



جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا
تخصص: ماستر علم اجتماع التنظيم و العمل



الرقم التسلسلي: رقم التسجيل:
مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل:

الموسومة:

التحفيز و أثره على علاقات العمل

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو EPA نموذجاً

✚ من إعداد الطالبة:

✓ عتصمان فوزية كوثر

✚ تاريخ المناقشة: 2024/06/06

✚ أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. إمخلاف رياض	MAA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	رئيساً
د. بن شارف حسين	MCA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	مشرفاً و مقرباً
د. درقاوي عمر	MAA	جامعة وهران 02 محمد بن أحمد	ممتحناً

السنة الجامعية: 2024/2023

الإهداء و الشكر

قبل أن نمضي تقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير
و المحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة ..

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة ...

إلى أساتذتنا الأفاضلأستاذة علم اجتماع العمل و التنظيم و الأستاذ المشرف " بن شارف

حسين" وإلى لجنة المناقشة الموقرين على منحهم لنا شرف مناقشتهم لنا

نشكر كل فريق عمل مؤسسة ميناء أرزيو EPA بوهران، خصوصا السيد الفاضل:

"بركة مصطفى عبد الجليل"

لكم منا كل الشكر و الإمتنان على مساهمتكم في منحنا التشجيع على الاستمرار حتى أنجزنا هذه
المذكرة و الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.

الصفحة:	فهرس المحتويات:
-أ-	الإهداء والشكر
2	المقدمة
10 – 4	الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة
05	تحديد موضوع البحث
05	أهمية وأسباب اختيار الموضوع
06	أهداف وصعوبات الدراسة
06	سؤال الانطلاقة
07	الدراسات السابقة
08	مفاهيم الدراسة
09	إشكالية الدراسة
09	الفرضيات المعتمدة
10	الاختيارات المنهجية
78 – 11	الفصل الثاني: المقاربة النظرية للدراسة
13	المبحث الأول: علاقات العمل
21	المبحث الثاني: التحفيز
33	المبحث الثالث: سياسة الأجور و الحوافز في التشريع الجزائري
108 – 79	الفصل الثالث: المقاربة الميدانية للدراسة
81	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
84	المبحث الثاني: تحليل سياسة الحوافز و الأجور لمؤسسة ميناء أرزيو EPA
97	المبحث الثالث: تفريغ المقابلات و تحليل الميدان
110	مناقشة نتائج الدراسة
113	الخاتمة
115	المراجع
120	الملاحق

مقدمة الدراسة:

مقدمة الدراسة:

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

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

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

في بحثي هذا سوف أتطرق إلى دراسة موضوع " التحفيز ودوره في تحسين مستوى علاقات العمل " بمؤسسة ميناء أرزيو .

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

أما الفصل الثاني : تطرقنا إلى دراسة الإطار النظري للتحفيز و علاقات العمل و الأجور .

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

الفصل الأول التمهيدي: المقاربة المنهجية للدراسة

• تقديم الفصل الأول:

يعد التحفيز احد اهم العوامل المؤثرة على سلوكيات الافراد في بيئة العمل ، حيث يحفزهم على بدل المزيد من الجهد و الابداع لتحقيق اهداف المنظمة و تساهم علاقات العمل الايجابية في خلق بيئة عمل محفزة ن، مما يؤدي الى زيادة الانتاجية وتحسين الاداء العام.

وتعتبرعلاقات العمل اساسية في بناء بيئة عمل صحية ومنتجة. تشمل هذه العلاقات التفاعلات بين الموظفين وادارة الشركة. ويعتمد نجاح علاقات العملية على التواصل الفعال، والاحترام المتبادل ن، والثقة، وفهم الاهداف المشتركة ، وقدرة فريق العمل على التعاون

• تحديد موضوع الدراسة:

طالبة في الثانية ماستر عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، أكملت تدريبي داخل مؤسسة ميناء ارزيو للتحفيز و اثره على علاقات العمل الكائن بأرزيو من 14/04/2024 الى 13/05/2024. تستمر فترة التدريب 30 يومًا.

لم أجد أي صعوبة في العثور على التدريب. وبالفعل، وبعد إرسال طلب التدريب والملف، تم قبولي. تمت فترة تدريبي في قسم إدارة الرواتب بالمجمع.

بفضل هذا التدريب، أتحت لي الفرصة لاكتشاف مهن مدير الرواتب والإدارة والاجتماعية وغيرها. إن تصريحات ونوايا قادة الشركة الوطنية الأولى ميناء ارزيو التي تحدثني وقادتني إلى اختيار هذا الموضوع. في الواقع، منذ عدة سنوات، أصبح المديرون المتعاقبون لهذه الشركة يدركون أن الوقت الذي كان فيه الموظف "غير قادر على الحركة" في وظيفته، ولا يدخل الشركة إلا ليغادرها في سن التقاعد، هو جزء من الماضي.

ترك العديد من الموظفين ميناء ارزيو بين التقاعد القانوني (60 سنة) والتقاعد النسبي والرحيل إلى شركات أجنبية أخرى. هناك حديث عن رحيل جماعي نحو دول الخليج. وكتبت الجزائر أن "ميناء ارزيو أدركت أخيراً أنها تعاني من مشكلة خطيرة مرتبطة برحيل 16 ألف مدير تنفيذي بين التقاعد والرحيل لشركات أجنبية أخرى خلال خمس سنوات

"إنه أمر ضخم، هكذا صرخ رئيس تنفيذي سابق لشركة ميناء ارزيو، عندما علم بأرقام هذا النزوح. إن رحيلهم يمثل خسارة لا تعوض، إذ يستغرق الأمر سنوات وموارد هائلة لتدريب المهندسين والفنيين والحفارين.

في قطر أو أمريكا أو آسيا، يمكن للمديرين التنفيذيين والفنيين السابقين في إحدى الشركات الوطنية الرائدة أن يأملوا في مضاعفة رواتبهم خمس مرات، والعديد منهم لا يترددون.

وينبغي لنظام الأجور الجديد أن يعالج هذه المشكلة. وهو يمثل تحدياً مهماً لميناء ارزيو. وهذا أحد روافع أدائها وتطويرها. المشاريع المختلفة التي بدأتها الشركة مثل سياسة الموارد البشرية الجديدة ونظام الأجور وإعداد الخلافة والتدريب تقع في البعد الحالي للشركة.

ولكن أيضًا دافعي الكبير لاختيار هذا الموضوع يختلط مع اختياري للتخصص في مجال الموارد البشرية. في الواقع، أجد هذا المجال معقدًا جدًا ولكنه رائع جدًا نظرًا لتنوعه. زيادة الانتاجية: التحفيز يسهم في زيادة انتاجية الموظفين من خلال تعزيز رغبتهم في تحقيق الاهداف و تطوير مهاراتهم.

• أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

تحسين جودة العمل : عندما يكون الموظفون متحفزين يميلون الى تقديم جهود اضافية و العمل بجدية اكبر مما يؤدي الى تحسين جودة العمل.

زيادة رضا الموظفين: التحفيز يعزز رضا الموظفين عن عملهم وعن البيئة العملية مما يقلل من معدلات الاستقالة ويزيد من الولاء للشركة..

تعزيز التفاعل و التعاون : التحفيز يمكن ان يعزز التواصل و التفاعل بين الموظفين و يعمل على بناء علاقات عمل ايجابية و مثمرة .

تقليل الاحتكاكات و التوترات : عندما يكون الموظفون متحفزين يكونون اقل عرضة للتوترات و الاحتكاكات في بيئة العمل ن، مما يسهم في تحسين العلاقات العملية.

بشكل عام ، فان فهم كيفية التحفيز و تأثيره على علاقات العمل يمثل عنصرا اساسيا في بناء بيئة عمل ايجابية فعالة.

• أهداف وصعوبات الدراسة:

فهم كيفية تحفيز الموظفين لتعزيز الإنتاجية والأداء الوظيفي.

تحليل تأثير العوامل المختلفة المستخدمة في التحفيز، مثل المكافآت المالية، والاعتراف بالإنجازات، وتوفير بيئة عمل ملهمة.

استكشاف كيفية تحسين علاقات العمل بين الموظفين والإدارة من خلال تحفيزهم وتشجيعهم.

تحليل تأثير التحفيز على رضا الموظفين عن العمل والولاء للمؤسسة.

تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التحفيز وتحسين العلاقات العملية لتحقيق أهداف المؤسسة. بعض

الصعوبات التي قد تواجه دراسة موضوع التحفيز وأثره على علاقات العمل تشمل:

تعقيد العوامل المتداخلة: يتضمن التحفيز عدة عوامل مختلفة مثل الثقافة التنظيمية، والقيادة، وتصميم الوظائف، مما يجعل من الصعب تحليل تأثير كل عامل بشكل فردي.

تباين الاحتياجات والرغبات: يوجد تباين كبير في احتياجات ورغبات الموظفين، مما يجعل تصميم استراتيجيات التحفيز التي تناسب الجميع تحديًا.

قياس النتائج: قياس تأثير التحفيز على علاقات العمل قد يكون تحديًا، حيث يمكن أن تكون النتائج غير ملموسة أو صعبة القياس بشكل كامل.

تأثير العوامل الخارجية: يمكن أن تتأثر علاقات العمل وفعالية التحفيز بالعوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية، والتغيرات في السياسات الحكومية، والتكنولوجيا.

تحديات الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية قد تكون عائقًا لتطبيق استراتيجيات التحفيز، خاصة إذا كانت هناك تباينات كبيرة في القيم والمعتقدات داخل المؤسسة.

• سؤال الانطلاق:

انطلقنا في دراستنا من الانشغال السوسيولوجيا التالي:

كيف يؤثر التحفيز على علاقات العمال؟

• الإشكالية:

يعتبر التحفيز نشاط اداري اساسي يمارس <في اطار المؤسسة و هو المحرك لطاقت العمال داخل المؤسسة ، و يعد عنصر التحفيز من العناصر الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية لإتمام العملية الادارية بكافة متطلباتها.

-ما مدى مساهمة التحفيز في تحسين علاقات العمل في مؤسسة ميناء ارزيو؟

- هل تساعد جماعات العمل في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية؟

*الفرضيات:

1- نفترض ان التحفيز له تأثير ايجابي على علاقات العمل ن، يفترض ان الموظفين الذين يتم تحفيزهم بشكل كاف يكونون اكثر انتاجية ورضا عن عملهم و يكونون اكثر عرضة للتعاون مع زملاءهم و مع

الفصل الأول ----- المقاربة المنهجية للدراسة

الادارة. ونفترض ان التحفيز يمكن ان يكون له تأثير سلبي على علاقات العمل في بعض الحالات ، على سبيل المثال يمكن ان تؤدي المنافسة على المكافآت الى خلق بيئة عمل تنافسية وعدائية.

2-نفترض ان تأثير التحفيز على علاقات العمل يختلف اعتمادا على نوع التحفيز المستخدم . على سبيل المثال قد يكون للمكافآت المالية تأثير سلبي على التعاون. ويفترض ان العلاقة بين التحفيز وعلاقات العمل هي علاقة متبادلة يمكن ان تؤثر علاقات العمل الايجابية على التحفيز والعكس صحيح.

خصائص مقابلات الدراسة التحفيز واثره على علاقات العمل بمؤسسة ميناء ارزيو

رقم	التخصص المهني بالمؤسسة	الأقدمية بالمؤسسة	عدد سنوات الترقية	التحويل إلى قسم آخر	ارتكاب أخطاء مهنية	حجم المقابلات
1	مهندس استغلال متكيف / قسم التموين / polyvalent / صنف 3-أ	30 سنة	3 سنوات	لا	نعم / درجة ثانية	تقريبا ساعات
2	مهندس استغلال متكيف / قسم الصيانة / polyvalent / صنف 3-أ	19 سنة	3 سنوات	لا	نعم / درجة اولى	تقريبا ساعات
3	مهندسة لقسم الامن الصناعي	19 سنة	3 سنوات	لا	نعم / درجة اولى	تقريبا ساعات
4	رئيس مصلحة التكوين بقسم تسيير الموارد البشرية / صنف 4-أ	19 سنة	3 سنوات	لا	نعم / درجة ثانية	تقريبا ساعات
5	مكلفة بتسيير العلاقات الصناعية بقسم الشؤون الاجتماعية / صنف 3-ب	13 سنة	3 سنوات	لا	نعم / درجة ثانية	تقريبا ساعات
6	مكلفة بمراقبة أعمال	13 سنة	3 سنوات	لا	نعم / درجة	تقريبا

الفصل الأول ----- المقاربة المنهجية للدراسة

ساعات	ثانية				الصيانة بمحطة تحويل القنوات / قسم الصيانة / صنف 3-أ	
3	تقريبا ساعات	نعم / درجة ثانية	لا	3 سنوات	11 سنة	7 مكلف بتسيير تراث المؤسسة / قسم المالية و القانونية / صنف 3-أ
3	تقريبا ساعات	نعم / درجة ثانية	لا	3 سنوات	09 سنوات	8 مكلف بالبحث في الاتصال / قسم الموارد البشرية / صنف 3-ب
3	تقريبا ساعات	نعم / درجة ثانية	لا	3 سنوات	09 سنوات	9 إطار بحث محاسبي / قسم المالية و القانونية / صنف 3- أ
3	تقريبا ساعات	نعم / درجة ثانية	لا	3 سنوات	09 سنوات	10 مهندسة بقسم المصلحة المينائية (EXE) / صنف 3-ب
3	تقريبا ساعات	نعم / درجة أولى	لا	3 سنوات	09 سنوات	11 مهندسة بقسم الأمن الصناعي / صنف 3-أ

جرى التحقيق الميداني في الفترة الممتدة من 2024/04/14 الى 2024/05/13 كتقنية، اخترنا المقابلة النصف الموجهة، تم تقسيم و تحليل و تفسير و تبويب الجانب الميداني من الدراسة وفقها، بالإضافة، إلى بعض من وثائق و سجلات المؤسسة، تساعدنا في تسليط الضوء على الحقائق التنظيمية بالمنشأة. استخدمنا الملاحظة المباشرة، و هي وسيلة من وسائل جمع البيانات، تعني مراقبة و معاينة الظاهرة المراد دراستها بدقة.

البحث المكتبي، الهدف منه الوقوف على ما تناولته المراجع العربية و الأجنبية الكلاسيكية و الحديثة في هذا الموضوع، بما فيها المقالات و الدراسات الواردة في المجالات العلمية المطبوعة و الإلكترونية و التقارير المهنية.

● خاتمة الفصل الأول:

نستنتج ان التحفيز هو عنصر اساسي لنجاح اي مؤسسة ن، يمكن للتحفيز ان يكون له تأثير ايجابي على اداء الموظفين و علاقتهم مع بعضهم البعض و مع الادارة .من خلال فهم العلاقة بين التحفيز و علاقات العمل بشكل افضلن، يمكن للمؤسسات تطوير برامج تحفيزية فعالة تخلق بيئة عمل ايجابية و جذابة. و تعتبر علاقات العمل احد اهم العناصر في أي منظمة، فهي التي تربط بين الإدارة و الموظفين ، بعضهم ببعض . و تؤثر هذه العلاقات بشكل كبير على إنتاجية المنظمة و نجاحها.

الفصل الثاني - المقاربة النظرية للدراسة

● مقدمة الفصل الثاني:

زاد الاهتمام بموضوع التحفيز في عصرنا الحالي بالدول المصنعة نتيجة تغير التكنولوجيا وتغير المهارات في تقنيات الإنتاج اما في الدول النامية فأهميته في تزايد ذلك حسب رغبتها لتطوير اقتصادها ويعتبر التحفيز وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية وله مكانته في كل المؤسسات لأنها تسعى دوما لتحقيق أهدافها المخططة فلا يكفها استقطاب الأيدي العاملة واختيار العاملين المناسبين لشغل الوظائف لا بد لها من رفع كفاءاتهم بتطوير مهاراتهم وقدراتهم وأيضا معارفهم العلمية والفكرية, لأن التطورات التي تشهدها المؤسسات كانت خدماتية او إنتاجية من تكنولوجيا وأساليب حديثة في الإنتاج وتوسعاتها في العالم الاقتصادي تستلزم عليها تطوير مواردها البشرية التي تعتبر العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

وكذلك يحتاج العامل الى تحفيزات وترقيات لكي يكون له دافعا اكبر في عمله ويزيد في انتاجيته لصالح تحقيق اهداف المؤسسة لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية على ترقية العاملين وتوليمهم مناصب أعلى حسب حجم قدراتهم فلا يرغب العامل ان يبقى في منصب واحد خلال مسيرته المهنية فدائما يسعى الى ترقية التي تحمل مسؤولية اكبر وأجرزائد لتحسين مستواه المعيشي ويحقق الرفاهية بصفة عامة.

المبحث الأول: علاقات العمل

تعريف علاقات العمل:

العمل : لغة : عملا : فعل فعلا عن قصد ، مارس نشاطا وقام بجهد للحصول على منفعة او للوصول الى نتيجة مجدية¹.

تعريف العمل : عبارة عن ظاهرة انسانية و اجتماعية شاملة على حد عبارة عالم الاجتماع الانثروبولوجيا ما رسال موس MARCEL MAUSS (1872 م 1950م) ، ذات ابعاد متعددة منها البيولوجي المتمثل فيما يبده الانسان من طليقة جسدية عند ممارسته للعمل ومنها النفسي و الصلة الوثيقة شخصية العامل و مختلف انفعالاته الكامنة و تفاعلها مع مكان عمله و محيطه و منها الاجتماعي و صلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تستنتج بين افراد الموجودين داخل مجالات العمل².

لقد تعددت تعريف لمفهوم علاقات العمل نذكر منها

تعريف ناصر قاسمي لعلاقات العمل هي كل عمليات التفاعل و التبادل التي تتم بين العاملين في اطارها الرسمي و الغير الرسمي ، و ما ينتج عنها من عمليات مثل الصراع و التعاون و المنافسة³.

تعريف المشروع الجزائري لعلاقات العمل : بانها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص اخر و هو صاحب العمل ، تحت اشرافه و ادارته و توجيهه مقابل اجر ، و تنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي و تنتج عنها حقوق المعنيين و واجباته وفق ما يحدده القانون و الاتفاقيات الجماعية و عقد العمل⁴.

1

انطوان نعمة و اخرون ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار الشرق، ط2، بيروت ، 2001، ص 1020.

2

عائشة التائب، النوع و علم الاجتماع العمل و المؤسسة ، طبع بجمهورية مصر العربية، ط2011، ص15.

