



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت

معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

## نظام الأجور ودوره في تحفيز الأداء الوظيفي

### لدى العامل

### دراسة حالة بمديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التسيير

تخصص إدارة أعمال

إعداد الطلبة :

- ماوي عمر

- بلقبلي خليفية

أعضاء لجنة المناقشة :

الأستاذ : قندز بن توتة..... رئيسا .

الأستاذ : لعقاب كمال ..... مقرر ومشرفا .

الأستاذ: بونعجة سحنون ..... مناقشا .

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا وإمامنا وإسوتنا الهادي  
الأمين وعلى من دعا بدعوته و إهتدى بهديه إلى يوم الدين مُحَمَّد ﷺ.  
فإننا نستهل شكرنا بالثناء لمن هو أهل لكل الثناء فنشكر الله سبحانه ونحمده  
على إعانتته لنا على إتمام هذا العمل الذي نرجو أن يكون خالصا لوجهه الكريم  
ومن بعده تعالى ،إنه لمن دواعي السرور والإمتنان أن نتقدم في إفتتاح هذه  
المذكرة بالشكر والتقدير إلى كل من أمدنا بعونه ومساعدته في إنجازها حتى آلت  
إلى ماهي عليه و نخص بالذكر فضيلة الدكتور كمال لعقاب على تفضله بقبول  
الإشراف عليها وعلى ماعنيت به من علم وتوجيه ،فأسأل الله العلي القدير أن  
يجعل ذلك في ميزان حسناته.

## إهداء

إلى سيدنا وشفيعنا وقدوتي وقرّة أعيننا مُحَمَّدٌ ﷺ

إلى من أوصاني بهما الرحمن إحسانا والدي أدام الله عزهما

إلى من أشد بهم أزي و أشركهم في أمري إخواني

أدمهم ربي لي كي نسبحك كثيرا ونذكرك كثيرا إنك كنت بنا بصيرا.

إلى من جمعي بهم القدر فكان أجمل ماقدمت لي الحياة ،إلى سر أفراحي ،إلى من أتوق

بصحبتهم ومحبتهم أن نصل إلى منابر من نور الى اصدقائي

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري أقربائي .

إلى من أراد به الله خيرا .....ففقهه في خير الأديان

إليهم جميعا أهدي جهدي المقل

خليفة

## إهداء

إلى من قال فيهما ربنا سبحانه وتعالى : رب ارحمهما كما ربياني صغير

إلى الوالدين الكريمين

إلى جميع إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كل زملاء العمل والدراسة

والى كل من ساعدني من قريب ومن بعيد في انجاز هذا العمل

عمر

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم
82	التنقيط الخاص بجميع الأسلاك	1-3
90	شبكة مستويات التأهيل	2-3
95	المنحة الجزافية التعويضية لموظفي وعمال الإدارة العمومية	3-3
96	الوظائف العليا التابعة للمصالح المركزية	4-3
98	الشبكة الإستدلالية للمرتبات	5-3
99	الشبكة الإستدلالية للمرتبات الخاصة بالوظائف العليا	6-3

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
32	خطوات تصميم نظام الأجور	01
67	أهم الحوافز العام التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات	02
69	خطوات تصميم نظام الحوافز	03
85	الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل	04

### ● ملخص البحث

إن تحسين وتحفيز مستوى أداء الموظفين وتقييمهم ، هو هدف رئيسي و استراتيجي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ، حيث يعتبر نظام الأجور الأداة المثلى لتحقيق هذا الهدف ، لذلك نجد إن موضوع الأجور وعلاقته بالأفراد من المواضيع الهامة التي لاقت ومازال تلاقى اهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية و خاصة إدارة الأفراد ، كون أن موضوع الأجور ببعديه الاقتصادي والاجتماعي من المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر ، فأى خلل في نظام الأجور ، يؤدي إلى مشاكل اقتصادية اجتماعية خطيرة .

ومن اجل ذلك كان لابد من وضع نظام أجور مبني على أسس علمية، تنظيمية وقانونية مدروسة انطلاقا من دراسة علمية لتقييم الوظائف، بحيث يساعد هذا النظام على تحقيق أهداف كل من المؤسسات والأفراد معا. ويهدف إرساء مقارنة علمية وعملية حول إشكالية البحث، جاءت هذه الدراسة لتبيان اثر نظام الأجور على أداء العاملين من جهة ، ومن جهة أخرى دوره في تحفيز الأداء الوظيفي للعامل ، كما تم إسقاط موضوع بحثنا على مؤسسة عمومية ذات طابع ادري من خلال دراسة تطبيقية كانت بمديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت.

● الكلمات الدالة: الأجور، الأداء، الحوافز، تقييم الأداء.

### Résumé:

D'amélioration et la motivation des performances du personnel et l'évaluation du niveau, il est un objectif clé stratégique pour la gestion des ressources humaines, Où le système de salaires est l'outil idéal pour atteindre cet objectif, Par conséquent, nous constatons que la question des salaires et sa relation avec les individus des sujets importants qui ont reçu et est encore la convergence d'intérêt de nombreux chercheurs dans le domaine des ressources humaines, en particulier le service de gestion du personnel, le fait que le sujets des salaires avec ces deux objectif économiques et sociaux qui doivent être étudiés de façon continue, tout défaut dans le système salarial, faite doit être fait des graves problèmes socio-économiques.

A cet effet devait être mis en place sur la base d'une base scientifique, le système des salaires, la pensée juridique et réglementaire de l'évaluation du travail une étude scientifique, ce qui aide le système à atteindre les objectifs des deux institutions et individus ensemble.

Afin d'établir une approche scientifique et pratique sur le problème de la recherche, cette étude était de montrer l'impact des salaires sur la performance des deux ouvrages sur le système à la main, l'autre rôle de la main pour stimuler la fonctionnalité du travailleur, a également été abandonné l'objet de nos recherches sur la nature une institution publique connaît par l'étude pratique a été la Direction de l'emploi de wilaya de Tissemsilt.

**Les mots clé:** système salaires, performance, système de motivation ,évaluation de la performance.

تشكرات

إهداء

ملخص

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

المقدمة ..... أ

## الفصل الاول : مدخل الاجور

- 02..... ■ تمهيد
- 03..... المبحث الاول: استعراض تاريخي للأجور
- 03..... - المطلب الاول :التطورات التاريخية للأجور
- 06..... - المطلب الثاني :المدارس الاقتصادية و رؤيتها للأجور
- 10..... - المطلب الثالث :اهم النظريات المفسرة للأجور
- 16..... المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الاجور
- 17..... - المطلب الاول :تعريف الاجور واشكالها
- 19..... - المطلب الثاني :مبادئ الاجور و اشكالها
- 22..... - المطلب الثالث :اهمية وخصائص الاجور العوامل المؤثرة فيها ومعايير تحديدها
- 28..... المبحث الثالث : اساسيات نظام الاجور
- 28..... - المطلب الاول : التخطيط الاستراتيجي لنظام الاجور
- 29..... - المطلب الثاني : خطوات تصميم نظام الاجور
- 33..... - المطلب الثالث : ادارة نظام الاجور وتحدياتها
- 37..... ■ خلاصة الفصل

## الفصل الثاني : الأداء الوظيفي لدى العامل وكيفية تحفيزه

- تمهيد..... 39
- المبحث الاول :الاطار النظري للأداء الوظيفي ..... 40
- المطلب الاول :مفهوم الاداء الوظيفي..... 40
- المطلب الثاني :عناصر الاداء والوظيفي واهميته ..... 43
- المطلب الثالث :محددات الأداء الوظيفي ومؤشراته..... 45
- المبحث الثاني :تقييم الأداء الوظيفي للعامل بالمؤسسة..... 49
- المطلب الاول :مفهوم تقييم الأداء..... 49
- المطلب الثاني :مراحل وطرق تقييم الاداء..... 51
- المطلب الثالث :فوائد ومعوقات تقييم الأداء..... 54
- المبحث الثالث :مدى تحفيز نظام الأجور للأداء الوظيفي ..... 61
- المطلب الاول : تعريف الحوافز و انواعها وأسس منحها ..... 61
- المطلب الثاني : مراحل تصميم نظام الحوافز..... 68
- المطلب الثالث : سياسة الأجور أهدافها وعلاقتها بالأداء الوظيفي ..... 71
- خلاصة الفصل..... 74

## الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لنظام الاجور ودوره في تحفيز ( دراسة حالة مديرية التشغيل تيسمسيلت)

- تمهيد..... 76
- المبحث الاول : مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية في الادارة العمومية ..... 77
- المطلب الاول : مفهوم الوظيفة العمومية ومميزاتها في الجزائر..... 77
- المطلب الثاني : مفهوم ادارة الموارد البشرية ..... 80
- المطلب الثالث : دور ادارة الموارد البشرية في تقييم اداء الموظف وكيفية تحفيزه ..... 82

84.....	المبحث الثاني :تقديم مديرية التشغيل	-
84.....	المطلب الاول : نشأة مديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت	-
85.....	المطلب الثاني :الهيكـل التنظيمي لمديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت	-
88.....	المطلب الثالث : مهام مديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت	-
89.....	المبحث الثالث :هيكل الاجور بالمديرية التشغيل	-
89.....	المطلب الاول :مكونات الاجر وطريقة اعداده بمديرية التشغيل	-
94.....	المطلب الثاني :حساب الأجر	-
102.....	المطلب الثالث :تقييم نظام الاجور بالمديرية التشغيل	-
103.....	خلاصة الفصل	■
105.....	خاتمة	■
	مراجع	■
	ملاحق	■

إذا كان مفكري الإدارة يرجعون فشل أو نجاح المنظمات إلى الإدارة بقولهم "فتش على الإدارة" ، فالبعض الآخر يقول "فتش على العنصر البشري الذي يعتبر الأساس لنجاح الإدارة" من حيث تقديم كل ما لديه من طاقات سواء كانت ذهنية أو بدنية تصب كلها في خدمة المنظمة وتطويرها مقابل ما يتحصل عليه من أجر .

هذا ما جعل دراسة الأجور تكتسي أهمية كبيرة لدى الدارسين والمفكرين منذ ظهور الفكر الاقتصادي وتعد عملية تسيير نظام الأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ عليها أن تهتم بوضع سياسة موضوعية للأجر تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة وضمان تلبية الحاجات المتباينة للأفراد كما يجب أن تحصل الإدارة على أقصى مردود أو إنتاج ممكن من خلال الإنفاق على العنصر البشري حيث يجب أن يضمن نظام الأجور المعد تحقيق مصالح كل من الأفراد والمنظمة بغية خلق علاقة طيبة بين الطرفين كما يجب أن ينعكس إيجاباً على المجتمع .

ونظراً لكل ما سبق، فإن الأجور كانت ولا زالت من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل.

