر لكل سنة عمل في الهيئة المستخدمة في حدود خمسة عشر (15) شهرا وبعد استنفاد الحق في العطلة السنوية المدفوعة الأجر.

يحسب مبلغ هذا التعويض على اساس المتوسط الشهري الافضل للاجور المقبوضة خلال احدى السنوات الثلاث الاخيرة.

المادة 73 : يتم العزل في حالة ارتكاب العامل اخطاء جسيمة، حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي.

يحدد النظام الداخلي الشروط التي تسمح للعامل المعني الاستفادة من التعويض عن العزل المنصوص عليه في الفقرة السابقة.

المادة 74 : اذا حدث تغيير في الوضعية القانونية للهيئة المستخدمة، تبقى جميع علاقات العمل المعمول بها يوم التغيير قائمة بين المستخدم الجديد والعمال.

لا يمكن أن يطرا أي تعديل في علاقات العمل الا ضمن الاشكال وحسب الشروط التي ينص عليها هذا القانون وعن طريق المفاوضات الجماعية.

الفصل السابع

النظام الداخلي

المادة 75 : يجب على المستخدم في المؤسسات التي تشغل عشرين (20) عاملا فأكثر أن تعد نظاما داخليا وأن تعرضه على أجهزة المشاركة أو ممثلي العمال، في حالة عدم وجود هذه الاخيرة، لابداء الرأي فيه قبل تطبيقه.

المادة 76 : يمكن المستخدم في المؤسسات التي تشغل أقل من عشرين (20) عاملا أن يعد نظاما داخليا، حسب خصوصيات الأنشطة الممارسة.

تحدد طبيعة هذه الأنشطة عن طريق التنظيم.

المادة 77 : النظام الداخلي هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم، لزوما، القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والامن والانضباط.

يحدد النظام الداخلي، في المجال التأديبي، طبيعة الاخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة واجراءات التنفيذ.

المادة 92 : يمكن ان ينضم العمال في اقرب مكان أو ان يتجمعوا لانتخاب مندوبيهم، عندما يوجد ضمن نفس الهيئة المستخدمة عدة أماكن عمل متميزة تضم كل واحدة أقل من عشرين عاملا لكن عددهم الاجمالي يساوي أو يفوق عشرين عاملا.

المادة 93 : يؤسس ضمن نفس الهيئة المستخدمة لجنة مشاركة تتشكل من مجموع مندوبي المستخدمين المنتخبين طبقا للمواد 91 و92 و99 من هذا القانون.

الفصل الثاني

صلاحيات اجهزة المشاركة

المادة 94 : للجنة المشاركة الصلاحيات التالية :

- 1 - تتلقى المعلومات التي يبلغها اليها المستخدم كل ثلاثة أشهر على الاقل والخاصة بـ :
 - تطوير انتاج المواد والخدمات والمبيعات ونتاجية العمل،
 - تطور عدد المستخدمين وهيكمل الشغل،
 - نسبة التغيب وحوادث العمل والامراض المهنية،
 - تطبيق النظام الداخلي.

2 - مراقبة تنفيذ الاحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والامن والاحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي.

3 - القيام بكل عمل ملائم لدى المستخدم في حالة عدم احترام الاحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بحفظ الوقاية الصحية والامن وطب العمل،

4 - ابداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بما يلي :

- المخططات السنوية وحصيالات تنفيذها،
- تنظيم العمل (مقاييس العمل، وطرق التحفيز، ومراقبة العمل، وتوقيت العمل)،
- مشاريع اعادة هيكلة الشغل (تخفيض مدة العمل، واعداد توزيع العمال، وتقليص عددهم)،
- مخططات التكوين المهني وتجديد المعارف وتحسين المستوى والتمهين،
- نماذج عقود العمل والتكوين والتمهين،
- النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

يجب الادلاء بالآراء في أجل اقصاه خمسة عشر (15) يوما بعد تقديم المستخدم لعرض الاسباب، وفي حالة الخلاف حول النظام الداخلي، يتم إخطار مفتش العمل وجوبا.

المادة 85 : تحدد الاجور بعبارات نقدية محضة وتدفع طريق وسائل نقدية محضة.

المادة 86 : يدرج مبلغ الاجر وجميع عناصره بالتسمية في قسيمة الاجور الدوري التي يعدها المستخدم. ولايطبق هذا الحكم على تسديد المصاريف،

الفصل الثاني

الاجر الوطني الأدنى المضمون

المادة 87 : يحدد الاجر الوطني الأدنى المضمون المطبق في قطاعات النشاط بموجب مرسوم بعد استشارة نقابات العمل والمستخدمين والتنظيمات النقابية الاكثر تمثيلا.