3

ناصر قاسمي، دليل مصطلحات في لم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر ، بدون ط، الجزائر ، 2011، ص92.

4

غريب مينة ، علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمركب اسميدال عنابة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم اجتماع ، جامعة منثوري ، قسنطينة، 2007، 2006، ص 54.

تعريف محمد بدوي السيد في كتابه علم اجتماع الاقصادي: هي مجموعة العلاقات بين العمال و رؤساء العمل ، وكذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الاخر. ووسائل المفاوضات والتحكيم التي تستخدمها كل مجموعة لفض المنازعات والخلافات.⁵

1- انواع علاقة العمل:

1- علاقة العمل الفردية :

قانون العمل 11/ 90 المؤرخ في 26 رمضان 1440 الموافق ل 21 ابريل 1990 المتعلق ب علاقات العمل: المادة 18 : يخضع توظيف العمل لفترة تدريب لا تزيد عن 6 اشهر الى 12 اشهر قبل تثبيت العامل في منصب عمله .

المادة 22 : المدة القانونية للعمل 44 ساعة في الاسبوع اثناء ظروف العمل العادية، تنظيم العمل من خلال العمل الليلي والعمل التناوبي والساعات الاضافية.

المادة 27 : يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة الخامسة صباحا عملا ليليا ، تحدد قواعد شروط العمل والحقوق المرتبطة به عن طريق الاتفاقيات الجماعية ، ويعرف العمل الليلي : كل نشاط يمتد بين الساعة العاشرة ليلا الى الخامسة صباحا يمكن ان يدخل ضمن الساعات المتناوية او الساعة الثابتة⁶.

التريص : بعد التعيين يكون الموظف متربصا لمدة سنة وبعدها يرسم او يتم اخضاعه لفترة ثانية ولمرة واحدة واما التسريح دون اشعار مسبق ودون تعويض.

التكوين: يتعين على الادارة ان تنظم دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة.⁷

. لسيد محمد بدوي ، علم الاجتماع الاقصاديين . دار المعرفة الجماعية ، الإسكندرية ، بدون ط 1973 ، ص 408.⁵

6

بشير هدفي ، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية و الجماعية، دار جسور للنشر والتوزيع، ط2، 2003، ص 69، 70، 71.

7

اهمية علاقات العمل: للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة اهمية كبيرة في تجاوز الصعوبات والمشاكل التنظيمية التي تواجهها اغلب المؤسسات داخل بيئة عملها ومنها:

_ ان العلاقات التي تنشأ بين افراد المؤسسة الواحدة يمكن تؤسس نماذج التفاعل الايجابي مثل التعاون و الانسجام و الثقة و الاحترام المتبادل بين اطراف العلاقة نتيجة و حدة الاتجاهات ووحدة المصالح، و حدة الاهداف ، كما تسمح بتقوية خطوط الاتصال بينهم و زيادة مستوى دافعيتهم و رغبتهم في العمل و التزامهم به.⁸

_ تنمية روح الفريق وروح التعاون بين الجماعات الرسمية و غير الرسمية بالشكل الذي يضمن تماسك هذه الجماعات ، و بالتالي تماسك البناء الاجتماعي للمؤسسة و توازنه.⁹

_ للعلاقات الاجتماعية دور كبير في بناء مناخ تنظيمي ملائم يساهم في الحد او التقليل من الصراعات الموجودة بين العمال فيما بينهم ، و بين العمل و الادارة، نتيجة اختلاف و تناقض المصالح الفردية مع المصالح الجماعية، من خلال بناء جو من الثقة المتبادلة و تنمية روح الجماعة و توحيد الاهداف، و بالتالي ضمان استقرار المؤسسة و تماسكها في وجه الصعوبات و العراقيل التي تعترضها ، و ضمان تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، و اعطاء صورة ايجابية عنها في البيئة الخارجية التي تنشط فيها.¹⁰

خصائص علاقات العمل:

تمثل خصائص العلاقات الاجتماعية فيما يلي:

_ 1_ التفاعل : و يعرف التفاعل الاجتماعي بانه التأثير المتبادل بين فردين او جماعتين فاكثر، بحيث يؤثر كل منهما في الاخر و يتأثر به ، و تصبح بذلك استجابة احدهما مثيرا للآخر ، فادا قلنا ان العلاقات الاجتماعية هي الصلة بين الشخصين او اكثر، اما التفاعل فهو التأثير المتبادل بينهما و ما ينشأ عنه من تغير في السلوك ، لذلك يعتبر التفاعل اهم خاصية في العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الافراد، فعندما تقرر ان هناك علاقة اجتماعية نشأت بين فردين او اكثر، فإننا نقرر هذا، بعد ان نكون قد

فهيم سليم الغزوي و اخرون: المدخل الى علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، الاردن ، 2006 ، ص 159، 158.⁸

9

محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ن، ط3، الاردن، 2006، ص 194، ص 195.

10

محمود سليمان العميان: الرجوع نفسه ، ص 196.

شاهدنا مرارا وتكرارا ما يقوم بينهما من تفاعلن، اي ما يصدر عن كل منهما من سلوك عند مواجهة للطرف الاخر.¹¹

2-الاتصال: قد يكون الاتصال رسميا عن طريق القنوات الرسمية كالاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ، حسب ما يحدده التنظيم الرسمي، وقد يكون الاتصال غيررسمي بين مجموعة من العاملين يساهم بالدرجة الاولى في تقوية العلاقات المتبادلة بينهم بغض النظر عن مركزهم داخل السلم التنظيمي ، و يعتبر الاتصال بنوعيه الرسمي ور غيررسمي احد مفاتيح النجاح داخل المؤسسات الحديثة، اد يؤدي الى تحسين العلاقات الاجتماعية بينهم ، ورفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة مستوى رضاهم عن العمل ، ما ينعكس ايجابا على سلوكهم وتوجههم ، وبالتالي فهو يؤثر ايجابا على اداء العمال واداء المؤسسة¹².

3-القيم والمعايير: تنشأ العلاقة الرسمية وغير الرسمية داخل وفق قيم ومعايير معينة يضعها اطراف العلاقة تساهم في تنظيم سلوكهم وتحديد ادوارهم

الوظيفية والاجتماعية والتنسيق بينها ، حيث تظهر مجموعة من القواعد الموجهة للسلوك تبين الثواب والعقاب للامتثال او الخروج عن هذه القواعد والقيم المشتركة بين الافراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية، حيث ان احترام القيم والمعايير المشتركة يؤدي الى بناء علاقات اجتماعية متماسكة ومتكاملة تساهم في تقوية هذه العلاقة واستمرارها ، وتحقيق الاهداف التي وجدت م اجلها، فلا يمكن ان تكون علاقة بين فردين او اكثر دون وجود معايير وقيم مشتركة تنظم العلاقة بين اطرافها وتحدد سلوكات افرادها وفق الاهداف المسطرة¹³.

4_الاهداف: تنشأ العلاقات المتبادلة بين الافراد لتحقيق اهداف معينة واشباع حاجات ورغبات اطراف هذه العلاقة ، وبالتالي لا يمكن التطرق الى العلاقات الاجتماعية دون ذكر الاهداف الموجودة

11 فاروق عبد فليبه و محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،ط1، الاردن، 2005، ص117،ص118.

12 طارق كمال ، اساسيات في علم النفس الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة ،ط1، مصر، 2005، ص133، ص134.

13 محمد عبد المولى الدقس : علم الاجتماع الصناعي ، دار المجدلوي للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2005، ص144، ص145.

منه وراء هذه العلاقة من خلال تبادل الادوار والمهام بين الافراد والتنسيق بينها، وكلما كانت هذه الاهداف مشتركة كلما كانت العلاقة تتميز بالتماسك والتكامل¹⁴.

1- انواع علاقات العمل :

1- علاقات العمل الفردية :

قانون العمل 90/ 11 المؤرخ في 26 رمضان 1440 الموافق ل 21 ابريل 1990 المتعلق ب علاقات العمل: المادة 18 : يخضع توظيف العمل لفترة تدريب لا تزيد عن 6 أشهر الى 12 اشهر قبل تثبيت العامل في منصب عمله .

المادة 22 : المدة القانونية للعمل 44 ساعة في الاسبوع اثناء ظروف العمل العادية، تنظيم العمل من خلال العمل الليلي والعمل التناوبي والساعات الاضافية.

المادة 27 : يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة الخامسة صباحا عملا ليليا ، تحدد قواعد شروط العمل والحقوق المرتبطة به عن طريق الاتفاقيات الجماعية . ويعرف العمل الليلي : كل نشاط يمتد بين الساعة العاشرة ليلا الى الخامسة صباحا يمكن ان يدخل ضمن الساعات المتناوبة او الساعة الثابتة¹⁵.

التريص : بعد التعيين يكون الموظف متريصا لمدة سنة وبعدها يرسم او يتم اخضاعه لفترة ثانية ولمرة واحدة واما التسريح دون اشعار مسبق ودون تعويض.

التكوين: يتعين على الادارة ان تنظم دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة¹⁶.

2- علاقات العمل الجماعية :

14 عامر عوضك: السلوك التنظيمي والاداري، دار اسامة للنشر و التوزيع ،ط1،الاردن، 2009، ص191،ص192.

15 الصادق عثمان ، واقع العلاقات الاجتماعية بين عمال السلك الطبي و السلك الشبه الطبي اثناء المداومات الليلية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بركان ولاية ادرار) ، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنظيم و العمل جامعة احمد دراية ادرار، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2017، ص8.

16 نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الامة للطباعة للنشر و التوزيع ،ط2، الجزائر ، 2016، ص266،265.

اتفاقيات العمل الجماعية : حيث عرف المشروع اتفاقية العمل الجماعية في المادة 114 من قانون علاقات العمل على انها اتفاق مكتوب مدون يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة او عدة فئات مهنية. ويعرفها الفقه: بانها كذلك التنظيم الجماعي او المشترك لشروط العمل وظروفه بين التمثيل النقابي للعمال و صاحب العمل او اصحاب العمل بما يكفل شروطا او مزايا او ظروف افضل¹⁷.

منازعات العمل الجماعية: هي تلك الخلافات التي تثور بين مجموعة العمال او التنظيم النقابي المتمثل لهم من جهة ، و اصحاب العمل او التنظيم النقابي الممثل من جهة ثانية ، حول تفسير او تنفيذ قاعدة قانونية او تنظيمية او اتفاق او اتفاقية جماعية ، تتعلق بشروط واحكام وظروف العمل ، او بالمسائل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية المتعلقة بالعمل، او باي اثر من اثار علاقة العمل الجماعية¹⁸.
المفاوضات العمل الجماعية: هي طريق الاتصال والتفاهم والتبادل وجهات النظر بين اصحاب العمل والعمال ، مما يؤدي الى تقارب طرفي الانتاج واستقرار العلاقات وتوثيق الصلات بينهما ، وتنتهي عادة بتسوية النزاع في صورة عقد عمل مشترك ، والمفاوضة الجماعية هي وليدة النقابات التي تدافع عن مصالح اعضاءها مستندة في بعض الاحيان على قوانين الموضوعة والسلطات التنفيذية المشرفة على تطبيق هذه القوانين¹⁹.

النقابة العمالية : التعريف اللغوي من المصدر اللغوي للنقابة هو في الاصل النقب، وقد اخذ مسعود لغويا بقوله " ان مصدر النقابة هو نقب وتعني تجمع العمل او اصحاب المهنة الواحدة او غيرهم في هيئات منظمة للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم المشتركة.

¹⁷ مرخوص فاطمة ، المسؤولية الجزائرية في اطار علاقات العمل، رسالة دكتوراه في القانون الجنائي للأعمال ، جامعة ابي بكر بالقياد تلمسان ، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2017/2016، ص115.

¹⁸ قدوري محمد ، مبروكي محمد، اليات تسوية منازعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري ، رسالة ماستر قانون المؤسسات الاقتصادية، جامعة احمد دراية ادرار، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، 2019/2018، ص 9.

¹⁹ مصطفى احمد ابو عمرو، علاقات العمل الجماعية والمفاوضة الجماعية و النقابات العمالية اتفاقية العمل الجماعية (الاضراب ، الاغلاق ، التحكم ، الوساطة ،المفاوضة) ، جامعة طنطا، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية الحقوق ، 2005، ص13.

في الاصطلاح عرفها : لقد عرف كول (ج.د) النقابة بانها هيئة تتكون من العمال الذين تضمنهم مهنة أنشئت اساسا من اجل الدفاع عن مصالح الاعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية التي تربط بحياتهم اليومية²⁰.

اشكال علاقات العمل:

علاقات العمل الرسمية: هي تلك العلاقات والمستويات الادارية للأعمال التي يقوم بها الافراد حسب توزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمع بأداء المهام والوظائف ، تلك العلاقات التي تحكم العاملين ويتم بموجبها ايجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة وتحديد السلطات والمستويات لكل منها²¹.

التنظيم الرسمي: يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي ، وتعتبر المنظمة كيانا. اجتماعيا واقتصاديا يسعى الى تحقيق الاهداف المرسومة المتفق عليها. ويتضمن التنظيم الرسمي الاشكال التالية :

التنظيم العمودي: ويشير الى ان العمليات التشغيلية تتم وفقا لتسلسل الاوامر من الاعلى الى الاسفل ، حيث يقوم الرئيس بإصدار الى من هم في مستوى ادنى من مستواه الوظيفي ، ولكن هذا النوع من التنظيمات يترتب عليه تحديد قدرات الرئيس نتيجة لتركيز صلاحياته داخل التنظيم اكثر من العمل خارجه ، مما يعني من عدم تفرغه لوظائف اخرى لا يستطيع القيام بها منهم في مستوى اداري ادنى من الادارات العليا، حيث يترتب على اتباع هذا الشكل استخدام قناة اتصال واحدة وباتجاه واحد ، ولكن هذا لا يعني ان هذا التنظيم ليس جيدا ، بل هناك ايجابيات له منها السرعة في اتخاذ القرار الاداري ، الوضوح والبساطة ، ومركزية اتخاذ القرار²².

20

بوخريسة بوبكر و اخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية_ ادارة الافراد_ منشورات قرطبة، المحمدية الجزائر ، ط1، 2008، ص220.

21

اييب حسبية، علاقات العمل و تأثيرها على السلوك التنظيمي(دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري البويرة من 15ماي 21جويلية 2018) ، مذكرة مكملة لنيل الماستر في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم و العمل ، جامعة اكلي محند او لحاج البويرة ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، فرع علم اجتماع، 2018/2019.

22

موسى اللوزي ، التنظيم و اجراءات العمل، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، ط2، 2008، ص33 يلاك

العلاقات التنظيمية (السلطة والمسؤولية) : تنشأ كمرحلة من المراحل البناء التنظيمي فهي علاقات تنشأ بين العاملين وبين الاقسام والوحدات الادارية .

السلطة كأحدى العلاقات التنظيمية التي يجب ان يحافظ عليها بشكل مواز للمسؤولية ، تعني الصلاحيات المعطاة للمدير والعاملين في وظائف إشرافيه لأتخاذ القرارات اللازمة للوصول الى الاهداف، اما المسؤولية فهي التزام العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية كما هو منصوص في الانظمة القوانين ، ومحاسبتهم على ذلك في حالة الاخلال بهده الواجبات والمهام ، وهنا يجب مراعاة العمل على ان يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية²³.

العلاقات غير الرسمية :

علاقات العمل الغير رسمية : هي تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشأها العمال و يستمرون في اقامتها وهي علاقات لا تخططها الادارة ولا تقيمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في اماكن واحدة او متقاربة . او هي تلك العلاقات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي²⁴.

التنظيم غير الرسمي : يشير التنظيم غير الرسمي الى " نسق العلاقات غير الرسمية التي تنمو بصفة تلقائية اثناء تفاعل الافراد داخل التنظيم الرسمي ولهذا يكون لكل تنظيم رسمي جانب غير رسمي الذي لا يجري على تخطيط معين او يقرر على نحورسمي ويشمل هذا النوع من التنظيم الاجتماعي على المعايير الاجتماعية والشعائر والتقاليد والمشاعر التي تؤثر على سير التنظيم الرسمي²⁵.

23

نفس المرجع ،ص38.

24

ابيت حسبية، مرجع سابق، ص6.

25

محمد عاطف عيث، قاموس علم اجتماع ، دار المعرفة الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، 2006،ص287.

المبحث الثاني: التحفيز:

مفهوم التحفيز:

لغة حفز: حفزا دفعه من خلف بالرمح، طعن به حفزه على الامر: حثه عليه واغراه²⁶.

اصطلاحا: التحفيز: هو موقف خارجي مادي او اجتماعي يستجيب له الدافع فالدفع قوة داخل الفرد و الباعث او الحافز قوة خارجه²⁷.

عرفه الاغيري: بانه الباعث المادي ، والمعنوي الذي يحث على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين.²⁸

ويعرفه عاطف محمد عبيد: بانه يشتمل كل الاساليب المختلف لحث العاملين على العمل المثمر²⁹. يعرفه برسلون : ويشار بانه شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف محددة.³⁰

اما العاني: فيعرف التحفيز على انه المقابل لأداء المتميز، يفترض ان الاجراو الراتب قادرا على الوفاء بالمطلبات الاساسية للحياة ، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.³¹ المفاهيم الاساسية المرتبطة بالتحفيز:

في بعض الاحيان يتم خلط بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم التالية :

الدافع: يعرف بانه سلوك موجه لتحقيق هدف كما يعرف الدافع التنظيمي بانه يشير الى ايجاد ظروف العمل التي تستشير الافراد وتسمح لهم بالتعبير عن دوافع الإنجازو تحقيق الذات.

26

عصام مور الدين: الوسيط عربي عربي، دار الكتب العمية، ط1، بيروت، 2005، ص345.

27

سيد سالم عرفت: اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2011، ص31.

28

الاغيري، الادارة المدرسية، البعد التخطيطي و التنظيمي، المعاصر، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2000، ص18.

29

سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط1، دار النشر مجدلاوي للتوزيع، الاردن ، 2006، ص229.

30

ابوكسنتك، محمد نايف، الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2006، ص50.