كما تعتبر الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رفاة اقتصادي تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

وتختلف عملية تسيير الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري عنها في المؤسسة الصناعية. فهذه الأخيرة تُسيّر الأجر على أساس الإنتاجية أما في المؤسسة العمومية الإدارية فيتم على أساس الأقدمية والخبرة و الوقت... الخ، وهذا ما سنؤكد في مديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت .

## 1\_ مشكلة البحث:

مما سبق وباعتبار أن نظام الأجور يلعب دور كبير في تحفيز الأداء الوظيفي لدى العامل ، يمكننا طرح إشكالية موضوع البحث كمايلي :

— ما مدى فعالية نظام الأجور في تحفيز الأداء الوظيفي ؟

## 2- الأسئلة الفرعية :

— ما المقصود بالأجر ، وما هي أنواعه وفيما تتمثل المبادئ التي يقوم عليها ؟

— ماهي الخطوات المتبعة في تصميم نظام الأجور ؟

— كيف يمكن للأجر أن يكون محفزا للأداء الوظيفي للموظف ؟

— هل للأجر علاقة بالأداء الوظيفي ؟

## 3- فرضيات البحث :

من خلال الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية التي سبق طرحها يمكن صياغة الفرضيتين التاليتين:

— إن التعويضات النقدية تحفز الأفراد أكثر من التعويضات غير النقدية .

— إن مستويات الأجور الحالية غير قادر على تحفيز الأفراد وتحسين أدائهم .

— نظام أجور سليم لا بد أن يتماشى وأداء موظف .

— لتحديد الأجر في الإدارة العمومية يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة معايير أهمها الخبرة، المستوى العلمي ، .

## 4- أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية الدراسة فيما يلي :

— تسليط الضوء على نظام الأجور الحالي و التصاعد اللامتناهي للإضرابات في الآونة الأخيرة حول الأجور، هذا ما

دفعنا فضولا إلى محاولة فهم موضوع الأجور الذي تدور حوله هذه النقاشات .

— الأهمية التي يكتسبها موضوع الأجور بالنسبة للموظفين .

— تحليل العلاقة بين الأجور وأداء الأفراد.

— الرغبة في معالجة هذا الموضوع ودراسته ميدانيا نظرا لحساسيته.

## 5\_ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين:

**أ- هدف علمي:**

يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور وكيفية إعداد نظام الأجور.

**ب- هدف عملي:**

يتجلى من خلال الدراسة الميدانية والتي تدور حول تسيير نظام الأجور ومدى علاقته أداء الموظف في القطاع العمومي من خلال دراسة ميدانية بمديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت .

**6 - الدراسات السابقة للموضوع :**

عليوة حمزة " أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة " سكيكدة حاويات للخدمات " ، البحث عبارة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات " تخصص : تسيير الموارد البشرية ، جامعة " مُجَّد خيضر " - بسكرة - ، وقد تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

**7 - مبررات ودوافع اختيار الموضوع :**

- الاهتمامات والميولات الشخصية للإطلاع على الموضوع .
- اعتبار نظام الأجور له صلة مباشرة بأداء الفرد .

**8- حدود الدراسة :**

من أجل إسقاط الجانب النظري للدارسة واختبار فرضيات البحث قمنا بإعداد دراسة ميدانية والتي شملت إدارة عمومية تتمثل في مديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت وذلك خلال المدة 01/04/2017 إلى غاية 01/05/2017 .

**9- منهج البحث:**

من أجل اختبار صحة الفرضيات التي وضعت سابقا وباعتبار الموضوع عبارة عن دراسة وصفية فإننا استخدمنا المنهج الوصفي، باعتباره يليق بالدراسات الاستقصائية وفي دراستنا قمنا بجمع البيانات عن طريق:

**أ- المقابلة:** وهذا من أجل توضيح بعض الجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا.

ب- السجلات والوثائق: حيث حاولنا الحصول على بعض الوثائق من المؤسسة محل الدراسة والتي قدمنا لمحة تاريخية عنها بالإضافة إلى توضيح مختلف المصالح الخاصة بها من خلال هيكلها التنظيمي.

## 10 - صعوبات البحث :

لا يخلو أي عمل أو بحث أكاديمي من الصعوبات ، ومن أبرز الصعوبات التي واجهتنا نذكر:

- عدم كفاية الوقت والذي يعتبر محدد لإعداد أي بحث أو دراسة .
- عدم توفر المراجع كون عنوان البحث كان له عدة متغيرات .

## 11 - هيكل البحث: وتتضمن هذه الدراسة ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

الفصل الأول و تناولنا فيه مدخل للأجور ، يضم ثلاثة مباحث تناولنا في الأول استعراض تاريخي لأجور والثاني مفاهيم عامة حول الأجور أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى أساسيات نظام الأجور

أما الفصل الثاني والمتعلق بتقييم الأداء الوظيفي وكيفية تحفيزه ، يضم ثلاثة مباحث تناولنا في الأول الإطار النظري لأداء الوظيفي والثاني تقييم الأداء الوظيفي للعامل أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى مدى تحفيز نظام الأجور للأداء الوظيفي .

والفصل الثالث والأخير والذي خصص لدراسة تطبيقية ، تضمن كذلك ثلاثة مباحث فالأول تناولنا فيه مفاهيم حول ماهية المؤسسة العمومية ثم تحدثنا عن سياسات تسير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ، أما المبحث الثاني كان عبارة عن تقديم لمديرية التشغيل باعتبارها مؤسسة إدارية ، والمبحث الثالث كان حول هيكل الأجور بالمديرية ومدى علاقته بالأداء الوظيفي .

الفصل الأول

مدخل للأجور

## تمهيد:

شكلت قضية الاجور في الفكر الاقتصادي محورا مهما في محاور التنظيم الاقتصادي والاجتماعي ولم يقتصر ذلك المدارس الاقتصادية الكبرى منذ ظهور علم الاقتصاد علي يد ادم سميث في القرن الثامن عشر ونامي يعود ذلك الى النظريات الاجتماعية والمدارس الفلسفية التي سبقت هذا التاريخ بألاف السنين .

فمنذ البدء أكدت الفلسفات المختلفة والاديان علي أهمية الإنسان ولا تزال من حيث كونه محورا للنشاط الاقتصادي وهدفا لمجمل النشاط المجتمعي ولقد ارتبطت إنسانية الإنسان بمقدار ما يقدمه من عمل يؤدي من خلاله الي زيادة التقدم والنمو في المجتمع ويحصل من خلاله علي اجر يعنيه علي متطلبات العيش .

وعليه سنتعرض في هذا الفصل المعنون بمدخل للأجور المباحث التالية :

المبحث الاول قمنا باستعراض تاريخي للأجور بحيث نعطي لمحة عن التطورات التاريخية للأجور واهم المدارس والنظريات المفسرة لها

اما المبحث الثاني فتطرقنا لمفاهيم عامة حول الاجور من تعريف للأجور واشكالها ومبادئها

اما المبحث الثالث نتطرق الى اساسيات نظام الاجور من التخطيط والخطوات المتبعة في التصميم وكيفية ادارة هذا النظام

## المبحث الأول : استعراض تاريخي للأجور

تمثل الاجور جزء مهم من حياة الفرد العامل حيث تساهم بصورة مباشرة في تنمية الجانب المادي لهذا الفرد وذلك لما لها من اهمية بالغة في حياة العاملين وتشكل الاجور عامل مهم من عوامل التوتر في المنظمة وللتخفيف من حدة هذا التوتر يتطلب الامر تحديد نظام اجور فعال يخدم كل من المنظمة والفرد ويوازن بين اهداف الفرد واهداف المنظمة ومن اجل فهم نظام الاجور بشكل جيد سوف نتطرق في هذا المبحث الى دراسة العناصر التالية تطور الاجور عبر الازمنة الاقتصادية واهم المدارس والنظريات ورؤيتها للاجور

المطلب الاول : تطور الاجور عبر الازمة والانظمة الاقتصادية<sup>1</sup>

لقد تطور مفهوم الاجر عبر القرون حتى وصل لما عليه الان ، بحيث كان الاجر يمثل الثمن المدفوع لقاء الاندثارات الحاصلة في راس المال البشري اي كان يدفع فقط لإدامة حياة العبد بهدف استمراره في الإنتاج لخلق الفوائض الاقتصادية في تعزيز وتقوية نظام العبودية . أما في النظام الاقطاعي بقي نظام الاجور يعبر ايضا عن المحتوى الطبقي للنظام نفسه ولم يختلف عن نظام العبودية من حيث كونه اقضاء يتسم بالندرة لاختلال جاذبي الحاجات والانتاج اي العرض والطلب ، مما دفع الكنيسة والطوائف للتدخل في تحديد الاجر لكن دون الخروج به عن درجة الاستغلال الكبيرة التي كان يتحملها التشغيل .

اما مع بداية القرن السادس عشر وبداية النظام الرأسمالي وتفكك المجتمع الإقطاعي وظهور علم الاقتصاد كعلم مستقل له قوانينه الخاصة بدأت الرأسمالية الصناعية الليبرالية هنا انتقل الاجر من المرحلة العينية الى اجر جزئى منه نقدي او كله كما أصبحت للعمال امكانية اكبر في تغيير العمل والأجر يتحصلون عليه في نهاية كل شهر ومن ثم جاءت الاحتكارية ورسمالية الازمة " المعاصرة " في ايجاد حلول للمشاكل الاقتصادية ومن هذا يلاحظ غياب الجوانب الاجتماعية والسياسية في تحديد و تفسير الاجر والاعتماد على الادوات الاقتصادية فقط ، فالأجر في الادب الاقتصادي الرأسمالي هي التعبير النقدي لقيمة قوة العمل او هي ثمن تلك القوة كما ان المدرسة الرسمالية تعتبر العمل اهم العناصر التي تشارك في العملية الانتاجية وان ما يحصل عليه هذا الاخير من اجر يتحرى بذلك القدر من الانتاج .

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله " التخطيط الاستراتيجي، دار الجدلاوي ، عمان الاردن، 1999 ص 126.

اما في الفكر الاشتراكي فترتبط الاجور بالمحتوى الطبقي للفلسفة الاشتراكية التي تعتبر العامل هو مادة بناء الاشتراكية وهدفها ، فتعتبر الاجور تعبيرا نقديا عن جزء المنتوج الضروري المدفوع للعامل وفقا لكمية ونوعية العمل الذي يبذله ، فان زيادة كمية العمل سوف تتحقق الزيادة في اجر العامل الذي يتقاضاه وكذلك الحال بالنسبة لتحسين نوعية العمل الذي يقدمه العامل ، وتتكون اجور العمل في الاشتراكية من قسمين هما الاجور الاساسية والاجور الاضافية .