ويراعى عند تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون تطور ما يأتي :

- متوسط الانتاجية الوطنية المسجلة،
- الارقام الاستدلالية لأسعار الاستهلاك،
- الظروف الاقتصادية العامة.

الفصل الثالث

الامتيازات والضمانات

المادة 88 : يجب على المستخدم دفع الاجور لكل عامل بانتظام، عند حلول أجل استحقاقه.

المادة 89 : تمنح الافضلية لدفع الاجور وتسيقياتها على جميع الديون الأخرى بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي، مهما كانت طبيعة علاقة العمل وصحتها وشكلها.

المادة 90 : لا يمكن الاعتراض على الاجور المترتبة على المستخدم كما لا يمكن حجزها أو اقتطاعها مهما كان السبب حتى لا يتضرر العمال الذين يستحقونها.

الباب الخامس

مشاركة العمال

الفصل الاول

اجهزة المشاركة

المادة 91 : تتم مشاركة العمال في الهيئة المستخدمة كما يأتي :

- بواسطة مندوبي المستخدمين في مستوى كل مكان عمل متميز يحتوي على عشرين (20) عاملا على الأقل،
- بواسطة لجنة مشاركة تضم مجموع مندوبي المستخدمين في مستوى مقر الهيئة المستخدمة.

الفصل الثالث

الاتفاقية الجماعية الخاصة بالمؤسسة

والاتفاقيات التي تعلوها درجة

المادة 121 : يمكن كل هيئة مستخدمة أن تتوفر على اتفاقية جماعية للمؤسسة أو تكون طرفا في اتفاقية جماعية تعلوها درجة.

المادة 122 : تعتبر الاتفاقيات الجماعية التي تتجاوز اطار الهيئة المستخدمة من درجة أعلى بمجرد ما تتفاوض في شأنها وتبرمها التنظيمات النقابية للعمال والمستخدمين المعترف بتمثيلها في مجال التطبيق القطاعي أو المهني أو الاقليمي لتلك الاتفاقيات.

الفصل الرابع

التفاوض في الاتفاقيات الجماعية

المادة 123 : يكون التفاوض في الاتفاقيات الجماعية بناء على طلب أحد الطرفين المذكورين في المادة 114 أعلاه، وتقوم به لجان متساوية الاعضاء للتفاوض تتكون من عدد مساو من الممثلين النقابيين للعمال وعدد من المستخدمين ينتدبهم أولئك الذين يمثلونهم.

ويختص كل واحد من الطرفين في التفاوض بتعيين من يمثلونه.

المادة 124 : يمكن أن يمثل كل واحد من الطرفين في الاتفاقيات الجماعية للمؤسسة عدد يتراوح من ثلاثة (03) الى سبعة (07) أعضاء.

أما في الاتفاقيات من درجة أعلى، لا يمكن أن يتجاوز عدد ممثلي كل طرف أحد عشر (11) عضوا.

المادة 125 : يعين كل واحد من الطرفين في التفاوض لسير المفاوضات الجماعية، رئيسا يعبر عن رأي أغلبية أعضاء الوفد الذي يقوده ويصبح ناطقه الرسمي.

الفصل الخامس

تنفيذ الاتفاقيات الجماعية

المادة 126 : يقدم طرف التفاوض الجماعي أو الطرف الاكثر استعجالا منهما الاتفاقية الجماعية فور ابرامها، قصد تسجيلها فقط، الى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة الموجودتين في الاماكن التالية :

- في مكان مقر الهيئة المستخدمة، إذا تعلق الامر باتفاقية جماعية للمؤسسة،

المادة 118 : تفرض على المؤسسة المستخدمة الاحكام الاكثر نفعا الواردة في مختلف الاتفاقيات الجماعية التي اكتتبت بها هذه الهيئة أو انضمت اليها وتطبق على عمالها، الا اذا كانت هنالك احكام أنفع مضمنة في عقود العمل المبرمة مع المستخدم.

المادة 119 : يجب على الهيئات المستخدمة أن تقوم باشهار كل الاتفاقيات الجماعية التي تكون طرفا فيها في اوساط جماعات العمال المعنيين وتوضع نسخة من الاتفاقيات الجماعية، دوما، تحت تصرف العمال وفي موضع مميز في كل مكان عمل.