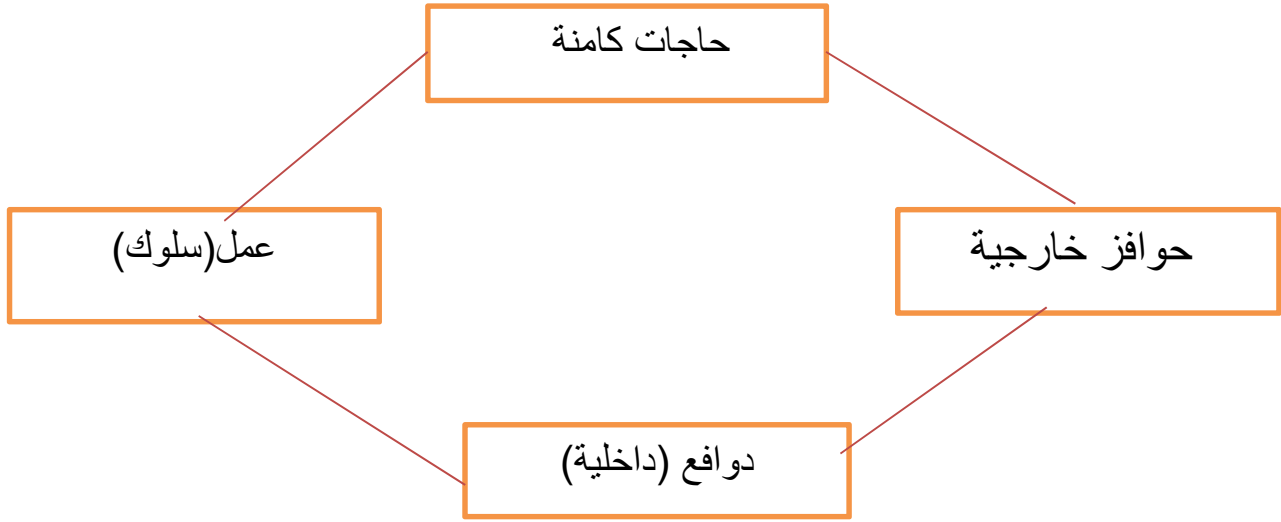
31

المجدوب، فارق، الادارة العامة ، العملية الادارية و الوظيفية العامة و الاصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان 2002 ، ص

.70

-الحاجة: تعبر عن النقص والحرمان من شيء ما الذي يسبب التوتر والقلق وتمتل رغبات طبيعية
يهدف الكائن الحي الى تحقيقها واشباعها لتقليل من هذا التوتر.³²
السلوك الانساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الانسان ليشبع حاجاته ورغباته ويحقق
اهدافه.³³

وهذا ما نجد في الشكل التالي :



عبد الرحمان توفيق، تقييم اداء المرؤوسين و تحفيزهم منهنج تنمية الموارد البشرية و الافراد، مركز
الخبرات المهنية للادارة، مصر، ط2، 2004، ص64.

اهمية التحفيز:

للتحفيز اهمية كبيرة في تحقيق نجاح المنظمة حيث يؤدي تطبيق نظام كفاء للحوافز

الى:

_ زيادة العوائد المحققة من خلال رفع الكفاءة الانتاجية للأفراد العاملين فالاختيار الصحيح و
الدقيق للحوافز المادي او المعنوي يؤدي الى دفع العاملين الى الزيادة في الانتاج وتحسين نوعيتهم.

32

سعاد نايف يرتوطي، ادارة الموارد البشرية و ادارة الافراد، دار النشر والتوزيع، الاردن، ط2007، ص3، ص221.

33

خالد عبد الرحيم الطيب، ادارة الموارد البشرية، جروال للنشر و التوزيع، الاردن، ط2، 2005، ص254 .

-الغموض الذي يتكثف مفهوم و مضمون عملية التحفيز نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة.³⁴

_ تحسين الوضع المادي الاجتماعي و النفسي للفرد و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.

_ تقليل كلفة الانتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الافراد العاملين باتجاه الابتكار، تطوير و اعتماد اساليب عمل حديثة من شأنها ان تقلص في الوقت و المواد الاولية المصروفة في الانتاج .

تحقيق حالة من الرضى لدى الافراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الادارات كانهخفاض قدرات الانتاج و ارتفاع معدلات التكاليف و المعدلات العالية لدوران العمل و النزاعات العمالية وغيرها.

-كما ان الحوافز تلعب دورا اساسيا و كبيرا في زيادة فعالية و ضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمة.³⁵

3- اهداف التحفيز:

للتحفيز عدة اهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقييمها الى ثلاث مستويات :

1- اهداف التحفيز على المستوى الفردي :

الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و اشباع حاجاته للتقدير:

1-التحفيز اداة لردود الافعال : يسعى معظم الافراد الى الوقوف على نتائج عملهم و ردود افعال الاخرين اتجاهها ، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات و المعلومات عن اداءهم و اشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

2- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي اهمية كبيرة لمعظم الافراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الافراد من اشباع حاجاتهم المادية.

34

طاهر محمد الكلالدة : الاتجاهات الحديثة في ارادة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2011ص 117 .

35

طاهر محمد الكلالدة : مرجع نفسه،ص 118.

2-اهداف التحفيز على مستوى الجماعات

اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجماعة

تنمية روح المشاركة والتعاون : تؤدي الحوافز الجماعية الى تعاون الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها و شعورهم لاقتناع الادارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية دوي المهارات العالية ونقل المهارات الى زملاءهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب اثناء العمل.

3- اهداف التحفيز على مستوى المنظمة : تتمثل في ما يلي :

التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية : تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية الاجتماعية ، التكنولوجية و الحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الامثل للموارد المالية والبشرية المتاحة.

التكامل والترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة: منها تخطيط الموارد البشرية ، تحليل الوظائف ، الاستقطاب، الاختيار، التعيين ، التدريب ، التنمية وتقييم الاداء، الاجور، الخدمات ، والترقيات ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعه على نتائج متوقعة على مستوى المنظمة.

تهيئة المناخ التنظيمي المناسب : تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة.

تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الانتاج، من خلال ابتكار وتطوير اساليب العمل واعتماد على اساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الاولية والمصاريف الاخرى لسلامة عملية التحفيز ونجاحها³⁶.

-المساهمة في تحقيق اية اعمال او أنشطة تسعى المؤسسة لانجازها وتشعر ان ذلك يفرض مشاركة فعالة من قبل العاملين³⁷.

سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،ط1، عمان الاردن،2006،ص36

أسس منح الحوافز:

وهناك اربع معايير لمنح الحوافز وهي كالتالي:

الاداء: ويعتبر الاداء المعيار الاساسي وربما الوحيد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك بكمية او جودة او ربح للوقت وتخفيض التكاليف او مورد اخر³⁸.

المجهود: ويصعب احيانا نتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح ما هو الحال في اداء و ضائف الخدمات والعمال الحكومية اولان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض احدي المناقصات او المسابقات او قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافأة المجهود او الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج والاداء ، ويعتبر هذا المعيار اقل اهمية من معيار الاداء والناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم الموضوعية في الكثير من الاحيان³⁹.

المهارات والابداع والابتكار: ان بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات و جوائز وكذلك على اساس عمل ابتكاري او ابداعي الذي يقدم من الفرد الى المنظمة⁴⁰.

أنواع التحفيز:

يمكن تقسيم الحوافز الى اربعة انواع اساسية:

1- الحوافز المادية (النقدية)

وتعتبر الحوافز المادية من اهم انواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد على مستوى الادارة في المنظمة ، حيث ان الحاجات الفيزيولوجية الاساسية لم تشبع بعد بالكامل وعليه فان المال في هذه الحالة يشكل و صفا قويا للسلوك الانساني اذ ان الافراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدود و ان

عبد المعطي محمد عساف: ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ك: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط1، عمان الاردن، 2006، ص230.

38

احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار العربية ، ط1 ن، الاسكندرية، 2009 ، ص 237.

39

وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمه، 2004، ص157.

40

احمد ماهر ادارة الموارد البشرية ، الدار العربية ، ط1، ص238.

حاجاتهم للمال تكون من اجل سد حاجاتهم المعيشية كالأكل ، الملابس والمسكن . والحوافز المادية عدة انواع نذكر منها :

ا_ الاجر: يعرف الاجر على انه هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي اطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.⁴¹ واهميته كحافز على الانتاج بانه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الاولية والاساسية ، كما يمكن عن طريق الاجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنظمة، ورفع الانتاج عن طريق ربط الاجر بالانتاجية.

ب- الزيادة السنوية: لا يمكن القول ان الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل الا اذا ارتبطت بالانتاج اي ان تكون على اساس كفاءة ونشاط وتحسين انتاجية الفرد ، اما اذا اعتمد منح الزيادة على الاقدمية فان هذا الحافز سيفقد اهميته على اثاره الرغبة في العمل والانتاج.

ج- المكافأة: هي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء اعمال غير اعمال عادية يقومون بها.⁴² وهي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه وُبالعمل المتميز او تحقيق مستوى معين في مجال ما .
د- المشاركة في الارباح: هي النسبة المئوية الارباح السنوية التي تحددها ادارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين يتم توزيع هذه النسبة اما على اساس الارباح الصافية.
هـ- العلاوة الدورية: تمثل حافزا سنويا تقدمه الادارة للعامل الذي يتضح ان ادائه الفني في العمل و تعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد او ممتاز وفقا للمستويات التي تحددها الادارة لقياس هذا الاداء.⁴³

- الحوافز المعنوية (غير النقدية):

⁴¹ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002، ص324.

⁴² محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير ، غير منشورة، ادارة الاعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، ص 18.

⁴³ محمد بن دليم القحطافي، ط2، الرياض ، ادارة الموارد البشرية، للنشر ، 2008 ، ص187،

هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية والذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف رفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل والحوافز المعنوية لا تعتمد على المال في اثاره وتحفيز العمال على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة

واهم الحوافز المعنوية ما يلي:

ا- فرص الترقية: تعتبر حافزا اذا ارتبطت بالكفاءة الانتاجية، فادا كان لدى العاملين رغبة لشغل مراكز وظيفية اعلى من مراكزهم الحالية تحقيقها لرغبة او حاجة لديهم وفي المكانة الوظيفية وبالتالي تحقق مركز اجتماعي اعلى ، ففي هذه الحالة ستكون الترقية مشجعا للعاملين على العمل والانتاج لكي يظفروا بالترقية ، اما اذا ارتبطت الترقية بالأقدمية فان الترقية كحافز في هذه الحالة سيفقد اثارها في التحفيز بسبب المساواة وفي هذه الحالة يتبين الشخص المنتج واعادي.

ب- تقدير جهود العاملين : ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير او توجيه رسائل شكر للعاملين الكفاء الذين يحققون مستويات انتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل ادارة المنظمة لجهودهم المبذولة في انجاح المنظمة ، كما يمكن تقدير جهودهم عن طريق تسجيل اسماءهم على لوحات الشرف التي تعلق على مكان بارز في المنظمة ، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة مع لمحة موجزة على نشاطهم وجهودهم وما حققوه للمنظمة.

ج- اشراك العاملين في الادارة : يقصد بها ان يكون لهم ممثلين في مجلس الادارة يساهمون بأفكارهم و اراءهم في ادارة المنظمة عن طريق الاشتراك في رسم سياستها واتخاذ قراراتها ، والهدف الاساسي من اشراك العاملين في الادارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق اشعارهم بأهميتهم وان السياسات و البرامج الموضوعة قد تم وضعها على اساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلهم بنقلها للإدارة العليا.

د- توسيع العمل: يعتبر احد الحوافز الهامة التي احتلت مكانة بارزة في قائمة الحوافز المعنوية وتوسيع العمل معناه اضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد على نطاق تخصصه الاصلي و

على نفس مستواه الإداري وان اضافتها للموظف يزيد من رغبته في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من تحفيز الافراد على اداء العمل.

هـ- المساهمة في اثراء العمل : اثراء العمل يعني اضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كما يشارك في صنع القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه مباشرة فعلى سبيل المثال : يعطي المحاسب مهمة التنظيم الحسابات وصنع بعض القرارات المتعلقة بإدارة الأموال الرقابة على حسن استخدامها بالإضافة الى عمله الاصيلي المتعلق بقبض الاموال وتسجيلها في سجلات محاسبية وبهذا الشكل تكون ادارة المنظمة قد اخرجت هذا المحاسب من نطاق تخصصه الاصيلي وهو تنظيم الحسابات مما يشعره بأهميته و يرفع من روحه المعنوية وبالتالي يعتبر اثراء العمل حافزا معنويا مهما تلجا المنظمات الى استخدامه في مجال التحفيز الانساني في العمل.

و- تحسين ظروف العمل: لاشك ان توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة و التهوية المناسبة وغيرها من الظروف الفيزيائية التي تؤثر على اداء و انتاجية الفرد اد كلما كانت ظروف العمل مناسبة كان استعداد الفرد للعمل افضل⁴⁴.

ان توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة و التهوية المناسبة الخ يؤثر على اداء و انتاجية الفرد اد كلما كانت ظروف العمل مناسبة كان استعداد الفرد للعمل احسن وبالتالي يمكن القول بان تحسين ظروف العمل المادية يحقق فوائد عديدة في تسيير الموارد البشرية مثل زيادة الانتاجية الفردية للعمل حماية العاملين . ورفع الروح المعنوية لهم لشعورهم باهتمام الارادة بهم وبذلك يعتبر تحسين ظروف و مناخ العمل حافزا معنويا للأفراد لزيادة انتماءهم و ولاءهم للمؤسسة و بالتالي زيادة إنتاجيتهم.

ط-التوافق المهني :والمقصود بذلك الموافقة على بين عمل او وظيفة الفرد و معارفه و قدراته و كذا رغبته و طموحاته . العامل البشري يمكن ان يصل الى مستويات عالية من الاداء اذا كان راغبا في عمله محبا له و قادرا على اداءه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية و الاجتماعية و الثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الاداء و المنتج⁴⁵.

التدريب: ويعرف على انه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمله.⁴⁶

تقسيم الحوافز من حيث تأثيرها وتقسيم الى:

الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تجذب الافراد نحو سلوك ايجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الايجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي او المعنوي الذي تكافؤه. فمثلا قد تقرر مكافأة الانتاجية العالية او الدوام والمواظبة او الحفاظ على النظافة او الحفاظ على سلامة ونظافة الاجهزة والابداع.⁴⁷

وتعتبر الحوافز الايجابية انه تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة او هي الوسائل التي تعمل على اغراء العاملين لزيادة انتاجيتهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم.

الحوافز السلبية: هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى الى التأثير على سلوك الافراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض امتيازات التي يحصلون عليها حاليا مثل: التهديد باقتطاع جزء من مرتبهم لعدم تحقيق مستويات الاداء المحددة او التهديد بالفصل من العمل، او تنزيل الفرد الى درجة ووظيفية ادنى..... الخ، حيث تدخل ضمن اطار هذا النوع من الحوافز كافة انواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تطبقها المنظمات بهدف رفع كفاءة اداء العاملين الجديين سلبا عندما يشعرون بان اندفاعهم للعمل واداءهم لما هو مطلوب منهم بشكل اعتياد لا يجعلهم متميزين عن المقصرين، لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصرة والغير مؤهلة.

وتقسم الحوافز حسب طريقة الحصول عليهما: وتنقسم الى:

الحوافز الفردية: وهذه الحوافز موجهة لكل فرد على حدة، وقد تدفع الافراد للتنافس للحصول عليهما.⁴⁸

خالد عبد الرحمن الهيني، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، الاردن، ط1، 2005، ص 256.

46

يوسف قزاقرة واخرون ادارة الخدمات الصحية و التمريضية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 127.

47

سعاد نائف يرنوطي، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد ن، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، الاردن، 2001، ص 356.

48

ابراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2011، ص 13.

- الحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز عمل معين، و من امثلها : الترقيات، المكافآت، والعلاوات التشجيعية.

والحوافز الفردية قد تكون ايجابية او سلبية، مادية او معنوية، فيأخذ العامل مكافاة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء او خطاب شكر او اشتراك في اتخاذ القرار او حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الافراد سواء كانت نفسية او اجتماعية او مادية.

الحوافز الجماعية: تتجه معظم نظم الحوافز الجماعية الى معاملة اعضاء الجماعة او فريق العمل بشكل متساوي، وقد تؤدي هذه السياسة الى وجود ظاهرة تهرب بعض الافراد من تحمل المسؤولية طالما ان هناك افراد اخرين في جماعة العمل لديهم الحرص الكاف على انجاز العمل في الوقت المحدد و بالجودة المطلوبة، وهي ظاهرة غالبا لها تأثير سلبي على معنوية و اداء الملتزمين من اعضاء فريق العمل، والقضاء على هذه الظاهرة تستخدم المنظمات نظم حوافز جماعية وتترك لاجراء الجماعة حرية توزيع المكافاة فيما بينهم على حسب حجم ونوعية مشاركة كل عضو في الاداء الكلي للجماعة⁴⁹. وتدفع الحوافز الجماعية على اساس الجهد والتميز الجماعي في الاداء، وعلى هذا يتم دفع الحافز المالي على اساس جهد الجماعة او فريق العمل وليس على اساس جهد الشخص منفردا، وتأخذ الحوافز الجماعية اشكالا متعددة منها:

- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق انشاء جمعيات تعاونية استهلاكية في المؤسسة يمكن للعمال شراء حاجاتهم التمويلية اليومية منها

- مساعدة العاملين في ايجاد السكن المناسب عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها لهم بأجور مناسبة او تقيد سلفيات مالية تساعدهم في شراء او بناء سكن خاص لهم.

- انشاء صندوق للادخار يساهم فيه العمال في المؤسسة يقوم بمنح قروض مالية للعاملين في مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض والزواج او الولادة.... الخ.

- تقديم خدمات طبية للعمال عن طريق انشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة و التعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج لها العمال.

- تقديم خدمات ثقافية للعمال عن طريق انشاء مكتبة او المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعمال الذين يرغبون في التحصيل العلمي.

- انشاء نادي للعمال اين يجتمع افراد اسرهم في العطل وفي اوقات الفراغ للراحة والاستجمام وكذلك لممارسة بعض الهوايات الرياضية.

- اقامة الحفلات في المناسبات الرسمية وتنظيم الرحلات السياحية للعمال.

القيام بنقل العمال الى المؤسسة ومنها الى مكان سكنهم في وسائل نقل خاصة بالمؤسسة.