ان اوسع اشكال الاجور انتشارا هو شكل الاجرة حسب القطعة وفقا لكميتها ونوعيتها وهي تختلف عما هو عليه في النظام الرأسمالي حيث تعتبر الاجرة حسب القطعة وسيلة لاستغلال العاملين بينما تعتبر في الاشتراكية حالة توثيقية بين المصلحة الاجتماعية والمصلحة الضرورية من حيث انتاجية العمل الاجتماعي وزيادة الاجور الفردية حيث ان زيادة الانتاج يراففها ايضا زيادة في الاجور وكذلك تعدد اشكال الدفع حسب القطعة الفردية والقطعة الجماعية والقطعة والتصاعدية واجرة القطعة مع العلاوات والى جانب ذلك يستخدم شكل دفع الاجرة حسب الزمن وتتمايز تبعا للتباين تاهيل العاملين وشروط العمل واهميتها<sup>1</sup>

ولم تكن فكرة الاجر في العصور القديمة بمعناها المتعارف عليه الان كمبلغ نقدي بل مرت بعدة مراحل يمكن استعراضها كمايلي :

**1 - الاجر في نظام العبودية :** يعتبر العبد في هذا النظام لسيد ملكية الاشياء ووقته وولده في خدمة السيد مقابل الالتزام الانساني للتكفل بغذائه وإيوائه ويرتفع هذا المقابل من جانب السيد بقدر ما يكون ذلك مفيدا لتنمية ثروته واملاكه وينخفض هذا المقابل في حالة العرض الكبير للعبيد فيكون الثمن زهيدا وهذا يؤدي الى انخفاض وتدني الطلب على العبد والعكس اذا قل العرض ارتفع هذا المقابل .

**2 - الأجر في نظام رقيق الأرض :** ان نظام رقيق الارض هو الإمتداد الطبيعي لنظام العبودية الا ان الرقيق يتمتع بحق تكوين اسرة ملكية وجزء من وقته يعمل فيه لحسابه فلم يعد الرقيق مملوكا لسيدته ولكنه مرتبط باقطاعيته يعمل فيها الوقت الذي يحدده العرف في مقابل ان يمنحه السيد قطعة ارض يفلحها لحسابه وتزيد مساحة هذه الارض الممنوحة للرقيق او تنقص بحسب الجودة وهنا نجد

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله " التخطيط الاستراتيجي عمان الاردن 1999 ص 127-128.

في هذه الحالة ان الاجر يتمثل في قطعة الارض هذه فتغيرت بعض الشيء حيث تمتع الرقيق بالمزايا فلم يعد مملوكا كالعبد ، وفي المقابل تكفل بإعالة نفسه واسرته ، وبذلك تحمل مخاطر فساد المحصول<sup>1</sup>

**3 - الأجر في النظام الحرقي :** قد اتاح هذا النظام للأجراء قدر أكبر من الحرية رغم انه كان يشارك رقيق الارض في الحرمان من حرية الانتقال نظرا للقيود الاقطاعية السائدة الا انه كان يملك ادوات انتاجية وورشته ويقوم بتسويق في الغالب كان يحصل على الخامات ويردها مصنعة مقابلنسبة معلومة ولقد كان دخل الحرقي يتكون من الفارق بين ثمن الخامات والانتاج كامل الصنع .

**4 - الأجر في النظام الاسلامي :** لقد جاء الاسلام بتعاليمه السمحة وجعل نظام المكاتبه بين الخادم والمخدوم وذلك ليحفظ للخادم كرامته وتمهيدا لتحريره من شتى القيود ومضمون هذا النظام وهذه المرحلة هو ان يكتب الرجل عبده على ان يدفع له مبلغا ويكون المكاتب في وضع وسط بين الرق والجزرية حيث يمارس نشاطه الخاص بشروط معينة فاذا ادى ماكتب عليه من اقساط عتق واصبح حرا وارتفعت عليه القيود الموضوعه على نشاطه في حالة المكاتبه فاذا عجز عن ذلك عاد لعبوديته كما في السابق .

ان الاجر في النظام الاسلامي لا يجب ان يقل عن اجر معين الا وهو الحد الادنى للأجر اساسا بمراعات مستوى المعيشة في بيئة العامل حيث ان الحد الادنى للأجر حد الكفاية من الاجر الذي يضمن للعامل المستوى المعيشة السائدة وهناك الكتاب المسلمين الذين يرون الاجر يحدد على اساس والانتاجية بغض النظر عن توفر حد الكفاية وبالتالي فصاحب العمل في القطاع الخاص مسؤول عن اعطاء العامل مقدار عمله او اجره استنادا الى معيار المشقة الانتاجية واذا حقق هذا الاجر للعامل حد الكفاية فذلك افضل والا قامت الدول بدفع الانفاق وسد الفجوة بين الاجر وحد الكفاية .

**5 - النظام الاجري الحديث :** وهو النظام الذي ظهرت فيه الرأسمالية حيث اصبح صاحب العمل يملك الآلات فقط وهذا دون ملكية الافراد وبالمقابل كان المنظم يدفع للعامل اجرة متفق عليها بسعر السوق وبالتالي اصبح العامل يتمتع بحقوقه القانونية والتي جعلته يقف على قدم المساواة مع رب العمل كما اصبح العامل من الناحية القانونية ايضا حرا في ان يعمل او لا يعمل لدى صاحب العمل وبالقدر الذي يتفق مع رغبته في التعاقد وقبوله الاجر المعروض .

<sup>1</sup> - حماد مُجَّد شطا النظرية العامة للاجور والمرتبات ديوان المطبوعات الجامعية 1980 ص 08.

## المطلب الثاني : المدارس الاقتصادية ورؤيتها للأجور

لقد كما للفلسفات والأديان دور كبير في الحث على المزيد من العمل لترسيخ قيمة بحيث كان له دور فعال في تطور الحضارات القديمة فقد اختلفت اشكال دفع الاجور عبر التاريخ البشري حسب طبيعة النظام الاجتماعي والاقتصادي السائد بدءا من النظام العبودي ثم الاقطاعي وانتهاء بالنظام الرأسمالي ، لهذا سوف نستعرض في هذا المطلب وجهات نظر اهم المدارس الاقتصادية المعالجة لقضية الاجور وهذا كل من الفكر الكلاسيكي والماركسي والنيوكلاسيكي الى المدرسة الكنزية والنقدية مع الاشارة في الاخير الى فلسفة الاجور في الفكر الاشتراكي والرسمالي .

**1 - الفكر الكلاسيكي :** يرى اصحاب الفكر الاقتصادي الكلاسيكي بان اجور العمال تتحدد عند مستوى الكفاف في الاجل الطويل اي ذلك الاجر الذي بالكاد يكفي لإعاشة العمال واسرهم وبما يمكنهم من تجديد جنسهم وهذا على حد تعبير " دافيد ريكاردو " حيث يتحدد هذا الاجر اساسا حسب مستوى اسعار السلع الغذائية والزراعية فكلما ارتفعت اسعار هذه السلع كان لزاما رفع الاجور النقدية والعكس صحيح ، ومنه فمؤسسي المدرسة الكلاسيكية ابتدعوا بجدارة قانون " الاجر الحدي " وارتبطت عملية التنظير للأجور بعرض العمل والطلب عليه ، كما اكدوا زيادة عدد السكان بسبب ارتفاع مستوى الاجور ، هذه الزيادة في عدد السكان سوف تؤدي الى ارتفاع عرض عنصر العمل ماينتج عنه انخفاض مستوى الاجور ثانية لتصل الى مستوى التوازي اي الى مستوى جر الكفاف ، وهو الامر الذي سيدفع لاحقا الى تخفيض عدد السكان لانخفاض مستوى المعيشة ، ومن جهة اخرى يرى الكلاسيك ان الاجور تمثل جزء من تكاليف الانتاج ومن ثمة فان علاج مشكلة البطالة يتم من خلال تحقيق مرونة تغيير الاجور بالانخفاض في اطار المنافسة السارية في سوق العمل كما بين الكلاسيك ايضا بان الأجور تمثل رصيда ثابتة في الاجل القصير على مستوى الأجر الاقتصاد الوطني كون معدل الأجور ناتج قسمة هذا المخصص على عدد العمال وقد يتحرك على تأثير الحالة العامة للاقتصاد فينخفض في حالة الانكماش و يرتفع في حالة الانتعاش .

**2 - الفكر الماركسي :** كما هو معروف في الفكر الاقتصادي فان " كارل ماركس " قد استهلك وقتا طويلا في نقده للنظام الرأسمالي وللفكر الكلاسيكي وخاصة أفكار مالتوس فيما يتعلق بالعمالة ووصل ماركس في تحليله الى استنتاج قانون " اتجاه معدل الربح نحو التدهور " وهو اتجاه ينجم

عن تراكم راس المال ومايسببه من ارتفاع في تركيب راس المال والاجور حسب ماركس لا تحدد و لا توجه اسعار البضائع وانما تغيرات الاجور تغير فقط في الارباح.

اما نيكتين يرى بان الاجر ليس شكلا تمثل فيه قيمة قوة العمل نظرا لان قوة العمل في النظام الاشتراكي ليست بضاعة قابلة للتداول ، وانما هي شكل لتوزيع الخيرات المادية حسب العمل وبالتالي فان الاجور في هذا النظام هو الشكل النقدي للحصة من المنتج الاجتماعي التي تعرض على السم الاساسي من نفقات العمل الضروري وتدفعها الدولة لكل من تشغله المؤسسات الاشتراكية التابعة للدولة حسب كمية ونوعية عمله ومن جهة ثانية فان الارتفاع المستمر للأجور الفعلية دليل ساطع على المزايا التي تتفوق بها الاشتراكية على الرأسمالية والأجور الفعلية هي كمية سلع الاستهلاك والخدمات التي يتلقاها الشغيل واسرته مقابل اجرته النقدية وعلى الدولة ان تعمل على تخفيض معدلات ضريبة الدخل وعلى تقديم الاعانات الاجتماعية المختلفة.

اما الباحثان الماركسيان " دومينيل و ليفي " اعتبرا ان الربح هو الفرق الناتج ودخل العمل بحيث

$$R = ( Y - W ) / K$$

حيث Y : الانتاج ، W : الاجور الاجمالية ، k : راس المال.

ووفقا لهذه المعادلة ، نجد ان معدل الربح الاجمالي يرتبط مع الاجور بعلاقة عكسية ، اي كلما ارتفعت الاجور ادى ذلك الى انخفاض معدل الربح الاجمالي كما يمكن حدة التناقص القائم بينهما من خلال الارتفاع المستمر للاختراعات والتقدم التقني الذي يسمح بارتفاع ابي لكل منهما .

**3 - الفكر النيوكلاسيكي ( المدرسة الحديثة )** انطلق منظور هذه المدرسة وعلى راسهم الاقتصاد الامريكي جون كالدرك بما يسمى قانون الانتاجية المتناقصة على اساس ان جميع فروع الانتاج تعمل به وملخص هذا القانون هو تزايد الانتاج بمعدلات ابطا من معدلات تزايد كمية العمل المبذول في الانتاج وان الاجور تعمل كعامل تعادل انتاجية العمل الحدي وبما ان قيمة ماينتجه العمال الآخرون تزيد عن قيمة ماينتجه العامل الآخر الحدي فانه يتشكل فارق بين قيمة الانتاج الاجمالي ومجموع الاجور وهذا ما يشكل مصدر الفائدة التي يجنيها الرأسماليون من رؤوس اموالهم .