الفصل الثاني

محتوى الاتفاقيات الجماعية

المادة 120 : تعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم حسب الشروط التي يحددها هذا القانون، شروط التشغيل والعمل ويمكنها أن تعالج خصوصا العناصر التالية :

- 1 - التصنيف المهني،
- 2 - مقاييس العمل، بما فيها ساعات العمل وتوزيعها،
- 3 - الاجور الاساسية الدنيا المطابقة،
- 4 - التعويضات المرتبطة بالاقدمية والساعات الاضافية وظروف العمل، بما فيها تعويض المنطقة.
- 5 - المكافآت المرتبطة بالانتاجية ونتائج العمل،
- 6 - كفاءات مكافأة فئات العمال المعنيين على المردود،
- 7 - تحديد النفقات المصرفية،
- 8 - فترة التجريب والاشعار المسبق،
- 9 - مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تتضمن فترات توقف عن النشاط،
- 10 - التغييبات الخاصة،
- 11 - اجراءات المصالحة في حالة وقوع نزاع جماعي في العمل،
- 12 - الحد الادنى من الخدمة في حالة الاضراب،
- 13 - ممارسة الحق النقابي،
- 14 - مدة الاتفاقية وكيفية تمديدتها أو مراجعتها أو نقضها.

هراسيم تنظيمية

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يحدّد الأجر الوطني الأدنى المضمون، الموافق لمدة عمل قانونية أسبوعية قدرها أربعون (40) ساعة، وهو ما يعادل 173,33 ساعة في الشهر بعشرة آلاف دينار (10.000 دج) في الشهر، أي ما يعادل 57,70 ديناراً لساعة عمل.

المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا المرسوم، لا سيّما أحكام المرسوم الرئاسي رقم 2000 - 392 المؤرّخ في 10 رمضان عام 1421 الموافق 6 ديسمبر سنة 2000 والمذكور أعلاه.

المادة 3 : يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2004 و ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حررّ بالجزائر في 8 شوال عام 1424 الموافق 2 ديسمبر سنة 2003.

عبد العزيز بوتفليقة



مرسوم رئاسي رقم 03 - 468 مؤرّخ في 8 شوال عام 1424 الموافق 2 ديسمبر سنة 2003، يتضمّن إحداث باب وتحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

إنّ رئيس الجمهورية،

- بناء على تقرير وزير المالية،

- وبناء على الدستور، لا سيّما المادّتان 6-77 و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرّخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلّق بقوانين المالية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 02 - 11 المؤرّخ في 20 شوال عام 1423 الموافق 24 ديسمبر سنة 2002 والمتضمّن قانون المالية لسنة 2003،

- وبمقتضى القانون رقم 03-05 المؤرّخ في 13 ربيع الثاني عام 1424 الموافق 14 يونيو سنة 2003 والمتضمّن قانون المالية التكميلي لسنة 2003،

مرسوم رئاسي رقم 03 - 467 مؤرّخ في 8 شوال عام 1424 الموافق 2 ديسمبر سنة 2003، يحدّد الأجر الوطني الأدنى المضمون.

إنّ رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيّما المادّتان 6-77 و125 (الفقرة الأولى) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 81 - 07 المؤرّخ في 24 شعبان عام 1401 الموافق 27 يونيو سنة 1981 والمتعلّق بالتمهين، المعدّل والمتّم، لا سيّما المادّتان 16 و17 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرّخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلّق بالتأمينات الاجتماعية، المعدّل والمتّم، لا سيّما المواد 22 و30 و40 و41 و48 و73 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرّخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلّق بالتقاعد، المعدّل والمتّم، لا سيّما المواد 15 و16 و25 و45 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83-13 المؤرّخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلّق بحوادث العمل والأمراض المهنية، المعدّل والمتّم، لا سيّما المادّتان 37 و41 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرّخ في 25 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلّق بعلاقات العمل، المعدّل والمتّم، لا سيّما المواد 80 و81 و87 و87 مكرّر منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 97-03 المؤرّخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدّد المدّة القانونية للعمل،

- وبمقتضى المرسوم رقم 85-34 المؤرّخ في 19 جمادى الأولى عام 1405 الموافق 9 فبراير سنة 1985 الذي يحدّد اشتراكات الضمان الاجتماعي لأصناف خاصة من المؤمن لهم اجتماعيا،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 2000-392 المؤرّخ في 10 رمضان عام 1421 الموافق 6 ديسمبر سنة 2000 الذي يحدّد الأجر الوطني الأدنى المضمون،