- حسب موقع الحافز:

تقسم الحوافز الى نوعين حوافز مباشرة او غير مباشرة:

1- الحوافز المباشرة: وهي التي يشعر بها الانسان شعورا مباشرا ، وتتمثل في الوسائل والاساليب التي

تشجع العاملين على سرعة الانجاز ودقة الاداء في العمل وتأخذ الحوافز المباشرة الاشكال التالية:

- حوافز مالية: تتمثل في مكافاة الانتاج والمنح وغيرها.

- حوافز عينية: وتتمثل في المزايا العينية مثلا العلاج المجاني وكذلك الخدمات الاجتماعية والثقافية

والرياضية وغيرها:

- حوافز معنوية: تتمثل في الاوسمة والمدح.

- الحوافز السلبية للتأثير على العمال وتحسين مستوى اداءهم مثل الحرمان من المكافآت.

2- الحوافز الغير مباشرة: وهي التي تمس العامل بصفة مباشرة مثل : ظروف العمل الملائمة، العلاقات

التي تربط العاملين ببعضهم البعض خصوصا المسؤولية.

وبناء على ما تم ذكره فان هناك العديد من العوامل التي تحفز العمال على بذل اقصى جهودهم

خاصة اذا كانوا راضيين عن عملهم. وتعتبر الحوافز المعنوية أي الدافع المعنوي له اثر في نفسية العامل

من اجل القيام بعمله المطلوب منه . وايضا الحوافز المادية ضرورية في أي مؤسسة مهما كانت غايتها، فهي تحقق رغبات العمال وتلبي حاجياتهم⁵⁰.

تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم للإلتقان في العمل وتوفير لهم الاطمئنان والاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا ظروف عمل ملاءمة: ويتجلى ذلك في الشعور بالأمان وسيادة علاقات الود والمحبة بين العمال.

-التكوين: يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي الى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في انجازه بمهارة وبمثل التكوين المهني والتقني في ميدان الصناعة اهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الانتاجية لجميع العاملين.

المبحث الثالث: سياسة الأجور والحوافز في التشريع الجزائري:

إن وضع سياسة للأجور يتضمن بصفة عامة وضع الأسس و المعايير التي تكفل العدالة في منح الأجور سواء في ذلك الأجر الأساسي أو العلاوات أو المكافآت أو المنح أو غيرها . وتحديد مستويات الأجور و وضع الحدود الدنيا و القصوى لها يستند إلى عوامل كثيرة منها الأجر المعيشي أي الحد الأدنى من مستوى الذي يجب توفيره للفرد و لأسرته في ضوء بحث ميزانية الأسرة و في ضوء الأرقام القياسية لنفقات المعيشة باعتبارها مقياسا للأجر الحقيقي للفرد (القدر من السلع و الخدمات التي يحصل عليها الفرد لقاء أجره النقدي) . إن مستويات الأجور مرتبطة بقدرة المجتمع على الإنتاج و بالسياسات الاقتصادية و الاجتماعية للدولة ، و ظروف عرض العمل و الطلب عليه⁵¹.

كذلك دور النقابات العمالية و ظروف الميزانية العامة للدولة باعتبار أن حجم الإنفاق على الأجور يؤثر على حجم الإنفاق الحكومي بصفة عامة . إن أهمية تحديد الحد الأدنى للأجر وفق معايير موافقة للمعطيات الاقتصادية و الاجتماعية للدولة و قدرة الفرد على مواجهة الحياة اليومية تؤكد ضرورة اتخاذ سياسة رشيدة للدولة في تحديد الأجور و ضبطها وفق ما يحتاجه الفرد لتلبية كل حاجياته اليومية و العيش من دون ارتباك . تعمل التشريعات العمالية على تنظيم الحد الأدنى للأجور سواء لحماية العمال و ضمان معيشتهم خاصة مع ارتفاع الأسعار .

1. تعريف الحد الأدنى للأجر:

إن الإقرار الشرعي بـ "أجر أدنى" أو "بحد حيوي أدنى" الذي يسميه القانون الفرنسي الأجر الأدنى المكفول المشترك بين المهن هو أمر حديث و في الواقع فقد تضمنت الأجور دائما حدودا دنيا يستحيل الاستخدام أو المنافسة في ما هو أدنى منها . كانت هذه الحدود الدنيا تتغير كذلك حسب الظروف و الصناعة ، المنطقة ، الموسم ،.... و أدى تثبيت حد أدنى شرعي وطني ، عمل به منذ الحرب العالمية الثانية في بلدان عديدة منها فرنسا إلى وضع حد أدنى للأجر يستطيع معه أي رب عمل عرض أي عمل نما هو دون هذا الحد الأدنى . إن الحد الأدنى المشترك بين المهن حسب التعريف الرسمي يجب أن يتوافق مع ميزانية نموذجية تغطي في كل الحالات "النزاع" في الحد الأدنى (الحالات الفردية و الاجتماعية للفرد) و ترتبط هذه الميزانية النموذجية

سلطان ، محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، (ب - ط) ، مصر ، الإسكندرية ، 51

بمؤشر الأسعار التي تؤثر تقلباتها على مستوى الحد الأدنى المشترك للأجور ، حيث أن الحد الأدنى للأجر الذي يرتفع فوقه تدرج المكافآت ، يرتبط مباشرة بالحاجات و ليس بالعمل و هو لا يتوافق مع عقد جرى حوله التفاوض بين رب العمل و المستخدم بل وضع من قبل " السلطة التشريعية " . و إن تثبيت الحد الأدنى للأجر المضمون المشترك بين المهن و علاقته بمؤشر كلفة الحياة يجسد العلاقة المعروفة بين الأجر الاسمي و الحقيقي⁵².

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

2. تعريف الحد الأدنى الحيوي للمعيشة :

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

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

3 . مفهوم الأجر الوطني الأدنى المضمون :

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

بن حبيب عبد الرزاق ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، (ب - ط) ، 52 الجزائر، 2008، ص.80

4. التعريف الاقتصادي والاجتماعي للأجر:

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

أما الأجر الاجتماعي: Le salaire social

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

5 - تعريف الثلاثية :

هي الهيئة التي تضم الجوانب الثلاثة ، المتكونة من أطراف النزاع و التي تعتبر بمثابة تمثيل لكل جهة و فئة خاصة و تتكون من : الحكومة ، النقابة (ممثلين العمال) ، نقابة أرباب العمل و لكل فئة ممثلين خاصين بهم.⁵³

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

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

ص49⁵³ البارودي منال ، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2001

ج- نقابة أرباب العمل : دخلت لأول مرة في الجزائر لتحديد الأجر و خاصة الحد الأدنى و كان هذا في لقاء الثلاثية في 1999/07/22 ثم الاتفاق على رفع الحد الأدنى للأجر تتمثل هذه النقابة من ممثلين يعملون على إيجاد الحلول المناسبة و المشاركة في اللقاءات لحل المشاكل و تحقيق الأهداف.⁵⁴

1. الأجر والنظريات المتحدثة عنه:

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

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

1- مفهوم مصطلح الراتب والأجر:

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

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

- أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع إلى شاغلي الأعمال المصنعية و الإنتاجية

ص.45 54 جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010

و الذين يطلق عليهم اصطلاح :

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

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

2- مفهوم الأجر ومكوناته :

1- مفهوم الأجر:

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

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

لذلك أصبحت فكرة الأجر واسعة جدا في محتويات تتضمن عناصر كثيرة ذات ارتباط بالأجر و على هذا يمكن تعريف الأجر على أنه : " كل مرتب أو أجر أساسي أو أدني و كل الامتيازات و الملحقات المدفوعة بصورة مباشرة أو غير مباشرة نقدا أو عينا من جانب صاحب العمل " ⁵⁵.

أما فيما يتعلق بالمصطلحات و التسميات التي تطلق عادة على الأجر ، فهي متعددة ، و يطلق عادة على كل

ما يحصل عليه العامل الخاضع لقواعد قانون العمل. SALAIRE فهناك مصطلح أجر

و مهما كانت طبيعة صاحب العمل (شخص طبيعي أو معنوي) ، و هناك مصطلح الراتب أو المرتب

TNEMETIART و هو تعبير يطلق في العادة على أجر الموظف الخاضع لقواعد الوظيفة العمومية ، و كلا

المصطلحين و العبارتين تكونان أو تنطويان تحت مصطلح أشمل منهما و هو ما يمكن أن يطلق عليه مصطلح

ص88 55 سلطان سعيد محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.

الأجر NOITARENUMER المستعملة في اللغة الأجنبية ، و التي تعبر إما على الأجرة أو المرتب أو على كليهما بإعتبارهما أوسع و أشمل منهما .

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

2- مكونات الأجر:

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

أ- الأجر الثابت : يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع و حسب طبيعة العمل الذي يؤدي ، فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقاتهم بالمنشأة ثم تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع ، أما العمال الدائمين فعادتا لا يتم لهم الدفع في نهاية كل شهر أو عن طريق التقويم السنوي للأجور و هذا ما يتم العمل به في الدول الأوروبية. و لا يعني هذا أن المبلغ النقدي يدفع كأجر أساسي يدل ثابتا طول مدة خدمة العامل و لكنه يدل ثابتا لفترة (عادة ما تكون سنة) ثم يجرى هذا التغيير نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحكم هذا التعديل و أول هذه الظروف تتمكن في زيادة الخبرة لدى العامل بمرور الزمن و تزايد أعبائه العائلية بالإضافة إلى اللاتوازي بين الواقع المعيشي و الأجر المدفوع و استحالة تكمله ما تقديه الحاجيات و تسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر الأساسي⁵⁶:

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

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

ص 105 56 سليمان محمد أمين ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط 1 ، الأردن ، 2011 .

و مدى تحققه مع الأجر الأدنى و هذا ما نجده في المواد 87،88 من قانون تشريعات العمل في الجزائر و التي تحدد المقاييس و المعايير التي يتم على أساسها تحديد حد أدنى مضمون و حيوي للمعيشة .
المادة 87 " يحدد أجر الوطني الأدنى المضمون المطبق في القطاعات النشاط بموجب مرسوم بعد استشارة نقابات العمل و المستخدمين و التنظيمات النقابية الأكثر تمثيلا و يراعى عند تحديد الأجور و خاصة الحد الأدنى ما يلي :

- متوسط إنتاجية الوطنية المسجل .

- الأرقام الاستدلالية لأسعار الاستهلاك .

- الظروف الاقتصادية و الاجتماعية العامة في البلاد " .

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

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

لأن هذه العوامل الثلاثة هي شروط و قوانين علمية يؤخذ فيها جميع الجوانب من أجل وضع أجر وطني أدنى و حيوي قابل للمسايرة مع الواقع لتحقيق جميع الحاجيات الضرورية ، و هذا ما لا نجده في الحد الأدنى للأجر في الجزائر المحدد ب: 12000 دج .⁵⁷

و في مسألة تحديد الحد الأدنى للأجر هناك مجموعة من الدراسات و البحوث الميدانية أو صحة الحقيقة التقديرية للأجر الفعلي من أجل التوازي بين الأجر و الأوضاع الراهنة .⁵⁸

مكونات الأجر الثابت :

العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 57 ، 2010.ص45 .

1 - تعويض الأقدمية أو الخبرة :

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

2. - التعويض عن الضرر أو المخاطر :

لقد تضمنت مختلف القوانين العمالية مبدأ التعويض عن الضرر و المخاطر الغير المأخوذة بعين الإعتبار عند تصنيف مناصب العمل و تطبيقا لهذه القاعدة صدرت عدة مراسيم منظمة لكيفية حساب هذا التعويض ، حيث إحالة إلى المؤسسة مهمة تحديد قائمة المناصب التي تشمل على الأضرار أو المخاطر أو الأمراض أو غير ذلك و ليست مدرجة ضمن عناصر تصنيف منصب العمل و كذلك تحديد النسب الإجمالية أو الجزئية لكل ضرر في حدود 20% من الأجر الأساسي.⁵⁹

3 - التعويض عن المنطقة :

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

4 - المنح العائلية :

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

ب- الأجر المتحرك أو المتغير :

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

الصرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، ط 1 ، 2007 .ص98. 59

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

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

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

3- تعويض العمل الليلي :هو تعويض ناتج عن القيام بعمل غير أوقات العمل العادية ذلك أن العمل لبلا له ظروفه و متطلباته التي تختلف عنها في النهار ، وهذا التعويض متروك تحديده لإتفاق العامل والمستخدم بكل حرية⁶⁰.

4 - تعويض المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العمل : تشمل هذه التعويضات تكاليف خاصة بالإقامة و النقل و الإطعام و كذا نفقات أخرى تفرضها طبيعة المهمة و يتحملها المستخدم .

- الحوافز و المكافآت التشجيعية : وهي مبالغ مالية نقدية أو عينية تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة و المهارة و كحافز في زيادة الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن و من بين المكافآت نجد ما يلي :

1 - مكافأة المرودية الفردية : Prime rendement individuel

مكافأة المرودية الجماعية : Prime rendement collectif

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

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

سليمان محمد أمين ، سوسن عبد الفتاح و هب ، الرضا والولاء الوظيفي ، زمزم ناشر وموزعون ، ط 1 ، الأردن ، 2011 . ص.74 .⁶⁰

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

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

* الثانية : تمدنا الدراسة بتفسير الظواهر الحاضرة و الأفكار السائدة التي تتردد في تعريف الأجر بإدخاله كعنصر من عناصر التبعية في عرض العمل ، و تعريف المرتب و بيان طبيعته القانونية عن طريق إخضاعه للعلاقة التنظيمية في الوظيفة العامل مما ترتب عليه القول لأن الأجر يحدد رب العمل و أن الدولة بإرادتها المنفردة هي صاحبة السلطة الكلية في تحديد المرتبات⁶¹.

و بناء على ما تقدم نقسم هذا المبحث إلى :

1- النظريات التقليدية :

أ- نظرية حد الكفاف .

ب- مذهب رصيد الأجور.

2- النظريات المعاصرة

أ- نظرية الإنتاجية الحدية .

ب- نظرية العرض و الطلب .

ج- نظرية المساومة الجماعية .

1- النظريات التقليدية :

أونيس عبد المجيد وآخرون ، مدخل لضغوط العمل التنظيمي وأداء العاملين ، دار اليازوردي ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2013 .ص65.61

أ- نظرية حد الكفاف :

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

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

هذه النظرية بمنظورها و افتراضاتها نورد عليها بعض الملاحظات التالية :

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

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

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

62 .

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

ثابت بن عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال النظرية ونماذج و تطبيقات (، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص94 62

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

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

هذه هي نظرية حد الكفاف تبين خطأها لأسباب لازمت نشأتها و لخطأ الافتراضات التي قامت عليها .
ب- مذهب رصيد الأجور:

كان من لعجز نظرية الكفاف السبب في إيجاد البديل فجاء مذهب رصيد الأجور قام هذا المذهب على ذات الأسس التي قامت عليها النظرية السابقة من حيث اعتمادها على عرض العمل ، قانون "ماركس" السكان و لكن المذهب أقر بوجود معدل متغير للأجور و ينظر إلى رأس المال المخصص لدفع الأجور شراء قوة العمل قبل إتمام المنتج و يبيعه على أنه مجرد سلف على الأجور و من هنا كان يبدوا طبيعيا اعتبار الطلب عن العمل ناشئ على الرصيد القائم على رأس المال ، و بالتالي يمكن معرفة مستوى الأجور⁶³ .

- من أبرز النتائج التي تترتب على هذا المذهب : الزيادة في عرض العمل تؤدي إلى انخفاض الأجور فما دام رصيد الأجور مبلغا ثابتا فإن زيادة عدد طالبي العمل معناه انخفاض الأجر ، و ليس هذا فحسب بل قد لا يجد البعض عملا على الإطلاق ، حيث أن رصيد الأجور مبلغ ثابت ، فإن المطالبة بزيادة الأجور جنون مطبق ، و أنه على العمال لكي يرفعوا مستوى معيشتهم أن يحددوا من عرض العمل بتحديد النسل فقط ، لأنه إذا حدثت و قامت مجموعة من العمال بالتشريع أو العمل النقابي بتحسين الأجور فلا بد أن يؤدي هذا إلى ترك قدر أقل من رصيد الأجور للآخرين ، و بالتالي فلا فائدة من العمل النقابي خارج نشاطه في تحديد عرض العمل ، كذلك إذا فرضت الضرائب على رأس المال فإن هذا يعني أيضا نقص الرصيد ، و بالتالي نقص الأجور

الباقى صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2008 . ص 64⁶³

و تشريد البعض ، كما أن إذا اضطرت أي فئة من العمال إلى قبول أجر منخفض فإن الطبقة العاملة في مجموعها لن تخسر شيء لأن ذلك من شأنه أن يترك جزءا كبيرا من هذا الرصيد متوفرا لاستخدام مجموعات أخرى .

من بين الملاحظات التي نوردها على هذه النظرية :

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

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

إذا سلمنا جدلا بأن مبلغ رصيد الأجور ثابت لا يتغير ، فإن هذا لا يعني قط ثبات مقدار الوظائف و تفسير ذلك أن رصيد الأجور في علاقة عكسية مع الأرباح ، فهذا يعني أن رصيد الأجور يمكن أن يزداد بالعمل النقابي مثلا على حساب الأرباح ، و قد يضطر الرأسمالي محافظا على أرباحه أن يستغني عن الكثير من نفقاته و يتوسع في الاستثمار و هذه النتيجة تنفي القول بثبات رصيد الأجور و عدد الوظائف معا ، و بناءا عليه يمكن القول بأن العمل النقابي مجدي على عكس ما قرره المذهب .

* يقول أنصار هذا المذهب أن ارتفاع الأجور يؤدي إلى ضرر بالعمال بالنظر إلى ارتفاع الأسعار و بالتالي ما يأخذه العمال عن طريق رفع الأجور فيعسرونه في أسعار السلع الضرورية اللازمة لإعاشة العمال⁶⁴ .

2- النظريات المعاصرة :

أ- النظرية الإنتاجية الحديدية :

عالجت هذه النظرية الطلب على العمل باعتباره مشتقا من منتوج العمل و ليس من أي قرارات محددة سلفا من جانب الرأسماليين فيما يتعلق بالقدر الذي يستثمرونه ، و بدلا من معالجة رأس المال ، هذا

ص98 64 باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط 2 ، مصر ، 2006 .