اما اجابة روبرت سولو حول تأثير عمليات تعميق راس المال على عائدته ومعدل الاجور فكانت بافتراض ثبات معدلات التغيير التكنولوجي اي اتجاه معدل الاجور نو الارتفاع مع عمليات

تعميق راس المال وذلك بسبب بسيط وهو كل عامل اصبح يساعده قدر اكبر من راس المال الثابت مقارنة مع ما مضى من فترات وهو الامر الذي يؤدي الى زيادة الانتاجية الحدية ما يدفع الاجور الى التزايد

**4 - المدرسة الكينزية :** حسب مقولات قانون ساي وخاصة الثالثة التي تنص على ان كل من يبحث عن عمل يجد طلبا عليه وان مشكل البطالة حلها يكمن في ترك الأجور تنخفض وقد رفضت هذه الفكرة من طرف كينز لبعدها على العالم الواقعي واستبدل كينز سعر الفائدة محل الأجور في اطار تحليله ، وبرز ما توصل اليه هو اعتبار الأجور دخلا يتولد عنه طلب على السلع والخدمات المختلفة وليس فقط بندا من بنود التكاليف .

فانخفاض الأجور حسب رايه يقلل من دخل العمال وبالتالي طلبهم على السلع المنتجة وهو امر يعتقد تصريف السلع بالأسواق كما ان انخفاض الأجور يعيد توزيع الدخل القومي لصالح الطبقة الرأسمالية ومنه زيادة جزء من الدخل المخصص للاستهلاك لهذه الطبقة .

**5 - المدرسة النقدية :** اعتقد النقديون ومن بينهم فريد مارشال أن النظام الرأسمالي بطبيعته مستقر في الأساس واستبعدوا تعرضه بالضرورة للتضخم والبطالة والركود إلا من خلال التقلبات الكبيرة التي تحدث في الرصيد النقدي بمعنى ان التقلبات التي تحدث على مستوى الدخل والنتاج والتوظيف وانحرافها عن اتجاهها العام الممكن، إنما ترتبط بمعدلات التغيير في عرض النقود وميز هؤلاء بناء على ذلك بين اثار السياسة النقدية في الآجال القصيرة وأثارها في الآجال الطويلة ، ومن جهة ثانية يؤكد النقديون على تسبب زيادة عرض النقود في زيادة الإنفاق على الاستهلاك والإستثمار أي زيادة الطلب الكلي الذي سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاج الحقيقي إذا كان الإقتصاد يعمل عند مستوى اقل من مستوى الوظيف الكامل ولكن استمرارها سوف يؤدي الى حدوث التضخم في الاجل الطويل وفي حالة حدوث انكماش نتيجة خفض عرض النقود فان معدلات الاسعار والاجور لن تتكيف فورا مع هذا التخفيض وما يرافقه من انخفاض في الطلب الكلي ، مما يؤدي الى ارتفاع مستوى البطالة والانكماش .

من خلال نظرنا الاجمالية للمدارس الاقتصادية نجد ان اغلبها ماعدا المدرسة النقدية والكينزية نظرت إلى الأجور من جانب واحد فقط باعتباره جزء من التكاليف وهي بذلك لم تخرج من اطار التحليل الجزئي حتى في اطار تحليلها الاقتصادي الكلي كما هو الحال في الماركسية .

6 - فلسفة الأجور في الفكر الرأسمالي والاشتراكي<sup>1</sup>:

أ : فلسفة الاجور في الفكر الراسمالي : مع ظهور علم الاقتصاد كعلم مستقل بقوانينه الخاصة بدأت الرأسمالية وبمختلف أشكالها وبالأخص الرأسمالية الصناعية الليبرالية ومن ثم الاحتكارية والرأسمالية الازمة ( المعاصرة ) في ايجاد حلول للمشاكل الاقتصادية فالأجور في الادب الاقتصاديالرأسمالي هي التعبير النقدي لقيمة قوة العمل أي ثمنها وقوة العمل من وجهة نظر المجتمع الرأسمالي تعد سلعة تباع وتشترى ، وقيمتها اي التعبير النقدي لها يتحددان بقيمة الوسائل المادية والروحية وبهذا المنطق الرأسمالي لتعريف الاجر نجد حقيقة هامة يتعمد النظام الرسمالي اخفاءها تكمن في تكوين فوائض القيم المتكونة من خلال الوقت الفائض وغير المدفوع للعامل ، اي من الفرق الحاصل بين اجمالي القيمة الجديدة المتكونة في السلعة وبين قوة العمل التي يستلمها العامل .

كما ان طبيعة الرأسمالية المتمثلة في السعي المستمر نحو تحقيق اقصى الارباح تدفها الى زيادة استغلال الطبقة العاملة بالضغط المستمر على قيمة العمل مما يخلق فجوة سحيقة بين الطبقة العاملة من جهة وبين الرأسمالية من جهة اخرى وذلك على حساب قوة العمل لصالح الراس مال ولقد ظهرت نظريات عديدة لتفسير الاجور في اطار هذا سيتم عرضها في المطلب اللاحق حيث تقوم جميعها على مبدأ واحد وهو ( كلفة اقل ، عائد اعلى )

ب - فلسفة الاجور في الفكر الاشتراكي : ترتبط الاجور في الفكر الاشتراكي بالمحتوى الطبقي للفلسفة الاشتراكية التي تعتبر العامل مادة بناء الاشتراكية وهدفها ، فتعتبر الاجور تعبيرا نقديا عن جزء من المنتج الضروري المدفوع للعامل وفقا لكمية ونوعية العمل المبذول وزيادة كمية العمل ستحقق زيادة اجر العامل المستلم ومنه فان تحسين نوعية العمل المقدم سيزيد الاجر المتقاضى مضافا الى ذلك ارتباط الاجر بظروف وبيئة العمل من حيث درجة الصعوبة او المخاطرالأجور في الاشتراكية تتكون من قسمين هما الأجور الأساسية والاجور الاضافية

فالأجور الاساسية تتكون من اجور العاملين المدفوعة وفق معايير معينة ومعدلات حكومية عامة و العلاوات المدفوعة في صناديق الاجور .

اما القسم الاضافي فيتكون من العلاوات المدفوعة من ارباح المؤسسات الاشتراكية المسماة بالصناديق التشجيعية .

<sup>1</sup> - عقيل جاسم عبد الله " مدخل في التخطيط الاقتصادي " ، دار الجدلاوي للنشر ، عمان ، 1999 ، ص 127-131

ومع ما سبق فان نظام الاجور في الاشتراكية يرتبط بتطوير النظام الاشتراكي نفسه فمع تطور النظام يتحسن ايضا نظام الاجور .

### المطلب الثالث : أهم النظريات المفسرة للأجور<sup>1</sup>

تعد نظرية الأجور أهم موضوعات علم الاقتصاد فمنذ بداية القرن التاسع عشر، أي منذ نشأة علم الاقتصاد كانت المدرسة الاقتصادية التقليدية **Classique** الإنكليزية (دافيد ريكاردو وآدم سميث) تسعى لتقرير حد توازن ثابت يستقر عنده مستوى الأجر في تقلباته في مدة قصيرة. وقد ذهب دافيد ريكاردو **David Ricardo** إلى أنّ مستوى توازن الأجور يتعادل مع الحد الأدنى الضروري للحياة.

وانطلاقاً من نظرية ريكاردو هذه صاغ لاسال **F. Lassalle** قانون الأجور الحديدي وطور ماركس نظريته في العمل والأجر، إذ فرق بين العمل الضروري الذي ينتج العامل في أثناءه قيمة قوة عمله ويتقاضى مقابلها أجراً، والعمل الزائد الذي يعود إنتاجه إلى الرأسمالي مالك وسائل الإنتاج . وتقسم نظريات الأجور إلى مجموعتين:

مجموعة النظريات الليبرالية البرجوازية في الأجور والنظرية الماركسية في الأجور.

**أ - النظريات الليبرالية في الأجور:** تنطلق النظريات الليبرالية في الأجور من مبدأ الحرية الاقتصادية القائم على أساس أن آلية السوق هي المنظم الوحيد للأسعار والمحدد للنشاط الاقتصادي. وتقوم هذه النظريات على عدم التفريق بين العمل وقوة العمل، وهي تعالج الأجر على أنه ثمن العمل الذي يبنيه العامل من صاحب العمل، وهكذا يرى الاقتصاديون الليبراليون أنصار الحرية الاقتصادية أن العامل يبيع كمية معينة من العمل .

أي عدداً من ساعات العمل اليومية، مقابل أجر نقدي أو عيني يتفق عليه فردياً أو جماعياً مع صاحب العمل بحرية تامة أو بتدخل من الحكومة أو المنظمات الأخرى ورعايتها. ويختلف الاقتصاديون الليبراليون فيما بينهم حول عوامل تحديد الأجر، فقد ظهرت عدة نظريات في هذا الشأن منها:

**أ1 - نظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة:** يرى أنصار هذه النظرية أن مستوى الأجور يتحدد بما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل في الحد الأدنى.

<sup>1</sup> - احمد الكردي " نظام الاجور والخوافر الفعال بمنظمات الاعمال"، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2001، ص 4-6

ويقولون إن حركة العرض والطلب في سوق العمل كفيلة بالمحافظة على الأجور مدة طويلة في مستوى الحد الأدنى للمعيشة اللازم للمحافظة على حياة العامل. وواضع أسس هذه النظرية هو الاقتصادي الفرنسي تورغو **Turgot** وتبناها في منتصف القرن التاسع عشر الاقتصادي والزعيم العمالي الألماني لاسال ودافع عنها وسماها «القانون الحديدي للأجور».

وبحسب هذا القانون إذا ارتفع مستوى الأجور عن الحد الأدنى الضروري للحياة وتحسنت الحالة المعيشية للعمال فإنهم يميلون إلى التزواج فتكثر بذلك الولادات، ويزداد عدد العمال ويزداد بالتالي عرض العمل في السوق، مما يقود إلى انخفاض مستوى الأجور إلى الحد الأدنى الضروري للمعيشة أو حتى إلى أدنى منه مؤقتاً. ولكن الأجور لا يمكن أن تبقى مدة طويلة في مستوى أقل من الحد الأدنى الضروري للمعيشة لأن العمال في هذه الحالة لا يستطيعون إعالة أسرهم فيحجمون عن الزواج ونقل الولادات فينخفض عرض العمل في السوق وترتفع الأجور إلى مستواها السابق أو إلى أعلى منه.

وهكذا فإن حركة العرض والطلب في سوق العمل تجعل الأجور، في رأي أنصار هذه النظرية، تتراوح في حركتها حول مستوى الحد الأدنى الضروري للمعيشة، أي ما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل.