كرصيد ثابت عالجتة هذه النظرية على أساس أنه سبيل متدفق و متغير ، فأية زيادة في إنتاجية العمل (أي كان مصدرها فتدعو إلى زيادة سرعة تدفق رأس المال و ترفع بذلك الطلب على العمل) . لقد كان ذلك بانتشار عدة المفكرين و الاقتصاديين في الربع الأخير من القرن التاسع عشر على أساس قطع صغيرة من الأشياء تضاف أو تطرح عند الحدّ ، و كان الاقتصاديون يحاولون في هذا الوقت تفسير ثمن السلعة عن طريق زيادة منفعة المستهلك أو إرضائه بزيادة ناشئة عن الوحدة النهائية أو الحديّة لعرض معيّن .

و قد ترتب على ذلك فيما بدا لواضعي النظرية أن قوة العمل الإنساني يمكن فسيورها بطريقة مماثلة بمنفعتها الحديّة لأحد مشتريها و لمّا كان العمل لا يشبع حاجات المستهلكين مباشرة إلا إذا كان مستخدما في الخدمة المنزلية فإنه يشبعها بطريقة غير مباشرة لإخراج المنتوج ، و بالتالي فإنه إذا كان هناك مقدار معيّن من عرض العمل فقد أعتبر أنه ثمنه محدد بالمنتوج الإضافي الذي يقدمه العمل الإضافي للوحدة الحديّة من ذلك العرض ، أما بالنسبة لصاحب العمل فإنّ قيمة العمل التي يشتريها هي مجرد منتوج الذي نقله له ، إنّ هذه النظرية تحدد الأجر الطبيعي للعمل ، و أنّ العامل يتلقى القيمة الحقيقية لإنتاجه و أنه بالتالي لا يمكن أن يحدث استغلال للعمال⁶⁵.

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

بعض الملاحظات عن هذه النظرية :

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

ثابت بن عبد الرحمن إدريس ، إدارة الاعمال النظرية ونماذج و تطبيقات (، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005 . ص 87 ⁶⁵

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

ب- نظرية العرض و الطلب :

قامت هذه النظرية على أساس تأليف بين نظريات عرض العمل و حدّ الكفاف و مخصص الأجور ، يؤكدوا واضعوها على أنّه في لحظة معيّنة يتحدد معدل الأجر عند نقطة تقاطع منحى العرض مع منحى الطلب و أنّه بناء على ردود فعل المنظمين ، فإنّ هذا المعدل يعود باستمرار إلى مستوى الإنتاجية الحديثة . افترضت هذه النظرية العلم بالمجموع الكلي للطلبات على سلع الاستهلاك و الاستثمار ، و تطلبت المنافسة الكاملة في عالم متغير فافترضت عدم وجود نقابات و نفت أي تدخل من السلطة العامة و اعتبرت العمل سلعة شأنه شأن أي سلعة عادية متجاهلة الطابع الغذائي للأجر⁶⁶.

- بعض الملاحظات لهذه النظرية :

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

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

هذه النظرية كانت مبررا لاستغلال العمال و الوقوف بمستوى الأجور عند الحدّ الأدنى الضروري أي بمقدار ما كان ينفق السيد على عبده ، فقد فشلت على أنّ تصمد للواقع ، خاصة بعد ظهور المعارضة العمالية التي تبلورت في التكتل النقابي أو المساومة الجماعية ، لا سيما أنّ العمل النقابي تخطى النشاط الخاص و

الجيو سي محمد رسلان ، جاد الله جميلة ، الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2000 . ص 65 . 66

أصبحت سيطرته كاملة و في الوظيفة العامة بصفة عامة و في ميدان المرتبات بصفة خاصة على تقسيم في ذلك سيأتي ذكره .

ج- نظرية المساومة الجماعية :

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

لم تكن النقابة وليدة أفكار " ماركس " و لكن السبب في نسبتها إليه أنه تصدى للأفكار السائدة في ذلك الوقت كنتاج للنظرية الجبرية⁶⁷.

وتتلخص هذه الأفكار في ما يلي :

- الأجور تحدد بقانون حدّ الكفاف .

- إذا حصلت طائفة من العمال على أجر أعلى فهذا يعني نقص الرصيد المتبقي لزملائهم ، و بالتالي يعني انخفاض الأجر إلى مستوى لا يضمن مجرد الوجود المادي لباقي العمال أو تعطيل البعض منهم .

- و على العكس من ذلك إذا قبل العمال في مجموعهم أو فئة منهم أجرا أقل فإنّ هذا يؤدي إلى توفير الرصيد المخصص للأجور ، فيتم استخدام عمال جدد و بناء عليه فإنّ الطبقة العاملة لا تكون قد خسرت شيئا ، و إذا كان العمال يطمعون في زيادة و تحسين معيشتهم فعليهم أنّ يزيدوا من ثراء أسيادهم أصحاب الأعمال بقبول الأجر الأدنى ، فيحدث تراكم الأموال فيخلص إلى رصيد أكبر للأجور يعود بالفائدة على العاملين ، و بناء على ذلك فلا فائدة من النقابات مادامت لا تحاوله لدفع الأجور لا يجدي لأنّ الرصيد ثابت ، فتدخل النقابات يؤدي إلى البطالة و رفع الأسعار ، وإذا كان لابد من وجود نقابات فينحصر عملها في مراقبة عرض العمل و كفاءة الإنتاجية .

ثابت بن عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال النظرية ونماذج و تطبيقات) ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005 . ص104⁶⁷

لقد قام "ماركس" بمعاونة هذه الأفكار وغيرها مما يدور حول الأجور والأسعار، وبدأ من هذه المنطلقات يهدمها الواحدة تلو الأخرى، نظريته تؤكد عن قصدها في تملك الجماعة لأموال الإنتاج، ولكنه كان أمام وضع لا يستطيع فيه تنفيذ أفكاره، فالمساومة الجماعية أكثر ضمانا وأكثر قدرة من المساومة الفردية.

II. سياسة الأجور في الجزائر وتطورها:

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

كل هذا مؤثر على السياسة الأجرية في الجزائر والمراحل التي مر بها الأجر في الجزائر عبر كل نظام. إذن الأجر في الجزائر عرف بعض المؤثرات، كما أن تحديده يتم وفق معايير ومقاييس حتى تكون هناك عدالة في توزيعه، فالأجر في الجزائر يختلف من حقبة إلى أخرى على حسب المرحلة، حيث نجد اختلافا واضحا لوزن الأجر في المراحل السابقة التي كانت فيها القدرة الشرائية جيدة عكس السنوات الأخرى التي تراجع فيها المستوى المعيشي بصفة ملحوظة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل⁶⁸.

1- مفهوم الأجر في الجزائر:

تعتبر الجزائر من الدول النامية والتي تنتمي إلى مجموعة البلدان التي كانت تعاني شر السيطرة الاجتماعية، والتي لازالت تواصل جهودها من أجل التحرر نهائيا من التبعية الاقتصادية وبناء اقتصاد وطني متطور. لقد واجه الاقتصاد الوطني الجزائري مجموعة كبيرة من الصعوبات فجر الاستقلال بسبب تخريب المؤسسات الاقتصادية والفوضى التي عرفتها البلاد آنذاك، إلا أنه بعد التصحيح الثوري سنة 1965، حددت الجزائر معالم سياستها واختارت لنفسها طريق التطور الرأسمالي، وبادرت على الفور إلى تأميم كل القطاعات الاقتصادية الهامة في البلاد وتبع هذه وضع مخططات اقتصادية إنمائية.

المخطط الثلاثي (1967 / 1969)، المخطط الرباعي الأول (1970 / 1973) مخطط الرباعي الثاني (1974 / 1978)، المخطط الخماسي الأول (1980 / 1984) والثاني (1985 / 1989)، إلا أنه بنجاح هذه المخططات

بن حبيب عبد الرزاق، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب - ط)، الجزائر، 2008. ص 42⁶⁸

يجب أن تتوفر بعض الشروط الموضوعية و هي العناية خاصة بالجانب البشري أي حل كل المشاكل التي تمس العمال من بعيد أو قريب و بخصوص مشكل تأجير العمال لأنّ الأجور تعتبر المصدر المادي الوحيد الذي يعتمد عليه العمال في حياتهم اليومية.

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

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

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

- لا يمكننا التمييز بين العامل الماهر و غيره .

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

- وجود وقت ضائع بصفة مستمرة⁶⁹.

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

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

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

تو هامي إبراهيم وآخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية ، دار البدر الطباعة والنشر ، (ب - ط) ، الجزائر ، 2013 . ص 55⁶⁹

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

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

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

2- تحديد الأجر في الجزائر :

خلافا للدستور السابق ، لقد جاء الدستور الحالي خاليا من الإشارة إلى الأسس التي يجب أنّ تقوم عليها وضع سياسة للأجور ، اعتبارا من الإصلاح الاقتصادي الذي يقتضي إجراء مفاوضات على مستوى المؤسسة ، حيث أصبحت المؤسسة تتكفل بنفسها بسير العلاقات العمالية بعدما كان ذلك من اختصاص الجهاز المركزي (الحكومة)⁷⁰ .

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

1- تحديد الأجر حسب عقد العمل :

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

2- تحديد الأجر حسب الاتفاقيات الجماعية :

صمويل عبود ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 1982⁷⁰

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

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

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

- المادة 81 : يفهم من عبارة مرتب حسب هذا القانون ما يلي⁷¹ :

* الأجر الأساسي الناجم عن تصنيف المهني في الهيئة المستخدمة .

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

* العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل و نتائجه .

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

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

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

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

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

3- إعداد هيكل الأجور :

ص 29⁷¹ قانون العمل ، قانون اتحادي رقم (8) 1980، في شان تنظيم علاقات العمل و التعديلات و القرارات التابعة . 2018.

رغم أنّ تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية لهذه الوظائف داخل المؤسسة إلا أنّ ذلك في حدّ ذاته لا يحدد الأجر الخاص لهذه الوظائف ، يتم التوصل إلى معدل الأجر للوظيفة بتحويل هذه الأهمية إلى قيم مالية ، و بمعنى آخر تحويل الترتيب الخاص بكل وظيفة عدد النقاط التي حصلت عليها أو الشريحة التي تنتمي إليها إلى معدلات الأجر عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر.⁷²

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

و من هذه العوامل المؤثرة تلك المتعلقة بالظروف الخاصة بالقوى العاملة و نوعيتها و مدى الندرة فيها ، و قدرة المؤسسة على الدفع ، و ما استقر عنه المساومة الجماعية المشاركة بين الإدارة و النقابة المعنية ، و التشريعات الخاصة بالأجور و معدلات الأجر الفائدة في المجتمع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف .

هناك عدد من الاعتبارات أو الأسس التي يجب دراستها عند إعداد سياسية الأجور و الرواتب بالمنشأة و من أهم هذه الأسس :

- ينبغي أنّ تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف مبنية على اعتبارات موضوعية ، تعكس الاختلافات في متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة و المهارة و التعليم و ظروف أداء العمل .

- ينبغي أنّ يعد هيكل الأجور في المنشأة ، مما يسمع بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبارات ، و قد يتم ذلك عن طريق وضع حدود دنيا بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية ، مثال ذلك الاختلافات في سنوات الخبرة و من ناحية أخرى قد يكون عن طريق نظم الأجور الشخصية أو استخدام نظام مناسب للترقية .

- ينبغي أنّ يحقق نظام الأجور و الرواتب هدف أساسي هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل بين الأداء الفعلي و المرتب به ، و هذا الهدف لم تنجح كثيرا من المشروعات من تحقيقه ، حيث أنّ الزيادات في الرواتب تدفع على أساس الأقدمية ، أي على طول الفترة التي قضاها الموظف في العمل⁷³ .

4- العوامل المؤثرة في هيكل الأجور:

أونيس عبد المجيد وآخرون ، مدخل لضغوط العمل التنظيمي وأداء العاملين ، دار اليازوردي ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2013 . ص730

مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2016 . ص755

أ- الأجور والرواتب السائدة: تتأثر المشروعات عند تحديد الأجور والرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة ، بمستوى الأجور والرواتب السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنشأة الأخرى ، ويرجع السبب في ذلك أن قيام هذا المشروع يدفع أجور نقل عن المشروعات المماثلة سوف يؤدي إلى عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية .

و عادة ما تقوم المشروعات بعمل استقصاء للأجور السائدة في المنطقة التي تمارس فيها نشاطها للاسترشاد به عند إعداد هيكل الأجور والرواتب الخاص به .

ب- قدرة المنشأة وإمكاناتها: يتوقف مستوى الأجور والرواتب التي تدفعها المنشأة لعمالها على إمكاناتها المادية ومركزها المالي ، وكما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها كلما كانت لها القدرة على دفع رواتب أعلى و العكس إذا كانت المنشأة تواجه صعوبات مالية تقل قدرتها على دفع أجور أعلى⁷⁴.

ج- التشريعات والقوانين العمالية: تتأثر الأجور بنوع التشريعات العمالية السائدة والتي تنظم تحديد ساعات العمل ، وأيضا حدود الدنيا من الأجور ، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات أيضا على المنشأة ، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المنشأة بدفع الأجور تفوق الحدود الدنيا قانونا .

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

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

5- خطة الأجور:

القيروتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ، ط 5 ، الأردن ، 2009 . ص75

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

- طريقة تقدير الأجور (أجر للإنتاج) .
- تحديد هيكل الأجور (عدد الفئات و مدى كل فئة) .
- تحديد زيادات الدورية في الأجور .
- تحديد الحد الأدنى و الأقصى للأجور .

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

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

* الأساس الثالث : يتعلق بالعلاقات التي غالبا ما تحدد على أساس نسبة من الأجر أو مقدار يضاف إلى الأجر في فترات محددة.⁷⁵

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

6- مبدأ تدرج الأجور:

ستظل نظرية الأجر المقدم غير كاملة ما لم نحاول تفسير تدرج الأجور من المعلوم أن عمال مختلف القطاعات الإنتاج و كذلك العمال داخل نفس القطاع يتقاضون في الواقع أجرا مختلفة فهناك فارق بين

الديب رمضان إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى الترجمة والنشر والتوزيع ، ط 2 ، مصر ، 2007 . ص154⁷⁵

أجر المهندس و المراقب و بين أجر المراقب و أجر العامل المتخصص و أجر هذا الأخير و أجر العامل البسيط إذن هناك تدرج في الأجور⁷⁶.

يفسر هذا التدرج بالظروف النوعية لتحديد قيمة قوة العمل من ناحية و الظروف النوعية من ناحية أخرى. في الواقع إنّ أسباب غذاء أفضل و مسكن تحكّمها طبيعة علاقات الإنتاج : المهندس يحظى بجزء من السلطة داخل المؤسسة و يجب أنّ تكون هذه السلطة واضحة للعامل عن طريق مقدار الأجر الذي يتقاضاه المهندس (طالما الشخص يتحمل مسؤولية أكبر فإنّه يستحق أجرا أفضل) و بالنسبة للتشغيل فإنّ تحديد قيمة قوة العمل تخضع لقوانين مختلفة إذا لم تكن معاكسة .

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

7- العلاقات بين الإنتاجية و الأجر:

يجب أن نحلل العلاقات بين الإنتاجية و الأجر على صعيد المجتمع و على صعيد المؤسسة . على صعيد المجتمع : فإنّ الأجر و الإنتاجية مرتبطان بواسطة قيمة قوة العمل ، في الواقع ، إنّ إنتاجية العمل هي التي تحدد قيمة (سلّة البضائع) و تحقيق هذه القيمة هو مصدر الأجر ، و تمثيل ذلك يجرى كما يلي⁷⁷:

سوق

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

نقابة

يوضح هذا الرسم البياني أنه إذا كان هناك ارتباطا بين الإنتاجية و الأجر فإنّه ليس ارتباطا مباشرا بمعنى لا يمكن القول إطلاقا أنّ الإنتاجية تحدد الأجر و لناخذ مثال لنوضح ذلك : إنّ الأجور و إنتاجية العمل في (الولايات المتحدة) مرتفعتات و لكن لارتفاع الأجور مسببات ، إنّ سلّة البضائع التي يطالب بها العامل

صمويل عبود ، إقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 1982. ص 144⁷⁶

ص 125 طه طارق ، إدارة الأعمال ، منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الحديثة ، (ب - ط) ، مصر ، 2007 .

الأمريكي مرتفعة و هامة و من جهة أخرى يعمل سوق العمل عادة بصورة مواتية للعمال فإنّ هذا الارتفاع في الأجر دفع الرأسماليين إلى زيادة العمل و هذا ما أدى إلى زيادة الإنتاجية ، من المحتمل وجود ارتباطات أخرى و لكن يمكن إطلاقاً أنّ تحدد الإنتاجية الأجر بطريق مباشر .

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

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

8 - قواعد حماية الأجور:

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

1 - مبدأ إمتياز الأجور عن بقية الديون : هي أسبقية استيفاء الحقوق المالية للعمال على مختلف الديون الأخرى التي قد تترتب على صاحب العمل مهما كانت طبيعتها المدنية أو التجارية أو الديون العامة كالضرائب و الضمان الاجتماعي و كذلك ديون الخزينة العامة⁷⁸ .

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

طريف فرح ، شوقي ، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 . ص 63⁷⁸

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

تطور الأجر في الجزائر .

- سياسة الأجر في الجزائر و مراحلها :

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

1- تحديد الأجور في النظام التسيير الذاتي :

اتبعت الجزائر هذا النظام مباشرة بعد الاستقلال و الذي جاء كردّ فعل لرحيل المعمرين الأجانب عن وحداتهم و هجرهم لمنشآتهم الأم الذي أدى بالعمال الانتظام في مزارع مسيرة ذاتية لمتابعة النشاط في كل وحدة من الوحدات التي كانت مهجورة و ما كان على الدولة إلاّ مسايرة الواقع و إصدار قانون أو مرسوم 22 مارس 1963 و أقيمت على هذا الوضع ريثما تظهر قوانين جديدة⁷⁹ .

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

طلعت إبراهيم لطفى ، علم إجتماع تنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، (ب - ط) ، مصر ، 2007 ، ص51. 79

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

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

و قد جاء هذا النظام تابعاً لقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسة و ساد هذه الفترة التنظيم الإداري لمختلف جوانب الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و التنظيمية بواسطة القوانين و ابتعاد كلي للعمال حتى و لو عن طريق الاستشارة في بلورة أجورهم ، و هذا طبقاً للمبدأ الاشتراكي القائل : " إنَّ تحديد الأجور المرتبط بأهداف المخطط هو من صلاحيات الحكومة " ، و هكذا تمَّ وضع تصنيف وطني لمختلف المناصب و الذي أفرز بدوره سلماً وطنياً للأجور و يشمل كافة العمال و المناصب المهنية كما تمَّ تحديد كافة التعويضات ، فجاء القانون الأساسي العام للعمال ليكرِّس هيمنة الدولة في تحديد الأجور ، فتمَّ إتباع أسلوب الجدول الوطني للأجور الذي تحدد من خلاله شبكة نظام تصنيف الوظائف و بالتالي تحديد الأجر الذي يرتبط بكل منصب . و لتفسير كل هذا قامت الدولة بإنشاء لجنة وطنية للأجور و التي كان عملها إعطاء رأي حول تحديد أنظمة ضبط الأجور و الحوافز و جداول الأجور و مناصب العمل . و انطلاقاً من أعمال هذه اللجنة صدر سلّم وطني للأجور سنة 1985 و هو الجدول الذي يتكوّن من 20 صنفاً مقسماً على النحو التالي :

- الأصناف من 01 إلى 09 تحتوي على ثلاث مجموعات .

- الأصناف من 10 إلى 13 تحتوي على أربع مجموعات .

- الأصناف من 14 إلى 20 تحتوي على خمس مجموعات .

حيث تبدأ كل مجموعة و كل صنف من رقم استدلالي قاعدي يضاف إليها الزيادات الحاصلة نتيجة الترقّيات المهنية ضمن نفس القسم أو المجموعة.⁸⁰

إلا أنّ هذه الطريقة المركزية لتحديد الأجور أصبحت عبئاً ثقيلاً على الدولة ، كما أنّها وجدت عدة صعوبات عملية في التطبيق لاسيما أنّها لا تغطي كافة المناصب و العمال و الأعمال ، و كذلك يصعب في الكثير من

العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010 ،⁸⁰ ص.174

الفصل الثاني ----- المقاربة النظرية للدراسة

الأحياء تحقيقها على أرض الواقع نظرا لما تتطلبه من دراسات معمقة لكل منصب عمل من قبل متخصصين في تصنيف مناصب العمل .

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

الجدول رقم 01 : توزيع الاضطرابات حسب النزاع .

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

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

انطلاقا من هذا الجدول يتبين جليا عدم إمكانية الدولة الاستمرار في تحديد الأجور لصعوبة العملية و لعدم قبول العمال بقائهم على الهامش في أمور تخصهم (الأجر) و بالتالي عرف الأسلوب المركزي في تحديد الأجور تراجعاً و ترك المجال للطرق و الميكانيزمات الاقتصادية المتميزة بالمرونة و الفعالية في التسيير التي يتضمنها مبدأ استقلالية المؤسسة.⁸¹

3- التحديد التعاقدي و التفاوضي للأجور:

الباقى صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2008 . ص 819

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

1- تحديد الأجر بمقتضى عقد العمل : يعتبر عقد العمل الوسيلة المثلى لتحديد الأجر حيث يتفق الطرفان (العامل و صاحب العمل) بصفة انفرادية على تحديد الأجور (الأجر الأساسي و المكافآت و العلاوات مع أخذ بعين الاعتبار الحد الوطني الأدنى المضمون و مختلف الامتيازات الأخرى التي يقدرها القانون . غير أنّ هذه الطريقة الجديدة لم يعمل بها كثيرا لما تتطلبه من تأهيل عال و دراية بعقود العمل و خاصة أنّ النسبة العمالية الكبيرة غير مهيأة لذلك و ليست لها القدرة الكافية للتفاوض مع أخذ بعين الاعتبار انتشار البطالة و ما لها من دور في الحد من إمكانية التفاوض مع العمال أو من طرف العمال.

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

فبعد أن كانت الأجور تحدّد من طرف الدولة أصبحت المؤسسة بمختلف أطرافها (النقابية ، المديرية) هي التي تقوم بهذا الدور . فالاتفاقية الجماعية للعمل تحدد الأجور و مكوناتها و حصر مختلف المكافآت و الحوافز و تحديد الشروط لمنحها و منعها كما تحدد الظروف و الشروط التي يتمّ فيها رفع الأجور و من هنا أصبحت الاتفاقية الجماعية للعمل تقوم بتحديد الأجور الأساسية الدنيا بشرط أن لا تكون أقل من الحد الأدنى الوطني المضمون المقرر من طرف الدولة و الذي شهد ارتفاعا ملحوظا منذ صدور القانون 11/90 الذي أعطى النقابة فرصة التفاوض مع الحكومة.⁸²

عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ظغوط العمل ، نيولينك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2015. ص 98 .⁸²

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

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

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

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

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

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

- 4800 دج إبتداء من 01 ماي 1997 .

- 5400 دج ابتداء من 01 جانفي 1998 .

- 6000 دج ابتداء من 01 سبتمبر 1998 .

- إذن ، بعد ما كانت الأجور وحدودها الدنيا تقدر من طرف الدولة وحدها يلاحظ تدخل النقابة العمالية وأرباب العمل بمشاركة الدولة في تحديد الأجور ، ورغم هذا التطور الذي حصل في الأجور إلا أن هذا التغيير لم يخل من بعض المشاكل و الاضطرابات و النزاعات العمالية المطالبة برفع الأجور بما يناسب ظروف المعيشة . وهذا الجدول يظهر لنا المشاكل التي كانت حاصلة آنذاك والتي تبين أن معظم الاضطرابات هي ناتجة عن مشكل الأجور⁸³ .

الفروخ فائز عبد الرحمن ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 83 2010 .ص 145

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

4- الأجر في النظامين الرأسمالي والاشتراكي :

أ- طرق تحديد الأجر في النظام الرأسمالي :

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

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

1- الاتفاقات الفردية أو حكم رب العمل : إنَّ هذه الطريقة ترغم العامل بشكل أو بآخر إلى قبول الأجر التي يقيمها له رب العمل بدون إبداء أي رأي حول المعدلات المقترحة علما بأنَّ مقدار الأجر هذا يحدد على أساس أجور العمال الذين يشتغلون في نفس المنطقة التي يوجد بها مصنع رب العمل و يقومون بنفس العمل ، أخذنا بعين الاعتبار سوق العمل بطبيعة الحال⁸⁴

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

و الجدير بالذكر أنَّ هذه الطريقة التي يغتنم فيها رب العمل وضعية العمال الاجتماعية و الاقتصادية هي الأكثر استعمالا في البلدان النامية ذلك نظرا لوجود مجتمعاتها مندرجة ضمن العلاقات الاجتماعية

و الاقتصادية السابقة على الرأسمالية أو الرأسمالية الناشئة ، حيث لا زال يغلب على اقتصادها الطابع الزراعي من جهة أخرى ، هذا إلى جانب ضعف التكوين السياسي و النقابي الذي يميّز به العمال في هذه البلدان .

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

وفي هذا الإطار يظهر لنا أنّ رب العمل و العمال يخضعان بالضرورة إلى نفس النتيجة التي يحددها الصراع القائم بينهما ، علما أنّ الاتفاقية المتوصل إليها تعكس مطامح الطرفين ، و معلوم أنّ هذه الطريقة يقلّ انتشارها بدرجة كبيرة في البلدان النامية نظرا لتدني الوعي السياسي و الإيديولوجي للطبقة العامة بالمقارنة مع البلدان الرأسمالية المتقدمة⁸⁵ .

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

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

عداي الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 . ص 202 .⁸⁵

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

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

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

إنّ قانون توزيع الأجر في النظام الاشتراكي يخضع إلى عدة مقاييس أساسية تجعل منه أداة فعّالة لتحديد كيفية توزيع الحاجات المادية على العمال ، طبقاً للكمية و النوعية و أهمية العمل الاجتماعي المبذول و ذلك بمراعاة ظروف العمل التي يتم فيها الإنتاج ، هذا علماً بأنّ عملية التوزيع هذه تستند على قانون اقتصادي موضوعي لتوزيع رصيد الاستهلاك الشخصي على العمال حسب مشاركتهم في عملية الإنتاج⁸⁶ .

و حتى يطبّق هذا القانون بكل موضوعية بعيداً عن كل التشويشات التي يمكن أن تجعل منه قانوناً عديم الفعالية تستعمل في إطاره عدة عناصر أساسية هي بمثابة أسس تتم على إثرها عملية التوزيع بصفة واضحة و بسيطة في نفس الوقت ، و هذه العناصر هي :

1- نظام التعريف .

2- نظام المكافآت .

سلطان ، محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، (ب - ط) ، مصر ، الإسكندرية ، ص 90⁸⁶

3- نظام التعويض .

4- نظام معايير العمل .

1- نظام التعريف :

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

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

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

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

يعتبر هذا المكوّن عنصرا هاما من حيث أنّه يأخذ بعين الاعتبار في عملية التوزيع الأهمية الاقتصادية للفرع ، ظروف العمل ، شكل التوزيع ، أهمية المؤسسة و ظروف الحياة .⁸⁷

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

روبرت باكل ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية ، (ب - ط) ، الرياض ، 1999 . ص 82⁸⁷

2- نظام المكافآت :

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

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

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

3- نظام التعويض :

و هي التعويضات التي تمنح للعامل متى قام بعمل إضافي عن العمل المقرّر له أو قام بعمله في غير الظروف العادية للعمل أو لحقته أضرار مادية أو معنوية من جرّاء ذلك أو مقابل المصاريف التي يكون العامل قد أنفقها أثناء القيام بالعمل أو بمهنة معيّنة ، كما توجد علاوات المنطقة أو تعويضات المنطقة⁸⁸ .

4- معايير العمل أو نظام المعيار:

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

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

حيث أنّ :

تعريف الراتب بالساعة للفئة الأولى من الجدول S.

تعريفة معامل الفئة المؤهلة المطلوبة بتنفيذ الإنتاج K.

معيار الوقت لصنع المنتج أو تنفيذ عملية الإنتاج N.

سليمان محمد أمين ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط 1 ، الأردن ، 2011 . ص 122⁸⁸

: معيار الإنتاج بالساعة المقام بعدد المنتج أو العمليات Q.

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

$$5,4 \times 5 \text{ دج}$$

$$= 13,5 \text{ دج}$$

2 سا

تطور سياسة الأجور في الجزائر والدور النقابي .

لم يعد في الإمكان التعرض لبيان السلطة التي تملك تحديد المرتبات حتى الوطنية العامة يعتبر التعرض النقابات التي أصبحت حقا من حقوق الإنسان في بلاد العالم تضمنته الدساتير و تنص عليه قوانين التوظيف على ما سيحيء، فلقد وصل الموظفون بتجمعاتهم النقابية إلى الحد الذي شاركوا فيه مشاركة فعلية في تحديد مطالبهم الاجتماعية و على رأسها المرتب و بناء على ذلك يتعين علينا أن نبين كيفية تحديد الأجر في ظل تدخل النقابي و يتطلب ذلك الضرورة بحيث العوامل التي تساعد النقابات على المطالبة برفع الأجور و الأهداف الأخرى الغير السياسية التي تهدف إلى تحقيقها لرفع الأجور بطريقة غير مباشرة⁸⁹.

تطور السياسة الأجرية في الجزائر.

1- التفكير في نظام جديد للأجور:

ابتدأ التفكير في نظام الأجور منذ 1970 أي 8 سنوات قبل ظهور القانون العام للعمال حيث كان في نهاية سنة 1969 و بداية سنة 1970 ، اجتمعت لجنة التنسيق ما بين الوزارات برئاسة وزير الداخلية حول مشكلة الأجور.⁹⁰

و لقد خصص المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي ، أحد دوراته لدراسة الأجور و الأسعار في شهر جويلية 1970 و كلت الحكومة مسؤولية دراسة مشاكل الأجور في الوطن لوزارة العمل ، إن التفكير قد تواصل من أجل أولا مشكلا رئيسيا هو مشكل التفاوتات و الفروقات فيما بين الأجور أما المشكل الثاني الذي

الشرابدة سالم تيسير ، الرضا الوظيفي نظرية و تطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008.ص251⁸⁹

كان يبدو أنه يجلب الاهتمام هو الرفع من المستوى المعيشي و الدفاع عن القدرة الشرائية للعمال فلقد اتخذت إجراءات في هذا السياق قبل 1978 و منها :

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

- إلغاء الضرائب على الأجر الأكثر انخفاضا في كل فروع الاقتصاد الوطني و في 5 أوت 1978 يظهر القانون 12-78 المسمى بالقانون العام للعمال .

أ- نظام الأجور حسب القانون العام للعمال :

و هذا تقديم موجز في القانون العام للعمال :

يمكننا أن نعرف القانون العام للعمال بصفة عامة و مختصرة ، إذ يمكن القول عن الجزء الأول لهذا القانون بأنه إطار تشريعي قانوني يهدف إلى تقنين حقوق العمل و واجباتهم الرئيسية فبالنسبة لحقوق العمال ، تركز على أربع أوجه رئيسية⁹¹:

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

- فيما يخص الاستقرار ، التكوين ، الترقية ، التقاعد .

- ضمان الحق السياسي و النقابي و حماية الممثلين .

- ظروف العمل : الوقاية ، الأمن ، طب العمل .

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

لكن الذي يهمننا هو الشغل الشاغل لعالم الشغل بصفة عامة و للعمال بصفة خاصة و هو المحور الأساسي الذي ستدور حوله محاولة تحليلنا هذا ، نظرا لكونه يمثل وسيلة لا يمكن الاستغناء عنها في تنظيم و تجنيد قوة العمل فقضية رفع الإنتاج و تحسين علاقات العمل و مشاركة العمال في التنمية الوطنية تمثل كلها

شمسان ، أحمد صالح ، قضايا إدارية ، (أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء ، سلسلات 91 دراسات محكمة تصدر عن مركز دراسات ، وإستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2001 ، ص65

قضايا شديدة الارتباط بمدى أهمية مكافأة العمال أي الأجر الذي يتقاضاه العامل و ما يمثله في إعادة إنتاج قوة العمل و المستوى المعيشي الذي يحصل عليه العامل جزاء هذا الأجر .
إن مشكل الأجور في كل البلدان عنصر مهم في السياسة الوطنية يستطيع حسب الحالات أن يكون عاملاً للتنشيط أو بالعكس يكون عائق للنمو لهذا لا يمكن أن يهمل في أي بلد في طريق البناء و التشييد .

ب- المبادئ الأساسية لسياسة الأجور حسب القانون العام للعمال :

إن البعد الزمني الكبير الفاصل بين ظهور القانون العامل للعمال سنة 1978 و تاريخ بداية تطبيقه الفعلي سنة 1985 يمثل فترة طويلة نوعاً ما أي سبع سنوات كاملة من الانتظار في الشروع في تنفيذه يؤكد على مدى ضخامة و صعوبة المشاكل التي كانت مطروحة على مستوى الأجور التي كانت تتسم بالفوضى مما خلق تفاوتات ضخمة في الأجور لنفس الكفاءة و لنفس العمل المبذول⁹² .

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

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

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

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

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

خيزر كاضم محمود ، كاسب الخرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2007 .ص58. 92

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

2 - السلم الوطني للأجور وتحديد الأجر الأساسي :

أ- مسألة التفاوض واللاتفاوض في الأجر:

إن النصوص التشريعية في البلاد فيما يخص الأجور تؤكد بوضوح تام على إرادة الدولة الصلبة في التدخل مباشرة في التكوين و تحديد الأجور، و كذلك طرق توزيعه ، فالمادة 127 من قانون العام للعمال واضحة كل مراقبة تطور الكتلة الأجرية و لا تترك أي مجال للشك حيث تنص " إن تحديد الأجور الذي يجب أن تكون مرتبطة بأهداف المخطط هي من اختصاص و صلاحيات الحكومة و لا يمكن بأي حال من تحديد الأجر أن يترك للمؤسسات المستخدمة " مسبقا عن طريق وضع التقييم و نسب ثانية للمعايير

و التعويضات في كل القطاعات و على المستوى الوطني تجعل العامل في وضعيته لا يستحسن فيما تماما متاجرة و مناقشة بيع قوة عمله ، وفقا لأجر يبدو له ملائم لمؤهلاته و قدراته مع المستخدمين⁹³ . و الشيء الذي يخلق جوّ من عدم الرضا لدى العامل و إحساس بأن حقوقه مهضومة نظرا لعدم تناسب أجره مع الجهود المبذولة مما يخلق وضعية توتر ، داخل المؤسسة تستلزم التفاوض مع المسيرين من جهة أخرى عدم وجود أي إمكانية للمسيرين للتفاوض مع العمال و القيام بالمبادرات اللازمة لتحسين الوضع حتى كانت هناك إمكانيات للمؤسسة لحل هذه المشاكل يجعل المؤسسة في مأزق و بالتالي فإن التفاوض داخل المؤسسة يؤدي إلى تصرفات سلبية من طرف العمال إزاء الإنتاج و إزاء الاقتصاد الوطني بصفة عامة .

- العواقب السياسية لضعف تقييم الجهود المبذول و عدم التفاوض⁹⁴ .

- ظهور و تكوين الاقتصاد المتوازي .

- ظهور الإضراب الانفعالي عن العمل .

و من ثم فتحديد العلاقات الأجرية للمجموعات الوظيفية أي معالجة مشكلات العدالة النسبية في تقدير الأجور بتحديد أسس تعادلها أو تفاوتها من وظيفة إلى أخرى داخل المشروع أو من مشروع إلى آخر في ضوء

جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010. ص127⁹³

طبيعة و ظروف العمل بكل مشروع على حدى ، بما يكفل تحقيق العدالة في منح الأجور هو مما يرتكز أساسا على تقييم الوظائف بتحديد أهميتها النسبية فيما بينها في ضوء أبعادها و مقوماتها الأساسية .
أي أن تقييم الوظائف يسعى إلى تهيئة أساس منطقي و رشيد للمقارنة بين أبعاد و مكونات الوظائف التي تشكل قيمتها النسبية كعامل أساسي يرتكز عليه تحديد أجورها الأساسية .

ب- تحسين العلاقة بين العاملين والإدارة :

إن الدراسة التحليلية للوظائف تكون الأساس السليم للتفاهم المشترك بين الإدارة و أفراد القوة العاملة بالمشروع ، فالجانب الإنساني للعاملين يعتبر في المكانة الأولى عند دراسة أي إصلاح إداري . و الدراسة التحليلية للوظائف تمس هذا الجانب الإنساني و تعمل على الرفع من الروح المعنوية للعاملين من عدة نواحي ، فالتحليل الوظيفي يسهم في تقرير سياسات إدارية على أسس واضحة محددة و عادلة ، و مثال ذلك تقرير الأجور على أساس من طبيعة العمل و مسؤولياته و مستوى صعوبته ، و بحيث تندرج مستويات الأجور تبعا لتدرج مستويات صعوبة و مسؤولية الأعمال المؤداة .