**2أ - نظرية إنتاجية العمل:** تنبثق هذه النظرية من النظرية العامة لتوزيع الدخل القومي في الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق، إذ تنطلق نظرية التوزيع من فرضية أثمان عوامل الإنتاج التي تزعم أن كل من يشترك في الإنتاج يحصل على نصيب منه يعادل إنتاجيته أي بمقدار إسهامه في تكوين ذلك الإنتاج. لما كان الأجر، بحسب أنصار هذه النظرية، هو ثمن العمل، فإن العامل يحصل على الثمن الكامل للعمل الذي يقدمه، ويتحدد مستوى الأجر مباشرة بإنتاجية العمل.

وقد وضع الاقتصادي الفرنسي جان باتيست **Jean- Baptiste Say** أساس نظرية إنتاجية العمل، إذ رأى في الأجر مكافأة على الخدمة الإنتاجية التي يقدمها العامل، وبالتالي فإن العامل يحصل على أجر يعادل إسهامه في تكوين الإنتاج.

وفي أواخر القرن التاسع عشر حلت نظرية «القيمة - المنفعة» محل نظرية «القيمة - التكلفة»، وترتب على ذلك فهم جديد بأنه ليست للسلعة قيمة إلا إذا كانت تحمل قيمة استعمالية نافعة ومطلوبة في السوق.

وليس لعوامل الإنتاج - والعمل أحد عوامل الإنتاج - إلا قيمة مشتقة من قيمة السلع التي تسهم في إنتاجها. وبالتالي فإن ما يحدد الأجور هو إنتاجية العمل، أي ما يعادل نصيب العمل في تكوين الإنتاج.

وفي بداية القرن العشرين طور عدد من الاقتصاديين ج.ب. كلارك J.B. Clark وفون فيزر Von Wieser وهانس ماير Hans Mayer هذه النظرية فقالوا:

إن ما يحدد الأجر ليس إنتاجية العمل بصورة مطلقة بل إنتاجية وحدة العمل الأخيرة أو الإنتاجية الحدية، ويقول كلارك إنه في كل فروع الإنتاج يمارس قانون المردود المتناقص عمله إذ يتزايد الإنتاج بمعدلات أقل من تزايد العمل الحي المصروف في إنتاجه، وإنتاجية وحدة العمل الأخيرة هي الإنتاجية الحدية للعمل وهي التي تحدد مستوى الأجر فيميل الأجر إلى التطابق مع الإنتاجية الحدية للعمل.

**أ3- النظرية الاجتماعية للأجور:** يرى أنصار هذه النظرية أن الأجور أداة من أدوات توزيع الدخل القومي وبالتالي فإن مستوى الأجور في أي بلد يتحدد بعاملين اثنين:

الأول- إنتاجية العمل الاجتماعي التي تحدد الناتج الإجمالي الذي يتم اقتسامه بين الطبقات الاجتماعية من جهة.

والثاني - الوزن الاجتماعي للطبقة العاملة الذي يحدد نصيب العمال من الناتج من جهة ثانية.

ولا تختلف هذه النظرية في جوهرها عن نظرية الأجور المنظمة أو نظرية الأجور التفاوضية فكلاهما تفسران مستوى الأجور بمدى قدرة التنظيم النقابي على ممارسة الضغط سواء على منظمات أرباب العمل أو على الحكومات والأحزاب السياسية.

**أ4 - نظرية الأجور المنظمة:** إن جميع نظريات الأجور السابقة لم تستطع بيان الأساس الحقيقي لتحديد الأجور، وقد بينت أحداث القرنين التاسع عشر والعشرين تزايد قوة الطبقة العاملة السياسية وتأثيرها الكبير في الحياة السياسية والاقتصادية في كل البلدان الصناعية المتقدمة، كما شهدت مستويات الأجور بالمقابل قفزات لا يمكن تفسيرها بتحسين الإنتاجية أو بتغير الحد الأدنى الضروري للمعيشة مما أفسح في المجال أمام تطوير النظرية الاجتماعية للأجور إلى نظرية الأجور التفاوضية (اتفاقيات الأجور الجماعية) أو نظرية الأجور المنظمة.

وبحسب هذه النظرية يتحدد الأجر بطريق التفاوض الفردي بين العامل ورب العمل.

ولأن العامل الفرد في موقف تفاوضي ضعيف، وبسبب زيادة دور المنظمات النقابية العمالية، فقد أصبح مستوى الأجور يتحدد بالمفاوضات بين منظمات أرباب العمل والنقابات العمالية. وبسبب أهمية كتلة الأجور وتأثيرها في حسن سير الاقتصاد الوطني، ودورها المتزايد في تنشيط الاستهلاك وتحقيق التوازن على مستوى الاقتصاد الكلي، إضافة إلى الأضرار الكبيرة التي تلحقها الإضرابات العمالية في حال عدم الاتفاق بين النقابات وأرباب العمل على مستوى الأجور فقد راحت السلطات العامة تتدخل في المفاوضات وتقوم بدور المنظم لمستويات الأجور في كثير من الأحيان.

**ب - النظرية الماركسية في الأجور:** الماركسية نظرية فلسفية اقتصادية يؤلف الاقتصاد السياسي جزءاً رئيساً فيها ويعد نظرية اقتصادية متكاملة تعالج آلية التطور والتوازن الاقتصاديين، وتعد نظرية القيمة الزائدة (فضل القيمة) حجر الزاوية في النظرية الاقتصادية الماركسية.<sup>1</sup> يقسم ماركس عمل العامل إلى قسمين:

العمل الضروري وهو الوقت الذي يصرفه العامل في العمل كي ينتج قيمة المواد الضرورية اللازمة لمعيشته ومعيشة أفراد أسرته، أي لتجديد قوة عمله، والعمل الزائد وهو الوقت الذي يمضيه العامل في العمل زيادة على وقت العمل الضروري وفيه ينتج القيمة الزائدة أو فضل القيمة التي تعود إلى صاحب العمل مالك وسائل الإنتاج. من هنا فإن النظرية الماركسية على الرغم من التقارب الملاحظ بينها وبين بعض النظريات الليبرالية في ربط الأجور بالحد الأدنى الضروري اللازم لمعيشة العامل فإنها تختلف عنها في تفسير مستوى الأجور وفي تفسير النتائج المترتبة على ذلك.

تنطلق النظرية الماركسية الاقتصادية من أن التبادل (البيع والشراء) يتم بين سلع متساوية القيمة وأن الأجر هو قيمة السلعة التي يبيعها العامل إلى صاحب العمل وهو قوة عمله أو قدرته وأهليته للعمل. وهكذا فإن العامل لا يبيع الرأسمالي عمله بل يبيعه قدرته على العمل، أي قوة عمله، لأن العامل بذاته ليس سلعة قابلة للتبادل للأسباب التالية:

- إن لكل سلعة قيمة، والعمل ليست له قيمة بذاته ذلك أن القيمة هي العمل المجرد المتجسد في السلعة، والذي يظهر في عملية التبادل. وهكذا يكون من غير المقبول الحديث عن قيمة العمل بذاته، وهو ليس سلعة منفصلة قائمة بذاتها.

<sup>1</sup> - أحمد الكردي نظام الاجور والحوافز ص 8

إن السلعة موجودة فعلاً قبل دخولها عملية التبادل أما العمل فهو غير موجود في لحظة عملية البيع والشراء وإنما الموجود بحوزة العامل هو قدرته على العمل وهي التي يبيعها إلى صاحب العمل.

إن عملية بيع العمل وشرائه تتناقض بالضرورة مع القوانين الاقتصادية الفاعلة في الاقتصاد الحر. فإذا عُدد العمل سلعة، يجب أن يدفع ثمنه كاملاً بحسب قوانين التبادل السلعي. وإذا حدث ذلك فلا يستطيع صاحب العمل الحصول على أية قيمة إضافية. وهذا يتناقض مع سعي الرأسمالي وراء الربح. لذلك ترى الماركسية أن ما يبيعه العامل هو قوة عمله التي تتحدد قيمتها وفقاً لقانون القيمة. وبذلك يكون الأجر شكلاً متحولاً لقيمة قوة العمل. وتتحدد قيمة قوة العمل، كقيمة أية سلعة أخرى، بكمية العمل الاجتماعي اللازم لإنتاجها

ولما كانت قوة العمل سلعة ذات صفات خاصة وإنتاجها وتحديد إنتاجها مرتبطين بوجود

الشخص الذي يحملها وحياته ويتحققان بإشباع حاجات العامل فإن قيمة قوة العمل هي قيمة جميع السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات العامل من أجل معيشته وتحديد قوة عمله، ويكون أجر العامل معادلاً لثمن جميع السلع والخدمات اللازمة لتجديد قوة عمله، ويكون الأجر شكلاً متحولاً لقيمة قوة العمل.

وعلى الرغم من التشابه بين النظرية الماركسية في الأجور ونظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة فهما تختلفان فيما بينهما، فالأخيرة تقصر حاجات العامل على السلع المادية في حين تدخل النظرية الماركسية في حساب قيمة قوة العمل، في مكونات الأجر، العنصر التاريخي والأخلاقي، إذ يجب أن يتطور مستوى الأجور بما يتفق مع مستوى النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي. وقد عارض ماركس صراحة في كتابه «نقد برنامج غوته» قانون الأجور الحديدي الذي طرحه لاسال. فهو يرى أن قيمة قوة العمل ترتفع مع الزمن بسبب التقدم الاقتصادي وارتفاع المستوى الثقافي ومستوى الرفاه، وكذلك بسبب إدخال سلع استهلاكية جديدة، وبسبب تزايد شدة العمل ووتيرته نتيجة إدخال أساليب جديدة في تنظيم العمل، مما يجعل العامل مضطراً إلى صرف مجهود عضلي وذهني أكبر، وبالتالي حاجته إلى الراحة والاستجمام وكل ذلك ينعكس زيادة في قيمة قوة العمل، وفي الأجر الذي يجب أن يكون معادلاً لها.

المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الاجور :

المطلب الاول : تعاريف الأجور واشكالها قبل الشروع في تعريف الأجور التي طالما اعتبرت كمقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، يحسن بنا التفريق بين مفاهيم مرتبطة بالأجر ، ومن اهم هذه المفاهيم

1 - الاجر وبعض المفاهيم المتعلقة به :

أ) المرتب : هو ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف شهريا في الغالب .

ب) الأجر : ويحصل عليه العامل ، وهو ما يصرف يوميا او اسبوعيا الى ان هذه التفرقة اختلفت تقريبا واصبح لفظان مترادفين .<sup>1</sup>

ج) اجمالي الأجر: ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم اي اقتطاعات المختلفة للأجور

<sup>1</sup> احمد ماهر ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية الابراهيمية الاسكندرية 2001 ص 186

**د ( العامل :** كل ذكر او أنثى يعمل عمل يدوي او فكري لقاء اجر ، في اي فرع من الفروع والنشاط الاقتصادي صناعيا كان ، تجاريا او زراعيا وفي اي خدمة عامة وخاصة ومتى كان خاضعا لأمر واشراف صاحب العمل سواء كان الشخص طبيعيا او اعتياديا .

ثانيا) صاحب العمل : يقصد به كل شخص طبيعي او اعتيادي يستخدم عاملا او عمال لقاء اجر مهما كان نوعه ، ولذلك لايعتبر صاحب العمل ولا تنطبق عليه احكام قانون ذلك الشخص الذي يعهد الى بناء منزله او نجار يصنع اثاث منزله .

**و) عقد العمل :** هو العقد الذي يتعهد بمقتضاه عامل او اكثر بان يشغل منصب عمل تحت ادارة صاحب العمل واشرافه مقابل اجر وهو عقد رضائي يكفي في انعقاده اقتران الاجاب والقبول ويستلزم تنفيذه مدة من الزمن .

**ر) هو كل مجهود سواء كان جسديا او عقليا يبذله الفرد مقابل اجر او منفعة عامة او خاصة يكون تنفيذا لعقد عن طوعية كتابيا او شفويا بين المستخدم .**

## 2 - تعريف الأجور: تعريف الاجور من الناحية القانونية و الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>

**أ - تعريف الاجر من الناحية القانونية :** يعد الاجر ركنا اساسيا من اركان عقد العمل وان تخلفه يؤدي الى بطلان عقد العمل وهو بذلك يمثل مقابل التزام العامل ، وكذا التزام صاحب العمل الأمر الذي جعله يحظى بعناية كبيرة قبل التشريعاتالعملية .

**ب - تعريف الاجر من الناحية الاقتصادية :** يعرف الاجر على انه مقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ، وهو بذلك يشمل جميع العناصر النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل لقاء مايقدمه له هذا الاخير 'العامل' من جهد ووقت ومايحققه له من نتائج واهداف .

<sup>1</sup>احمية سليمان التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ديوان المطبوعات الجامعية 1992 ص 191

ج - تعريف الاجر من ناحية اجتماعية: يعتبر الاجر العائد ( السائد ) الأساسي ان لم يكن الوحيد لشريحة المجتمع فاذا كانت الأجور كافية لإشباع الرغبات الشرائية ادى إلى رواج اقتصادي عام والعكس يؤدي الى كساد اقتصادي عام ، حينها تكون الأجور ضئيلة وغير كافية لتلبية حاجيات أفراد مجتمع الاساسية والضرورية ، فإذا ما كان الأجر منخفض فإنه لا يتناسب مع كل ضرورات الحياة كونه المصدر الأساسي لدخل الفرد العامل ، وهذا ما سيجره أي ان الأجر الضئيل سيجر العامل الى سبل الغير شرعية وسهلة وذلك محاولة لتغطية العجز مما يؤدي إلى الابتعاد عن وظيفته ويجعله أداة فاسدة بدلا من أن يكون وسيلة للإصلاح الاجتماعي ويزداد الأجر خطورة كلما تجاوز الحد الأقصى للأجور بدرجة كبيرة تلفت انتباهه أو تجاوز الحد الأدنى للأجور تجاوزا فاحشا( بتخطيه الأجر العادي ) بدونه من الأجر العادي وبالتالي يكشف سوء توزيع الدخل الوطني.<sup>1</sup>

### 3 - أشكال الأجور : يمكن تحديد تقسيمات الأجور من ناحيتين او جانبين<sup>2</sup>

أ ) الأجور من الناحية الاقتصادية والاجتماعية :

أ-1 ) الأجر الحقيقي : و هو عبارة عما يرغب العامل في الحصول عليه من سلع وخدمات لقاء

الأجر النقدي ومن ثم فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل كونه يتوقف على مستوى الأسعار .

أ-2 ) الأجر الطبيعي ( حد الكفاية ) : فهو الأجر الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة

وهكذا يعكس اختلافه النسبي حسب المناطق و البلدان .

أ-3 ) الأجر الجاري : يتحدد هذا الأجر من خلال التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل

وذلك في الأجل القصير .

<sup>1</sup> حماد مُجد شطا " النظرية العامة للاجور والمرتبات ديوان المطبوعات الجامعية 1980ص42

<sup>2</sup> أنظر بن حواء شفيق واخرون سياسة الاجور في الجزائر مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير م ج مدية 2004/2005 ص6-

أ (4- الأجر التأشيرى : حيث يتم تأشير الاجور من خلال ربط مستوى الأجور بالمستوى العام للأسعار وهذا من أجل ابراز الآثار السلبية للتضخم على الأجور بغية المحافضة على القدرة الشرائية لها .

ب ( الأجر من الناحية الإدارية:

ب-1 ( الأجر حسب المؤهلات المهنية : وينظر لهذا الأجر داخل المؤسسة إذ يتم وصف وتحليل منصب العمل بالأخذ بعين الاعتبار درجة صعوبة واهمية المهام فهذا الأجر يجازي الجهود الإضافية لبعض الافراد ويكون متساوي بالنسبة للمهام او بالانتاج المكافئ .

ب-2 ( الأجر حسب الوقت : في هذه الحالة الأجر يتغير حسب الزمن الذي يشتغله العمل وتمثل هذه الطريقة لصاحب العمل مسار بسيط واقتصادي على المستوى الاداري .

ب-3 ( الأجر حسب المردودية : وهو الأجر حسب مردود العمل وقدرته الانتاجية ، و لا بأس ان نضيف شكلين للأجور متمثلين في الأجر النقدي المعبر عنه بكمية النقود والأجر الحقيقي العيني كتذكير بأهميتهما<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : مبادئ الأجور والحماية القانونية لها

للأجور مبادئ عامة تعتبر كأساس لها كما انها تتمتع بحماية قانونية من هنا سوف نعرض في هذه السطور :

■ مبادئ الاجور :

■ الحماية القانونية للأجور

#### 1 - مبادئ الأجور :

أ ( مبدأ الإرتباط الشرطي بين العمل والأجر : لقد اشرنا عند تعريف الاجر الى ان هذا الأخير هو المقابل أو ثمن الجهد المبذول من طرف العمل ، وهو يرتبط بالعمل ارتباطا عضويا وشرطيا من حيث الاساس ومن حيث الدفع ، إذ لا يمكن للعامل الحصول على الاجر الا مقابل المدة القانونية للعمل او مقابل مردود العمل الذي حققه ، ومن هنا لا يمكن للعامل المطالبة او التمسك بحقه في الأجر بالنسبة للمدة التي لم يعمل فيها .

<sup>1</sup> طارق الحاج " علم الاقتصاد ونظرياته " دار صفاء للنشر الاردن 1998ص144

ب) **مبدأ المساواة** : هو مبدأ المساواة بين العمال : الرجال والنساء في شتى المجالات كالتوظيف والمعاملة ، ومنه المساواة في الاجر اذا ما شغل الجنسان نفس الوظيفة ، حيث تضمنت كافة القوانين الوطنية والاجنبية ، كذلك اتفاقيات العمل الدولية مجموعة أحكام مكرسة لمبدأ المساواة

ج) **مبدأ التقدير والدفع النقدي** : عرف نظام تحديد الأجور في القرن الماضي عدة وسائل منها المقايضة حيث يقدم اصحاب العمل أجر العمل عينا وذلك بتسليم العامل سلع من انتاج المصنع بأسعار عالية يعيد هو بيعها لقضاء احتياجاته من السلع والخدمات الأخرى وتسليمه بطاقات تعتبر عملة اتفاقية بين العمل وصاحب العمل يتمكن بواسطتها العامل من قضاء كافة احتياجاته من المحلات التي يخصص صاحب العمل للتعامل بتلك البطاقات وتسليمه عملة اجنبية يقوم هو بتصريفها او تبادلها مع صاحب سلعة ما له علاقة بصاحب العمل ، الى غير ذلك من الطرق والاساليب الأخرى التي ألحقت اضرار معتبرة بالعمال الأمر الذي جعلهم يشورون عليها ، مطالبين الدولة بالتدخل لفرض أسلوب أو وسيلة للتقدير والدفع النقدي للأجر وهو ما حدث في أواخر القرن الماضي ، وأخيرا نشير غالى وجوب الدفع بالعملة النقدية او الورقية او ما في حكمهما بتقديم شيكات أو أوراق تجارية .

د) **مبدأ الدفع الكلي المنتظم وعدم قابلية التجزئة** : حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجره كامل بصورة دورية ومنتظمة اي منع تجزئة الاجر والدفع على مراحل ، وهو حق مبرر شرعيا ومنطقيا ، خاصة أن دفعه يكون بعد نهاية المدة المحدودة للعمل او انتهاء العمل القابل للأجر ن وتستثني من هذه القاعدة بعض الحالات الخاصة التي يسمح بها القانون بمنح العامل تسبيق عن الأجر ، وذلك إما السبب إدارية أو أخرى ، كما أن إمكانية المقاصة بين الأجور غير مقبولة ذلك أن الأجر من المسائل الاجتماعية للعامل وأسرته وهو المصدر الرئيسي والوحيد لحياة ومعيشة الأسرة والبالى فإن إجراء المقاصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لهذه الأسرة ، سواء كان كليا أو جزئي

2- **الحماية القانونية للأجور** خصت مختلف التشريعات الحديثة الأجور بحماية قانونية مشددة وكذا الكتلة الاجرية بصفة عامة ، وذلك نظرا للطابع الاجتماعي التي تتسم به ، وعلى هذا الأساس سنتعرض لاهم مبادئ الحماية القانونية للأجور المتمثلة في :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أهمية سليمان التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ديوان المطبوعات الجامعية 1992 ص 150

- مبدأ امتياز الاجور عن بقية الديون .
- مبدأ منع الحجز عن الكتلة الاجرية .
- مبدأ بطلان التنازل على الأجر .