كذلك تقرير سياسات الترقية و النقل على أساس نوع العمل و مستواه و هو أساس سليم يشعر العاملين أنفسهم كفايته و عدالته فيما يتضمنه من قواعد و فيما يتمثل من تطبيقات تستند إلى طبيعة العمل و مستوياته و واجباته إلى اعتبارات و دوافع شخصية تؤدي لا محالة إلى هبوط الروح المعنوية و هبوط الكفاية الإنتاجية كأثر تابع⁹⁵ .

فعالية الدور النقابي .

1- تعريف النقابة :

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

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

حجيم الطائي يوسف وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق ، (ب - ط) ، الأردن ، 2006 . ص 86⁹⁵

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

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

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

1- النقابة النوعية : تضم عادة جميع العاملين الذين ينتمون إلى حرفة أو مهنة واحدة ، حتى و لو كانوا يعملون في منشآت أو مصانع مختلفة مثل : عمال الغزل و النسيج ، نقابة عمال النقل...إلخ⁹⁶.

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

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

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

3- تحديد الأجور في ظل التدخل النقابي :

يورد في التدخل النقابي بصفة عامة إلى أحكام نظام الاحتكار المزدوج محل المنافسة الاحتكارية

طريف فرح ، شوقي ، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .ص.26. ⁹⁶

(MONOPLE) حتى لا يكون هناك مشترك وحيد لقوة العمل أو قلة من المنشآت القوية أمام عدد لا نهائي من بائعي قوة عملهم .

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

أ - مدي مقاومة احتكار أصحاب الأعمال :

- أصحاب الأعمال أمام اختيارات صعبة فالتسليم يرجع الأجور معناه نقص في أرباحهم و عند الاستجابات المتتالية قد تختفي أرباحهم كلية و بالذات عندما لا يكون في مقدورهم تقييم الزيادة في الأجور على الأسعار و في المقابل يخشون عدم الاستجابة لطلبات النقابة القوية في رفع الأجور لأنهم يعرفون سلفاً أنهم إذا لم يستجيبوا لرفع الأجور حتى مستوى معين للحد المعقول الذي تقبل النقابة المساومة عليه فإنهم سوف يواجهون بالإضراب مما يكبدهم خسائر فادحة تتمثل في استمرار المصروفات الثالثة و غرامة الشروط الجزائية المترتبة على عدم احترام مواعيد التسليم المتفق عليها.⁹⁷

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

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

ب - مدي مقاومة العمال :

على عكس النمط تكون مقاومة العمال ، فهي ليست المحافظة على الأرباح كما هي أو السعي إلى زيادتها و لكن العمال يعرفون جيداً أن قبول معدل الأجر أقل مما يطالبون به معناه التنازل و لمدة لا يعلم مداها حتى يتم الاتفاق بعد مطالبة أخرى برفع الأجر لتحسين مستواهم المعيشي و هذا يمثل تضحية بل وقت يتدهور مستواهم المعيشي الحالي نتيجة لتخلف قوتهم الشرائية الناتجة عن عدم المشاركة في ثمرة التقدم الاقتصادي.⁹⁸

عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، (ب - ط) ، الأردن ، 2010. ص 73 .⁹⁷
طريف فرح ، شوقي ، السلوك القيادي و فاعلية الإدارة ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1993 . ص 134 .⁹⁸

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

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

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

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

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

أ- درجة عمومية للنقابة : لكي تكون النقابة فعالة وجب أن تمتد إلى جميع أفراد الاقتصاد وليس هذا فحسب بل وجب أن تضم كل العاملين فإن لم يكن في نقابة واحدة فعلى الأقل يجب أن يكون لكل فرع من فروع الصناعة إتحاد تكون له الكلمة ، لأن في غير هذا سيكون في وسع صاحب العمل عن المواجهة بإضراب أن يستدعي العمال غير النقابيين سواء من الإقليم الذي يمارس فيه نشاطه أو من مجالات أخرى وبالتالي تتوقف قدرة النقابة العمالية على درجة تعليمها⁹⁹.

ب- وحدة أو انقسام النقابة : إذا شمل العمال نقابة توحدوا أو على الأقل توحدت النقابات في إتحاد قوي تفرق العمل النقابي والدفاع عن مصالحهم دون الاشتغال بالأهداف السياسية. فإن منظمات أصحاب

الأعمال سوف تضعف لديها إمكانيات المناورة بعكس عندما تكون المنظمات النقابية للعمال مقسمة بين مراكز معادية.

ج- التراكم الموارد لدى النقابات :

- في حالة الإضراب تعتمد كفاءة مقاومة النقابات على أهمية الادخارات التي تكون تحت تصرف أعضائها والموارد المتراكمة لدى النقابات ذاتها والوسيلة التي نستطيع أن ننقد بها المضربين وبالذات سلوك الأطراف المعنية بالإضراب مباشرة و تعني بها نقابات المهن الأخرى التي يمكن أن ترسل النجدة و التجار الذين يستطيعون أن يخصصوا اعتمادات تأمين للغذاء اليومي للشعب في مجموعة لكي لا تضاري مصالحه و في هذه الحالة يمكن تنظيم اكتتاب المتضررين¹⁰⁰ .

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

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

- و لا يكفي من جهة أخرى أن تكون هناك موارد هامة بل يجب أيضا معرفة كيفية استخدام هذا الحوار ، ففي بداية القرن التاسع عشر مارست النقابات الإنجليزية بشجاعة و بحسم و إستراتيجية تركيز القوى على المنظمين السيئين¹⁰¹ .

- الذين يأخذون المبادرة في تخفيض الأجور أو يرفضون لمدة طويلة رفعها فقامت النقابات العمالية بدعوة أعضائها للإضراب موصين غيرهم من العمال لدى أصحاب الأعمال الأخرى بالاستمرار في العمل و بهذه الطريقة ادخرت النقابات قوتها و أضعفت القدرة التعاقدية لدي المنظمين السيئين . Les mauvais employeurs

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

100 عداي الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000.ص35 . 101

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

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

- عوامل خاصة بالمشروع:

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

الوسائل النقابية الأخرى غير المطالبة برفع الأجور:

لا يقتصر عمل نقابات العمال على المطالبة برفع الأجور ، كما لا ينحصر عمل نقابات المنظمين على مقاومة هذه المطالب ، و لكن كلا من الفريقين يسلك سبلا آخر في سبيل المحافظة على زيادة الكتلة الأجرية للطبقة العامة¹⁰².

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

6- وسائل نقابات العمّال في المحافظة على مستوى الأجور:

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

1- تنظيم عرض العمل : فيما يتعلّق بعرض العمل تمارس النقابات نشاطا ملحوظا بقصد تحديد عرض العمل وذلك انطلاقا من فكرة قديمة مفادها أن الطلب على العمل ثابت ، وبالتالي تقدم بتحريض أعضائها

عوني اللبدي نزار ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، الأردن ، ط 1 ، 2015 . ص89. ¹⁰²

على عدم قبول العمل الإضافي ، مع تقصير العمل ، حتى يترك من يعمل نصيبا لغيره فيتم استخدام عمالة جديدة وبذلك تمتص البطالة .

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

3- توسيع الطلب على منتجات صناعية معيَّنة :

تعمل النقابات العمالية على ترويج الطلب على منتجات بعينها ، فذلك لقصد تشجيع المنتجين على الاستجابة إلى المطالب الأجرية و الاستجابة إلى طلب المزيد من العمال بشروط أكثر محاباة . وتصل النقابة إلى ذلك مباشرة و تقوم بعمل حملة دعاية لدى المستهلكين بصفة عامة و المستهلكين و العمال بصفة خاصة لكي يشترروا بالترفضيل هذه المنتجات . و قد تتضامن النقابات العمالية مع نقابات أصحاب الأعمال في السعي للضغط على السلطات العامة لحملها على رفع الرسوم الجمركية ، و تخفيض ضرائب التصدير حتى تتاح الفرصة أمام تصريف المنتجات في الداخل و الخارج وصولا إلى الإنتاج الكبير ، لأن هذا من شأنه المزيد من الطلب على العمال¹⁰³ .

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

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

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

محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 . ص 65 .¹⁰³

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

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

عليه نلخص النتائج التالية :

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

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

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

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

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

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

يتأكد هذا الاعتبار بصفة خاصة في الأنظمة الاشتراكية حيث تتغير النظرة إلى الأجر من مجرد ثمن العمل أي عائد أحد عوامل الإنتاج (العمل) و من تم عنصر من عناصر التكلفة إلى دخل يقدمه المجتمع عن طريق أصحاب العمل إلى أفراد القوى العاملة و الذين يؤدون دورهم الاجتماعي اتجاه الدولة بما يقدمونه من عمل

، وهو يجمع بين صفته كجانب اجتماعي بمقتضاه يكفل الأجر للعامل مستوى ملائم من المعيشة ، و جانب اقتصادي مؤداه أن يرتبط الأجر بإنتاج العامل ، و من تم ينظر إلى الأجر من الوجهتين الاجتماعية و الاقتصادية في آن واحد.¹⁰⁴

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

من أمثلة الاعتبارات الاقتصادية لسياسة الأجور ظروف عرض العمل و الطلب عليه، و قوة المساومة بين طرفي الإنتاج (العمل و رأس المال)، و الاتفاقيات الجماعية، و محاولة تلاقي أثار التضخم و ارتفاع الأسعار و انخفاض الأجر الحقيقي، و يحدث ذلك إذ كانت الزيادة في الأجور، و ما يصاحبها من زيادة النقد المتداول، لا يقابلها زيادة في الطاقة الإنتاجية كذلك محاولة دعم الاستثمار القومي و التعجيل بعملية التنمية و تكوين رؤوس الأموال اللازمة لها عن طريق زيادة المدخرات القومية، و زيادة القوة الشرائية لأفراد القوى العاملة، و زيادة طاقة التصدير، و الأهمية النسبية للأنشطة الاقتصادية المختلفة في المجتمع بما يكفل تخطيط توزيع القوى العاملة على القطاعات المختلفة وفقا لأهداف خطة التنمية، و غير ذلك من عوامل تهدف إلى تحقيق الرخاء الاقتصادي للمجتمع¹⁰⁵.

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

النعمي صلاح عبد القادر ، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر، (ب - ط) ، الأردن ، 2008 . ص 147¹⁰⁴

مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2016 . ص 85¹⁰⁵

التوفيق بين هذه الاعتبارات هو ما أدى بالدول في العصر الحديث إلى بوضع سياسة محددة للأجور، سواء في ذلك الدول الاشتراكية باعتبار أن ذلك إجراء ضروري تقتضيه طبيعة النظام الاشتراكي الذي يركز على تولى الدولة إدارة عجلة الاقتصاد القومي في مجموعة وفقا لحظة محددة، أو في الدول الرأسمالية التي تتدخل أحيانا لتقرير سياسات الأجور لأحداث التوفيق و التوازن بين الاعتبارات الاجتماعية و الاقتصادية المتعارضة بوضع معايير و ضوابط معينة لها.

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

• خلاصة الفصل الثاني:

نستنتج من خلال هذا الفصل ان موضوع التحفيز هو عبارة عن مكافئات مادية ومعنوية، وهو موضوع من الموضوعات الرئيسية، لتمييز الافراد المبدعين والقادرين على التجديد في العمل ن، من اجل تحقيق اهداف المؤسسة ونجاحها وتطورها.

كما ان المورد البشري، مورد استراتيجي هام في المؤسسة في حاجة إلى العناية و التحفيز الكافي لتحسين أداءه و عمله لتحقيق اهداف المؤسسة.

مناقشة نتائج الدراسة

للتذكير تقدمنا بالطرح السوسيولوجي التالي: "ما مدى مساهمة التحفيز في تحسين علاقات العمل في مؤسسة ميناء أرزيو؟ هل تساعد جماعات العمل في تحقيق اهداف المؤسسة الاقتصادية؟".

نطرح نتائج الدراسة وفق الفرضيات كالتالي:

الفرضية الأولى:- نفترض ان التحفيز له تأثير ايجابي على علاقات العمل ن، يفترض ان الموظفين الذين يتم تحفيزهم بشكل كاف يكونون اكثر انتاجية ورضا عن عملهم و يكونون اكثر عرضة للتعاون مع زملاءهم ومع الادارة. ونفترض ان التحفيز يمكن ان يكون له تأثير سلبي على علاقات العمل في بعض الحالات ، على سبيل المثال يمكن ان تؤدي المنافسة على المكافآت الى خلق بيئة عمل تنافسية و عدائية.

1) زيادة الإنتاجية: وجدت العديد من الدراسات البحثية أن الموظفين الذين يتم تحفيزهم بشكل كاف يكونون أكثر إنتاجية من الموظفين الذين لا يتم تحفيزهم. على سبيل المثال، وجدت دراسة أجرتها جامعة هارفارد أن الموظفين الذين شاركوا في برنامج مشاركة في الأرباح كانوا أكثر إنتاجية بنسبة 14٪ من الموظفين الذين لم يشاركوا في البرنامج.

2) زيادة الرضا عن العمل: يشعر الموظفون الذين يتم تحفيزهم بشكل كاف بمزيد من الرضا عن عملهم. وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض معدلات دوران الموظفين وتحسين معنويات الموظفين.

3) تحسين التعاون: عندما يشعر الموظفون بالتقدير والاحترام، فإنهم يكونون أكثر عرضة للتعاون مع زملائهم ومع الإدارة. وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين التواصل وحل المشكلات.

4) زيادة الالتزام: عندما يشعر الموظفون أن عملهم مهم وأنهم يساهمون في شيء ذي معنى، فإنهم يكونون أكثر التزامًا بعملهم.

الفرضية الثانية:- نفترض ان تأثير التحفيز على علاقات العمل يختلف اعتمادا على نوع التحفيز المستخدم . على سبيل المثال قد يكون للمكافآت المالية تأثير سلبي على التعاون. ويفترض ان العلاقة بين التحفيز وعلاقات العمل هي علاقة متبادلة يمكن ان تؤثر علاقات العمل الايجابية على التحفيز والعكس صحيح.

5) المنافسة على المكافآت: يمكن أن تؤدي المنافسة على المكافآت إلى خلق بيئة عمل تنافسية و عدائية. وهذا يمكن أن يؤدي إلى الصراع والتوتر بين الموظفين.

(6) التركيز على الأرباح قصيرة الأجل: يمكن أن يؤدي التركيز على الأرباح قصيرة الأجل إلى تحفيز الموظفين على التركيز على المهام قصيرة المدى على حساب المهام طويلة المدى. وهذا يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الجودة والإنتاجية على المدى الطويل.

(7) عدم المساواة: يمكن أن يؤدي التحفيز إلى تفاقم عدم المساواة بين الموظفين. على سبيل المثال، قد يحصل الموظفون الذين يعملون في وظائف ذات أداء عالٍ على مكافآت أكبر من الموظفين الذين يعملون في وظائف ذات أداء منخفض. وهذا يمكن أن يؤدي إلى الاستياء والتوتر بين الموظفين.

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

خاتمة الدراسة

خاتمة الدراسة

أتاح لنا هذا البحث ومن خلال تحليل أهم النتائج الحصول على رؤية عامة لنظام المكافآت. وبالفعل، فإن غالبية الموظفين في مؤسسة ميناء ارزيو يتم ترقيتهم حسب مقتضيات وقيمة الوظيفة التي يشغلونها بهدف دراسة نتائجهم وتقييم أدائهم.

ومع ذلك، نستنتج أن غالبية الموظفين الذين تمت مقابلتهم في مؤسسة ميناء ارزيو راضون ومتحمسون لنظام أجورهم المعمول به، ويعتبرون الراتب هو العامل المحفز الأول، لكنه ليس العامل الوحيد، لأنهم يحفزون أيضا الخير. ظروف العمل والتدريب من ناحية.

ومن ناحية أخرى، يعتبرون أن سياسة المكافآت المطبقة داخل الشركة مرضية.

وهكذا، يلعب الراتب دورا رئيسيا في تحفيز الموظفين داخل ميناء ارزيو مما يدل على أن جميع الموظفين يفضلون الراتب على المحفزين.

وأخيرا نستنتج أن الراتب يلعب دورا هاما جدا في حياة الموظفين لتلبية احتياجاتهم اليومية ولكن أيضا لتحفيزهم، ويعتبر الراتب وسيلة جيدة للتحفيز للعينة التي شملتها الدراسة.

يتيح نظام الأجور إمكانية النظر في حلول متنوعة تتكيف مع كل حالة معينة، مع كونها جزءا من نموذج عام يسمح بالمرونة؛ وهذا يفرض نفسه الآن كإطار لأي نظام للأجور.

إن إدارة المكافآت الإستراتيجية هي اعتراف بالمؤهلات والأداء والمشاركة التنظيمية، مما يتطلب من الشركة أن تأخذ في الاعتبار في الوقت نفسه جميع الأبعاد المكونة للأجور، والتشكيك في آثار التدابير المعتمدة، من حيث الأداء الاقتصادي العام ومشاركة الموظفين.

إن تطوير سياسة تعويض جيدة يعني ضمان جذب المرشحين ذوي الجودة، والاحتفاظ بالموظفين الرئيسيين في وظائفهم، ومواءمة تحفيز الموظفين مع أهداف الشركة. إدارة التعويضات هي الحفاظ على النظام الذي يسعى إلى إرضاء الشركة وموظفيها.

قائمة المراجع

1. أبادي مجد الدين بن يعقوب ، القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة ، ط 2 ، لبنان ، 1987 .
2. أحمد إبراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
3. أونيس عبد المجيد وآخرون ، مدخل لضغوط العمل التنظيمي وأداء العاملين ، داراليازوردي ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2013 .
4. الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2008 .
5. البارودي منال ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
6. باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط 2 ، مصر ، 2006 .
7. بن حبيب عبد الرزاق ، إقتصاد وتسير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، (ب - ط) ، الجزائر ، 2008 .
8. توهامي إبراهيم وآخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية ، دار البدر للطباعة والنشر ، (ب - ط) ، الجزائر ، 2013 .
9. ثابت بن عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال النظرية ونماذج وتطبيقات) ، الدار الجامعية ، (الإسكندرية ، 2005 .
10. جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
11. جرادات أسامة محمد ، المبيضين عقله محمد ، التدريب الإداري الوجيه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
12. الجيوسي محمد رسلان ، جاد الله جميلة ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2000 .
13. حجيم الطائي يوسف وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق ، (ب - ط) ، الأردن ، 2006 .
14. حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، (ب - ط) ، 1997 .
15. خيضر كاظم محمود ، كاسب الخرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2007 .