أ) **مبدأ امتياز الأجور عن بقية الديون** : وهو مبدأ شائع في مختلف القوانين العمالية المعاصرة ويلخص مضمونه في إعطاء الأولوية والامتياز للحقوق المالية للعمال المتمثلة في الأجور وما يتبعها من ملحقات كالعلاوات والمكافأة عن مختلف الديون الأخرى المترتبة على صاحب العمل كيفما كانت طبيعتها مدنية او تجارية ، وهذا ما أكدته المادة 142 من القانون الأساسي العام للعمال بأنه " تدفع الأجور وتسبيقات الأجور بالأفضلية على جميع الديون الأخرى بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي ، مهما كانت طبيعة علاقة العمل ومدتها وشكلها "

غير انه من وجهة نظر القانون المدني الجزائري كانت درجة الامتياز الأجور تأتي على المرتبة الرابعة وذلك حسب المواد 922 ، 991 ، 990 من القانون المدني وما يلفت الانتباه في هذه النقطة التناقض في تحديد امتياز الأجور عن بقية الديون بين القانون الأساسي العام للعمال والقانون المدني<sup>1</sup>

ب) **مبدأ عدم قابلية أو منع الحجز على الكتلة الاجرية** : يأتي هذا المبدأ كتكملة للمبدأ السابق ، حيث تقضي الكثير من القوانين بعدم المساس بالكتلة الاجرية المتمثلة في الاعتماد المخصصة للأجور والتعويضات المختلفة في ميزانية المؤسسة المستخدمة لاسيما القوانين المالية السابقة حيث لا يمكن لأي جهة إدارية أو تشريعية او رقابية مهما كانت الأسباب والمبررات أن تعترض على حجم المبيعات المخصصة للأجور السنوية ، فحسب المادة 90 من قانون علاقات العمل : " لا يمكن الاعتراض على الأجور المترتبة على المستخدم ، كما لا يمكن حجزها او اقتطاعها مهما كان السبب حتى لا يتضرر العمال الذين يستحقونها " <sup>2</sup>

ج) **مبدأ بطلان التنازل على الأجر** : يعتبر من أهم المبادئ المكرسة لحماية الأجور وملحقاتها بحيث يعد باطلا وعديم المفعول كل من تنازل من العامل على أجره او جزء منه حيث نصت المادة 172 من القانون الأساسي العام للعمال بأنه " يعد باطلا وعديم المفعول كل تنازل من العامل

<sup>1</sup> المادة 142 من قانون علاقات العمل 90-11 حيث تضمنت الأفضلية في دفع الأجور على جميع الديون مهما كان نوعها.

<sup>2</sup> المادة 90 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل

على كل اجره او جزء منه " ومنه فإن اي تنازل من طرف العامل لفائدة صاحب العمل يعتبر أمرا وعملا مخالفا للقانون<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أهمية وخصائص الاجور العوامل المؤثرة فيها ومعايير تحديدها

الاجور ذات أهمية سواء على مستوى الفرد او على مستوى المنظمة فعلى مستوى الفرد فالأجر يعتبر الوسيلة الأنجع لإشباع الاحتياجات والرغبات المختلفة سواء كانت احتياجات اساسية لمعيشته وبقائه او لشعوره بالأمان والاندماج في العلاقات الاجتماعية ، واعتباره الوسيلة المناسبة بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها او وسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته ويقول " كين بلانشارد " : ( لا شك في ان المال مهم لموظفيك ، فهم يحتاجون اليه لسداد الفواتير المستحقة عليهم ولشراء الطعام والملابس ولشراء الوقود لسياراتهم ولتوفير المتطلبات الاخرى للحياة ، ان الناس بحذوهم دافع الحصول على المال لسد حاجاتهم الاساسية ) .

ويقول روبرت كريتيندون : ( لقد كان الاعتبار الاول دائما هو " كم اجر هذا العمل ؟ " ولكن بعض افراد الموارد البشرية قد اسرعوا في ايضاح ان مايريده العاملون في الحقيقة هو العرفان والمشاركة والاستحسان من قبل صاحب العمل .

أما على مستوى المنظمة، فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية: الأجر هو وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها .

<sup>1</sup> قانون علاقات العمل 11/90 في مادته 172 .

الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها .

الأجر هو المقابل العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين).

اما على مستوى الفرد والمجتمع فالأجور لها تأثير هام على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع فكلما ارتفع الاجر زاد من القدرة الشرائية لدى العامل مما ينعكس بالرخاء الاقتصادي للمجتمع ومن ناحية اخرى نجد ان بزيادة في الاجور قد ينجر عليه ارتفاع الاسعار وبالتالي انخفاض مستوى المعيشة لهؤلاء الافراد الذين لا يحافظون على دخولهم جنباً الى جنب مع مستويات الاسعار مما قد ينجر عليه انخفاض الطلب على بعض المنتجات مما يسبب انخفاض في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض عدد فرص العمل وهو ما يعني زيادة البطالة .

وعموما اذا ما امكن زيادة الاجور المرتفعة عن طريق الانتاجية لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فان هذا يساهم في النمو الاقتصادي للدولة كما تلعب قياسات الاجور دورا كبيرا في تحقيق الاهداف العامة لمنظمات الاعمال ، فتكوين قوة عمل قادرة على الاداء وراغبة فيه لا يقتصر على الاختيار والتخطيط واعداد وتدريب الافراد فحسب ، وانما ايضا على مقدار العائد الذي يحصل عليه العاملون بالمنظمة مقابل مايقدمونه من جهد والمبدأ الاساسي الذي ينبغي ان تقوم عليه خطة الاجور هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من ناتج أداء العاملين على شكل سلع وخدمات مع ما تدفعه لهم من عوائد مادية على شكل اجور ومزايا اخرى كمكافئات وخدمات .

وعلى هذا الاساس يمكن لنظام الجور ان يجذب الافراد للعمل في المنظمة ، او العكس قد يبعدهم عن الالتحاق للعمل فيها ، او حتى يصل الامر الى ان يترك البعض منهم عمله للالتحاق بمنظمات أخرى ، وخاصة من ذوي المهارات والكفاءات العالية نتيجة لشعورهم بعدم وجود مثل ذلك التوازن بين الجهد والعائد ومن ناحية اخرى تشكل الاجور عنصرا أساسيا ممن عناصر التكلفة في المنظمة ، مما يستوجب ضرورة تخطيطها ليس كمحدد للعدالة والرضا فقط وانما ايضا كمحدد لمستوى التكلفة والانتاجية .

كما يهتم ايضا المجتمع بسياسات الاجور المتبعة في المنظمات لما لها من اثار ايجابية أو سلبية مبني على عديد من المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية فمعدلات الادخار والاستثمار

والاستهلاك والدخل القومي يتوقف الى حد بعيد على مستوى أجور القوى العاملة فقد تساهم الاجور في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية قدما الى الامام فيما اذا تم تخطيطها على اساس جدي لقوة العمل للموارد البشرية ومستوى انتاجيتها ، وقد تكون سياسات الاجور نسبيا في ارتفاع التكاليف وزيادة معدلات الاسعار والتضخم وسوء توزيع الدخول والثروات الوطنية .

كل تلك العبارات وغيرها تشير الى ضرورة تخطيط الاجور في المنظمات وذلك لان مثل هذا التحقيق يحقق الفوائد التالية :

1 - تساهم عملية تخطيط الاجور في زيادة مستوى انتاجية العمل وذلك لان مثل هذا التخطيط يعتمد على ربط الاجر بالانتاجية .

2 - يساهم تخطيط الاجور في تحقيق عنصر الرضا النفسي للأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة باعتبار ان الاجور وغيرها من المزايا المادية ليست وسيلة لإشباع الحاجات فقط ، وانما يمتد دورها لتعطي للفرد الشعور بالأمن والتقدير والاحترام ولتتمز الى العرفان باهميته .

3 - تحقيق العدالة النسبية بين الافراد ، وذلك اذا كانت سياسة الاجور تقوم على اساس ربط العائد المادي للأفراد مع كمية الجهد المبذول من قبلهم ومع مراعاة ظرف العمل واهمية الاعمال التي يقومون بتأديتها .

**2 - خصائص نظام الأجور:** نظام الأجور يؤثر بصفة مباشرة في نوع العاملين الذين يجتذبهم للمنظمة والرضا الذين يتمتعون به فلكي تستطيع المنظمة تحقيق ذلك لابد ان تقوم بإعداد نظام اجور سليم بحيث يكون له تأثير ايجابي في جلب الكفاءات وان يتمتع بخصائص يمكن اعتبارها مبادئ في تصميم نظام الأجور وهي كمايلي :

أ - **العدالة:** تعتبر العدالة شرط مهم لأي نظام سليم للأجور ألا ان العدالة حالة معقدة متعددة الابعاد ولهذا يتمتع نظام الاجر بعدالة داخلية و خارجية في تحديد اجر كل وظيفة .

أ-1) **العدالة الخارجية:** وتظهر هذه العدالة في منح المنظمة للعاملين اجر يكون مكافئ لما تمنحه المنظمات الاخرى وحسب كل وظيفة يشغلها العامل .

أ-2) **العدالة الداخلية:** وهي تلك العدالة والتي تكون في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة فهنا يجب ان يكون مبلغ الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لشغل

الوظيفة فالنظام السليم يجعل اجل المحاسب مثلاً مناسباً في المؤهلات والجهد الذي تطلبه الوظيفة ومع الوظائف الأخرى التي تتطلب

أ-2) القيمة المكافئة: تشير الى العدالة الداخلية والخارجية مجتمعين هذه القيمة قد تكشف عن التميز المتعمد في تحديد أجور بعض الوظائف وهو تمييز يمتد عبر المجتمع فقد كشفت الحركة النسوية ان الوظائف التي تشغلها النساء وتحدد اجور الوظائف النسوية انها اجور اقل من اجور وظائف الرجال ذات المتطلبات المناظرة .

ب - الوضوح: ويقصد بالوضوح لن يخضع نظام الاجور الى لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد ان يعرف كيف تم تحديد الاجر لوظيفته ، وهذا يساعد في تقدير فيما اذا كان الاجر المحدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الاجر المحدد للوظائف الأخرى

ج - الشفافية : وهي ان يكون هذا النظام مكشوف وليس سري وغالباً ما تستخدم السرية للتعطيم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة أجوراً او كزايا او منحصات عالية جداً لو عرف الآخرون بها قد تؤدي الى عدم الرضا من طرف عمال آخرين تبقى عليها السرية وبالتالي حيث ما يكون هذا النظام سري وغير شفاف فالاحتمال انه ناتج عن هذا التمييز رغم انه يمكن ان يكون تميزاً متعمداً ومقبولاً كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافئاتاً للتخصصات النادرة التي تحتاجها .

ج - الاستقرار والثبات : الشرط الآخر للنظام السليم ان يكون ثابتاً ومستقر فلا يتم تغييره الا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك وهذا ضروري لتجنب النزاع لتخفيف مستوى الاجور اذا زادت كفاءة العاملين .