16. الخزامي عبد الحكم أحمد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، (الجزء الأول) ، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع ، 1999 .
17. الديدب رمضان إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع ، ط 2 ، مصر ، 2007 .
18. روبرت باك ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية ، (ب - ط) ، الرياض ، 1999 .
19. سلطان سعيد محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دارالجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 .
20. سلطان ، محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، دارالجامعة الجديدة ، (ب - ط) ، مصر ، الإسكندرية ، 2003 .
21. سليمان محمد أمين ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط 1 ، الأردن ، 2011 .
22. شفيق رضوان ، السلوكية الإدارية ، المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع ، (ب - ط) لبنان ، 1994 .
23. شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 1990 .
24. الشرايدة سالم تيسير ، الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 .
25. شمسان ، أحمد صالح ، قضايا إدارية ، (أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء ، سلسلات دراسات محكمة تصدر عن مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2001 .
26. الصرفي محمد ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر ، (ب - ط) ، مصر ، 2008 .
27. الصرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، ط 1 ، 2007 .
28. صمويل عبود ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 1982 .
29. طريف فرح ، شوقي ، السلوك القيادي والفعالية الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
30. طريف فرح ، شوقي ، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1993 .

31. طه طارق ، إدارة الأعمال ، منهج حديث معاصر ، دارالجامعة الحديثة ، (ب - ط) ، مصر ، 2007 .
32. طلعت إبراهيم لطفي ، علم إجتماع تنظيم ، دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع ، (ب - ط) ، مصر ، 2007 .
33. عبد اللطيف سلمة فاتنة ، إدارة وتصميم الوظائف والرضا الوظيفي ، دارأزمنا للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 .
34. عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، (ب - ط) ، الأردن ، 2010 .
35. العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 .
36. العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، داراليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010 .
37. عداي الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، داروائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .
38. عوني اللبدي نزار ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، داردجلة ناشرون وموزعون ، الأردن ، ط 1 ، 2015 .
39. عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ، نيولينك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2015 .
40. الفروخ فائز عبد الرحمن ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دارجليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
41. القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، داروائل للنشر ، ط 5 ، الأردن ، 2009 .
42. كشرود عمار ، علم النفس المهني وتطبيقاته مفاهيم ونماذج نظريات منشورات ، جامعة طرابلس ، 1995 .
43. كلادة طاهر محمود ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دارزهوان للنشر والتوزيع ، (ب - ط) ، الأردن ، 1997 .
44. محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط 2 ، داروائل للنشر ، عمان ، 2006 .

45. المحاسنة إبراهيم محمد ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، (ب - ط) ، الأردن ، 2013 .
46. مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2016 .
47. النعيمي صلاح عبد القادر، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر، (ب - ط) ، الأردن ، 2008 .
48. انطوان نعمة وآخرون ، المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دارالشرق، ط2، بيروت ، 2001 .
49. عائشة التائب، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة ، طبع بجمهورية مصر العربية، ط2011، 1.
50. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات في لم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، بدون ط، الجزائر، 2011.
51. غريب مينة ، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية بمركب اسميدال عنابة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم اجتماع ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، 2007، 2006 .
52. لسيد محمد بدوي ، علم الاجتماع الاقتصادي . دارالمعرفة الجماعية ، الإسكندرية ، بدون ط 1973
53. بشير هدي ، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار جسور للنشر والتوزيع ، ط2، 2003 .
54. فهيم سليم الغزوي وآخرون: المدخل الى علم الاجتماع ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، 2006 .
55. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر، ط3، الاردن، 2006 .
56. فاروق عبد فليح و محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، 2005 .
57. طارق كمال ، اساسيات في علم النفس الاجتماعي، مؤسسة شباب الجامعة ، ط1، مصر، 2005 .
58. محمد عبد المولى الدقس : علم الاجتماع الصناعي ، دارالمجدلاوي للنشر والتوزيع ، ط1، الاردن ، 2005 .

59. عامر عوضك: السلوك التنظيمي والاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2009.
2. الصادق عثمان ، واقع العلاقات الاجتماعية بين عمال السلك الطبي والسلك الشبه الطبي اثناء المداومات الليلية (دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية برفان ولاية ادرار) ، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل جامعة احمد دراية ادرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2017.
3. نورالدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، دارالامة للطباعة للنشر والتوزيع ، ط2، الجزائر، 2016.
4. مرخوص فاطمة ، المسؤولية الجزائية في اطار علاقات العمل، رسالة دكتوراه في القانون الجنائي للأعمال ، جامعة ابي بكرالقايد تلمسان ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2017/2016.
5. قدوري محمد ، مبروكي محمد، اليات تسوية منازعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري ، رسالة ماستر قانون المؤسسات الاقتصادية، جامعة احمد دراية ادرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق ، 2019/2018،
6. مصطفى احمد ابو عمرو، علاقات العمل الجماعية المفاوضة الجماعية و النقابات العمالية اتفاقية العمل الجماعية (الاضراب ، الاغلاق ، التحكم ، الوساطة ، المفاوضة) ، جامعة طنطا، دارالجامعة الجديدة للنشر، كلية الحقوق ، 2005.
7. بوخريسة بوبكر و اخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية_ادارة الافراد_ منشورات قرطبة، المحمدية الجزائر، ط1، 2008،
8. ابيب حسيبة، علاقات العمل واثايرها على السلوك التنظيمي(دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة من 15ماي 21جويلية 2018) ، مذكرة مكملة لنيل الماستر في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل ، جامعة اكلي محند او لحاج البويرة ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، فرع علم اجتماع ، 2019/2018.
9. موسى اللوزي ، التنظيم واجراءات العمل، داروائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط2، 2008.

قائمة المراجع

10. محمد عاطف عيث، قاموس علم اجتماع ، دارالمعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2006.
11. عصام مورالدين: الوسيط عربي عربي، دارالكتب العمية، ط1، بيروت، 2005.
12. سيد سالم عرفت: اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، دارالراية للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2011.
13. الاغيري، الادارة المدرسية، البعد التخطيطي و التنظيمي، المعاصر، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2000.
14. سنان الموسوي إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط1، دار النشر مجدلاوي للتوزيع، الاردن، 2006.
15. ابوكستك، محمد نايف، الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر و التوزيع ،عمان، الاردن، 2006.
16. المجدوب، فارق، الادارة العامة ، العملية الادارية و الوظيفية العامة و الاصلاح الاداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان 2002 .
17. سعادنايفبرتوطي، ادارة الموارد البشرية و ادارة الافراد، دارالنشر والتوزيع، الاردن، ط، 2007.
18. خالد عبد الرحيم الطيب، ادارة الموارد البشرية، جروائل للنشر و التوزيع، الاردن، ط2، 2005.
19. طاهر محمد الكلالدة : الاتجاهات الحديثة في ارادة الموارد البشرية، دارالبازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2017.
20. سنان الموسوي ، ادارة الموارد البشرية و تاثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط1، عمان الاردن، 2006.
21. عبد المعطى محمد عساف: ادارة الموارد البشرية و تاثيرات العولمة عليها ك: دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، ط1، عمان الاردن، 2006.
22. احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار العربية ، ط1 ن، الاسكندرية، 2009 .
23. وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.

قائمة المراجع

24. احمد ماهر ادارة الموارد البشرية ، الدارالعربية ، ط1،
25. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2002.
26. محمد الحسن التيجاني يوسف ، التحفيز و اثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة، رسالة ماجستير ، غير منشورة، ادارة الاعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
27. محمد بن دليم القحطاني ، ط2، الرياض ، ادارة الموارد البشرية، للنشر، 2008 .
28. خالد عبد الرحمان الهيني، ادارة الموارد البشرية، دار وائل، الاردن ، ط1 ، 2005 .
29. يوسف قزاقرة واخرون ادارة الخدمات الصحية و التمريضية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2002 .
30. سعاد نائف يرنوطي، ادارة الموارد البشرية ادارة الافراد ن، دار وائل للطباعة و النشر ، ط1، عمان ، الاردن، 2001.
31. صلاح الدين عبد الباقي و عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007، ص292. براهيم الفقي، قوة التحفيز ، ثمرات للنشر و التوزيع، ط1، القاهرة ، مصر، 2011.
32. صلاح الدين عبد الباقي و عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007.

قائمة المراجع

- (1) أبادي مجد الدين بن يعقوب ، القاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة ، ط 2 ، لبنان ، 1987 .
- (2) أحمد إبراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
- (3) أونيس عبد المجيد وآخرون ، مدخل لضغوط العمل التنظيمي وأداء العاملين ، دار اليازوردي ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2013 .
- (4) الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2008 .
- (5) البارودي منال ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، دار الكتب المصرية ، ط 1 ، القاهرة ، مصر ، 2001 .

قائمة المراجع

- (6) باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، ط 2 ، مصر ، 2006 .
- (7) بن حبيب عبد الرزاق ، إقتصاد وتسير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، (ب - ط) ، الجزائر، 2008 .
- (8) توهامي إبراهيم وآخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية ، دار البدر للطباعة والنشر ، (ب - ط) ، الجزائر ، 2013 .
- (9) ثابت بن عبد الرحمن إدريس ، إدارة الأعمال النظرية ونماذج و تطبيقات) ، الدار الجامعية ، (الإسكندرية ، 2005 .
- (10) جودة محفوظ أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- (11) جرادات أسامة محمد ، المبيضين عقلة محمد ، التدريب الإداري الوجيه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
- (12) الجيوسي محمد رسلان ، جاد الله جميلة ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2000 .
- (13) حجيم الطائي يوسف وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة الوراق ، (ب - ط) ، الأردن ، 2006 .
- (14) حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، (ب - ط) ، 1997 .
- (15) خيضر كاضم محمود ، كاسب الخرشة ياسين ، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2007 .
- (16) الخزامي عبد الحكيم أحمد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، (الجزء الأول) ، مكتبة ابن سينا للطبع والنشر والتوزيع ، 1999 .
- (17) الديب رمضان إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى الترجمة والنشر والتوزيع ، ط 2 ، مصر ، 2007 .
- (18) روبرت باكل ، تقييم الأداء ، ترجمة موسى يونس ، بيت الأفكار الدولية ، (ب - ط) ، الرياض ، 1999 .

قائمة المراجع

- 19) سلطان سعيد محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- 20) سلطان ، محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، (ب - ط) ، مصر ، الإسكندرية ، 2003 .
- 21) سليمان محمد أمين ، سوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي ، زمزم ناشرون وموزعون ، ط 1 ، الأردن ، 2011 .
- 22) شفيق رضوان ، السلوكية الإدارة ، المؤسسات الجامعية للدراسات والتوزيع ، (ب - ط) لبنان ، 1994 .
- 23) شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الأفراد ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 1990 .
- 24) الشرايدة سالم تيسير ، الرضا الوظيفي نظرية و تطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 .
- 25) شمسان ، أحمد صالح ، قضايا إدارية ، (أثر الرضا الوظيفي على كفاءة أداء أعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء ، سلسلات دراسات محكمة تصدر عن مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2001 .
- 26) الصرفي محمد ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للدنيا الطباعة والنشر ، (ب - ط) ، مصر ، 2008 .
- 27) الصرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، ط 1 ، 2007 .
- 28) صمويل عبود ، إقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، 1982 .
- 29) طريف فرح ، شوقي ، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- 30) طريف فرح ، شوقي ، السلوك القيادي و فاعلية الإدارة ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1993 .

قائمة المراجع

- (32) طه طارق ، إدارة الأعمال ، منهج حديث معاصر ، دار الجامعة الحديثة ، (ب - ط) ، مصر ، 2007 .
- (33) طلعت إبراهيم لطفي ، علم إجتماع تنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، (ب - ط) ، مصر ، 2007 .
- (34) عبد اللطيف سلمة فاتنة ، إدارة و تصميم الوظائف و الرضا الوظيفي ، دار أزمنا للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2008 .
- (35) عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، (ب - ط) ، الأردن ، 2010 .
- (36) العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 .
- (37) العزاوي نجم عبد الله ، عباس حسين جواد ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- (38) عداي الحسيني فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، ط 1 ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- (39) عوني اللبدي نزار ، تنمية الأداء الوظيفي والإداري ، دار دجلة ناشرون وموزعون ، الأردن ، ط 1 ، 2015 .
- (40) عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ظغوط العمل ، نيولينك للنشر والتوزيع ، ط 1 ، القاهرة ، 2015 .
- (41) الفروخ فائز عبد الرحمن ، التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- (42) القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر ، ط 5 ، الأردن ، 2009 .
- (43) كشرود عمار ، علم النفس المهني وتطبيقاته مفاهيم ونماذج نظريات منشورات ، جامعة طرابلس ، 1995 .
- (44) كلادة طاهر محمود ، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهوان للنشر والتوزيع ، (ب - ط) ، الأردن ، 1997 .

قائمة المراجع

(45) محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، ط 2 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2006 .

(46) المحاسنة إبراهيم محمد ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي و التطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، (ب - ط) ، الأردن ، 2013 .

(47) مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2016 .

(48) النعيمي صلاح عبد القادر ، الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر ، (ب - ط) ، الأردن ، 2008 .

الملاحق:

الملاحق: دليل المقابلة النصف موجهة:

البيانات الشخصية:

السن؟.....

-النوع الاجتماعي؟.....

الحالة المدنية؟.....

المستوى التعليمي؟.....

الخبرة المهنية؟.....

الوظيفة الحالية؟.....

ماهي التجارب المهنية قبل الالتحاق بالمؤسسة؟

-هل لديك اهداف وطموحات مهنية تسعى لتحقيقها؟ وكيف تعمل على تحفيز نفسك لتحقيقها؟

- ماهي اهمية العمل الجماعي بالنسبة لك؟ وكي تساهم في تحفيز فريق العمل لتحقيق الاهداف المشتركة؟

- كيف تتعامل مع التحديات والعقبات في العمل؟ وكيف تحافظ على روح التحفيز والإيجابية في مواجهة التحديات؟

- هل يؤدي التحفيز الى رفع انتاجية المؤسسة؟

- هل يقوم المدير ورؤساء المصالح بالمدح والثناء للعمال خاصة عند انجاز الاهداف وتقديم اداء جيد؟

-هل تعد الحوافز اداة تدفع العامل لبذل المزيد من الجهد؟

-ها ترى ان القيادة والالتقان في العمل يؤديان للحصول على مكافئات؟

-هل تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الاعمال الموكلة اليك؟

-كيف تتعامل مع التعاون والعمل الجماعي في بيئة العمل؟

- كيف تتعامل مع الاختلافات الثقافية والتنوع في فريق زملاءك؟

- كيف تبني وتحافظ على علاقات مهنية قوية ومثمرة مع زملاءك؟

- كيف تتعامل مع التوتر والضغط في بيئة العمل وتحافظ على توازنك الشخصي؟

- كيف تتم تسوية النزاعات التي تحدث بين الموظفين اثناء العمل؟

-هل التوجيه من طرف المسؤول يجعل العامل اكثر انضباطا في العمل؟

- هل تحترم الإجراءات واللوائح الادارية المنبثقة من المؤسسة؟

- هل لديك منصب نوعي بالمؤسسة؟

- هل يتم توزيع المهام بين الموظفين بشكل عادل؟

--هل المسؤول يعمل على دعم الموظفين اثناء العمل؟

-تحدث على سياسة الاجور بالمؤسسة؟

الملخص:

خص بحثنا دراسة سوسيولوجية حول موضوع التحفيز و أثره على علاقات العمل من خلال دراسة سوسيولوجية بمؤسسة ميناء أرزيو.

يعتبر التحفيز نشاط اداري اساسي يمارس <في اطار المؤسسة و هو المحرك لطاقت العمال داخل المؤسسة ، و يعد عنصر التحفيز من العناصر الاساسية لتحقيق الميزة التنافسية لإتمام العملية الادارية بكافة متطلباتها.

استنتجنا أن التحفيز هو عنصر اساسي لنجاح اي مؤسسة ن، يمكن للتحفيز ان يكون له تأثير ايجابي على اداء الموظفين و علاقتهم مع بعضهم البعض و مع الادارة. من خلال فهم العلاقة بين التحفيز و علاقات العمل بشكل افضلن، يمكن للمؤسسات تطوير برامج تحفيزية فعالة تخلق بيئة عمل ايجابية و جذابة. و تعتبر علاقات العمل احد اهم العناصر في أي منظمة، فهي التي تربط بين الإدارة و الموظفين ، بعضهم ببعض . و تؤثر هذه العلاقات بشكل كبير على إنتاجية المنظمة و نجاحها.

الكلمات المفتاحية: التحفيز – علاقات العمل – الأجور – مؤسسة ميناء أرزيو.

Résumé :

Notre recherche a consacré une étude sociologique sur le sujet de la motivation et de son impact sur les relations de travail à travers une étude sociologique à la Société portuaire d'Arzew.

La motivation est une activité administrative de base pratiquée > dans le cadre de l'institution et est le moteur des énergies des travailleurs au sein de l'institution, et l'élément de motivation est l'un des éléments de base pour obtenir un avantage concurrentiel pour compléter le processus administratif avec toutes ses exigences.

En comprenant mieux la relation entre la motivation et les relations de travail, les organisations peuvent développer des programmes de motivation efficaces qui créent un environnement de travail positif et attrayant. Les relations de travail sont l'un des éléments les plus importants de toute organisation, car elles lient la direction et les employés. Ces relations affectent considérablement la productivité et le succès de l'organisation.

Mots clés : Motivation – Relations de travail – Salaires – Entreprise Portuaire d'Arzew.

Abstract :

Our research devoted a sociological study on the subject of motivation and its impact on labour relations through a sociological study at the Arzew Port Company.

Motivation is a basic administrative activity practiced > within the framework of the institution and is the driving force of the energies of the workers within the institution, and the element of motivation is one of the basic elements to gain a competitive advantage to complete the administrative process with all its requirements.

By better understanding the relationship between motivation and work relationships, organizations can develop effective motivation programs that create a positive and engaging work environment. Labor relationships are one of the most important elements of any organization, as they bind management and employees. These relationships significantly affect the productivity and success of the organization.

Key words : Motivation – Labour relations – Salaries – Arzew Port Company.