هـ - الارتباط بالأداء الفعلي للفرد :

الاجر والتعويض السليم من وجهة نظر الادارة والموظف نفسه هو اجر يعوض الفرد عن الاداء الفعلي الذي يقدمه فالادارة التي تدفع المقابل

و خلاصة الكلام ينصح الدكتور جمال الدين المرسي فيقول: ( إذا ارادت المنظمة ان تحافظ على كفاءة ومعنويات العاملين بها ، فانه يجب عليها ان تدفع لهم اجوراً كافية لتضمن لهم المعيشة بمستوى مناسب ، و إلا سوف يلجأ بعض العاملين للبحث عن العمل في مكان اخر او زيادة دخلهم عن طريق الجمع بين وظيفتين ، وهو ما يعني الاحتفاظ بعمل آخر بجانب عملهم في المنظمة

ان الاجور غير المناسبة ايضا قد تدفع ببعض العاملين للسرقة والاختلاس من اصول المنظمة ، او المساهمة بأقل مجهود في وظائفهم ، لذلك تعطي بعض المنظمات اعتبارا لمتطلبات تكلفة معيشة العامل عن طريق مده ببدلات او مخصصات اسرية مثال ذلك منح علاوة على المرتب للمتزوجين وزيادتها بالنسبة للمتزوج ، او تظهر هذه المزايا عن طريق تخفيض في معدلات الضرائب بالنسبة لهذه الفئات كما هو الحال في جمهورية مصر العربية

### 3- العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الاجور ومعايير تحديدها:

اولا) هنالك عدة عوامل تؤثر في تحديد الأجور نذكرها كمايلي

أ- **العوامل القانونية:** تضع قوانين العمل قيودا على المنظمة ، من حيث الحد الاقصى لساعات العمل ومعدلات العمل الاضافي ، والحد الادنى للأجور وفي كثير من الاحيان تثير هذه القوانين جدلا كبيرا حول القيود التي تضعها المنظمات

ب - **النقابات العمالية:** لقد اثرت قوانين والعلاقات العمالية على كيفية تصميم خطط الاجور كما تؤثر ايضا السياس المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الاجور والمزايا لهؤلاء العاملين فانه عادة ماتكتب هذه السياسات تقدم مجموعة من الارشادات التي ينبغي اخذها بعين الاعتبار عند تعويض العاملين فانه عادة ماتكتب هذه السياسات بواسطة مدير الموارد البشرية او مدير التعويضات بالتعاون مع الادارة العليا ، واحد هذه الاعتبارات الواجب مراعاتها عند وضع سياسة الاجور .

ج - **العدالة :** تعدل العدالة من بين العوامل التي تلعب دور في تحديد معدلات الاجور وهذا حسب الجهد العقلي او الجسمي في كل وظيفة يقوم بها العامل .

**د - العوامل الاقتصادية :** ان الظروف الاقتصادية من حيث الكساد والرواج ومستوى الدخل القومي ، وقدرة الحكومة على توفير الدخل الكافي لدفع الاجور بمستوى معين يؤثر على مستويات الاجور والرواتب .

**هـ - العوامل الاجتماعية :** ان سوق العمل ليست مجرد سوق اقتصادية فحسب ولكنها كذلك سوق اجتماعية ، لا تستطيع المنظمات ان تتجاهل التوقعات الاجتماعية فيها ، فافراد المجتمع لهم اتجاهات معينة عن قيم الوظائف المختلفة ومن هنا فان الرواتب والاجور لم تعد مجرد وسيلة لإشباع الحاجات المادية للفرد بل غدت وسيلة لتحديد المكانة الاجتماعية للفرد لهذا نجد ان بعض الالقاب الوظيفية في بعض المجتمعات " سعادة " " معالي " مرتبطة بالدرجة المالية التي يشغلها الشخص .

**و - العوامل النفسية :** تعتبر الاجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية وحيث ان الحاجات هي الحافز للافراد فان اشباع الحاجات النفسية لا تاتي بتوفر الاجر بحيث يصبح المحفز الاول للافراد العاملين بالمنظمة

**ثانيا ) معايير تحديد الاجور** ان وضع نظام مناسب للأجور من اكثر الوظائف اهمية وحساسية في عمل ادرة الموارد البشرية في المنظمة ، فمن الناحية النظرية يجب ان تحدد الاجور في المنظمة بشكل يكفل اشباع حاجات العاملين فيها ، لان ذلك يساعد في حفزهم ودفعهم للعمل بجد واخلاص ولهذا يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الاجور وهي كالآتي :

- **أ - الاداء :** اذ يتقاضى العامل وفق هذا الاساس اجرا يتناسب مع ادائه تبعا لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق ، وتكمن مشكلة هذا المعيار في التمييز بين " كم الاداء " و " نوع الاداء " .
- **ب - الجهد :** يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الاجور في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد ادنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا
- **ج - الاقدمية :** تؤثر الاقدمية في العمل في نظام الاجور وهذا العامل اكثر وضوحا واستخداما في نظام الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي .
- **د - المؤهل العلمي والخبرة :** ان المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد اجر الفرد وهذا عند التحاقه لأول مرة في المنظمة ، ولسوق العمل الدور الاساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة .

- ه - مستوى صعوبة الوظيفة : يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية ) في تحديد الاجر المناسب ، فالوظيفة المتكررة مثلا التي يسهل تعلمها تستحق اجرا اقل من الوظائف المعقدة المضنية فكريا وجسديا ، كما ان مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لاجرها .
- و - المستوى المعيشي ومستوى الاسعار السائدة في السوق : تتاثر الاجور بتكاليف المعيشة في المجتمع ، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الاجر الحقيقي للعامل وادى ذلك الى خفض مستوى معيشتهم الامر الذي يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل الى تحديد الاجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الاسعار .

### المبحث الثالث : اساسيات نظام الاجور

يكتسي نظام الاجور اهمية بالغة بالنسبة للفرد و المؤسسة و بالتالي فإن الفرد لا ينتج من فراغ و إنما هو نتيجة نظام مرضي و محفز ، وهذا النظام قبل ان تتم إدارته لا بد ان يخطط له تخطيطا استراتيجيا بحث يمر بخطوات لتصميمه مع الاخذ بعين الاعتبار للمشاكل التي قد تصادفه وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث .

**المطلب الأول : التخطيط الاستراتيجي لنظام الأجور :** تحتاج سياسة الموارد البشرية الى مجموعة مستلزمات نلخصها بثلاثة مجامع هي :<sup>1</sup>

أ - السياسات الإدارية الضرورية لإعداد نظام الأجور تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف سياسات المنظمة بالنسبة للقضايا التالية وبمكناها أن تطالب الإدارة العليا بوضعها إذ لم تكن قد حددتها بوعي وبشكل رسمي وهذه السياسات ثلاثة مجامع حول مستوى الأجور عموما ، المزاي المقدمة ، التميز المتعمد .

- سياسة المنظمة حول مستوى الأجر مقارنة بالمنافسين : تقرر أن تكون أجورها أعلى أو موازية أو أدنى من الأجور التي يدفعها المنافسون ، والمنظمات تحدد هذه السياسة في ضوء استراتيجيتها من حيث المكانة التي تريد إشغالها في قطاعها والميزة التي تريد التركيز عليها .

<sup>1</sup> احمد الكردي مرجع سابق ذكره ص 25

● سياسة وقرار المنظمة حول المزايا والخدمات المقدمة : تحتاج قرارات التوسع في تقديم المزايا والخدمات عليها سياسات حول مجموعة المزايا العينية وهذه المزايا تمثل تكاليف تضاف إلى الأجور وإذ أنها تحددها صراحة مع تقدير كلفتها ليتم مراعاتها في تحديد الأجور .

● سياسة المنظمة حول التمييز أو التحيز المتعمد : تحتاج المنظمة لتحديد سياسة حول عدالة المعاملة عموماً والتمييز المتعمد فهذا التمييز يمكن ان يكون في فئة وظيفية فقد تقرر المنظمة التحيز لفئة وظيفية معينة فيكون مستوى أجورها أعلى منه على العاملين فقد تقرر المنظمة ان تعتمد سياسة تحديد رواتب الدرجات الأدنى واطئة ودرجات الوظيفية المتقدمة عالية ثم تمنح أجور متصاعدة للسنوات والدرجات الوظيفية المتتالية وهي تصلح لمنظمة تريد استقطاب عاملين مستعدين للبقاء فيها لسنوات .

#### ب - المستلزمات الفنية الضرورية لإعداد نظام الأجور :

● تصنف الوظائف الى مجاميع وهي خطوة أساسية لإعداد النظام وهنالك عدة تصنيفات قد تكون مطلوبة أولها تصنيف الوظائف إلى فئات رئيسية إذا كانت الوظائف تختلف جذرياً كان تصنف الى وظائف إدارية و عمالية كما تحتاج تصنيفها غالى درجات وقد تحتاج إلى ترتيب الوظائف ضمن الفئة الواحدة إلى أمامية و خلفية ويتحدد التصنيف المطلوب حسب نشاط المنظمة وحاجتها الى فئات وظيفية مختلفة وكذلك عدد الوظائف والعاملين فيها .

● عدد درجات الأجر : ويختلف هذا باختلاف حجم المنظمة ومجموع الوظائف ضمن الوظائف .

● قائمة العناصر الأساسية لنجاح المنظمة : وهذه العناصر قد تكون المهارة ، المجهود الفكري والبدني والمسؤولية وظروف العمل .

#### المطلب الثاني : خطوات تصميم نظام الاجور :

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام اجور وجب عليها تحديد المراحل او الخطوات التي تمر بها عملية التصميم وتمثل في :<sup>1</sup>

أ - التمهيد لتصميم النظام : في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

<sup>1</sup> احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية 2007 - ص 288

1- تحديد ما اذا كان نظام تقييم الوظائف بشكل رسمي ، وبقواعد محددة ومكتوبة ، ومتعارف عليها تنظيميا ، او ان هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي ، لا تحكمه قواعد غير محددة ، وانه يتم بشكل غير مكتوب ويتم على اساس شخصي وحسب الظروف .

2- تحديد ما اذا كان هذا النظام سيتم تحديده بالتفصيل على احتياجات ام ان النظام سيتم شراءه من مكاتب خبرة عالمية ، وحيث ان معظم المنظمات ليست لها الدراية لعناوين هذه المكاتب فانه يصعب عليها شراء مثل هذه الانظمة الجاهزة .

3- تحديد من يقوم بتقييم نظام الحوافز والبدائل المتاحة اي ان تقوم ادارة الموارد البشرية بما يحتاج لها من متخصصين بتقييم الوظائف ، او ان يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الامر

ب ( اختيار طريقة تقييم الوظائف : هناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالآتي:

01- الترتيب .

02- الدرجات .

03- مقارنة عوامل النقط

04- النقط

وتتمثل في طرق كمية وطرق غير كمية ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها والظروف المناسبة لها وعلى الشركة ان تحدد مسبقا اي الطرق سيتم استخدامها .

ج ( وضع ملامح خطة التقييم : تتضمن هذه الملامح مايلي

1- تحديد الوظائف الاساسية التي سيتم تقييمها ، وذلك لان من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالمنظمة وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار او كمقياس للوظائف الاخرى في المنظمة

2- وضع الجدول الزمني للتنفيذ : ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ او الزمن الذي تستغرقه كل خطوة ومن المسؤول عن تنفيذ كل خطوة وتحديد طبيعة الناتج النهائي لكل خطوة .

3- تحديد تكلفة التقييم ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم ، وتكلفة ساعات العمل

4- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف واهدافها ، واسلوب مشاركتهم فيها وذلك لكسب تاييدهم لهذه الخطة .

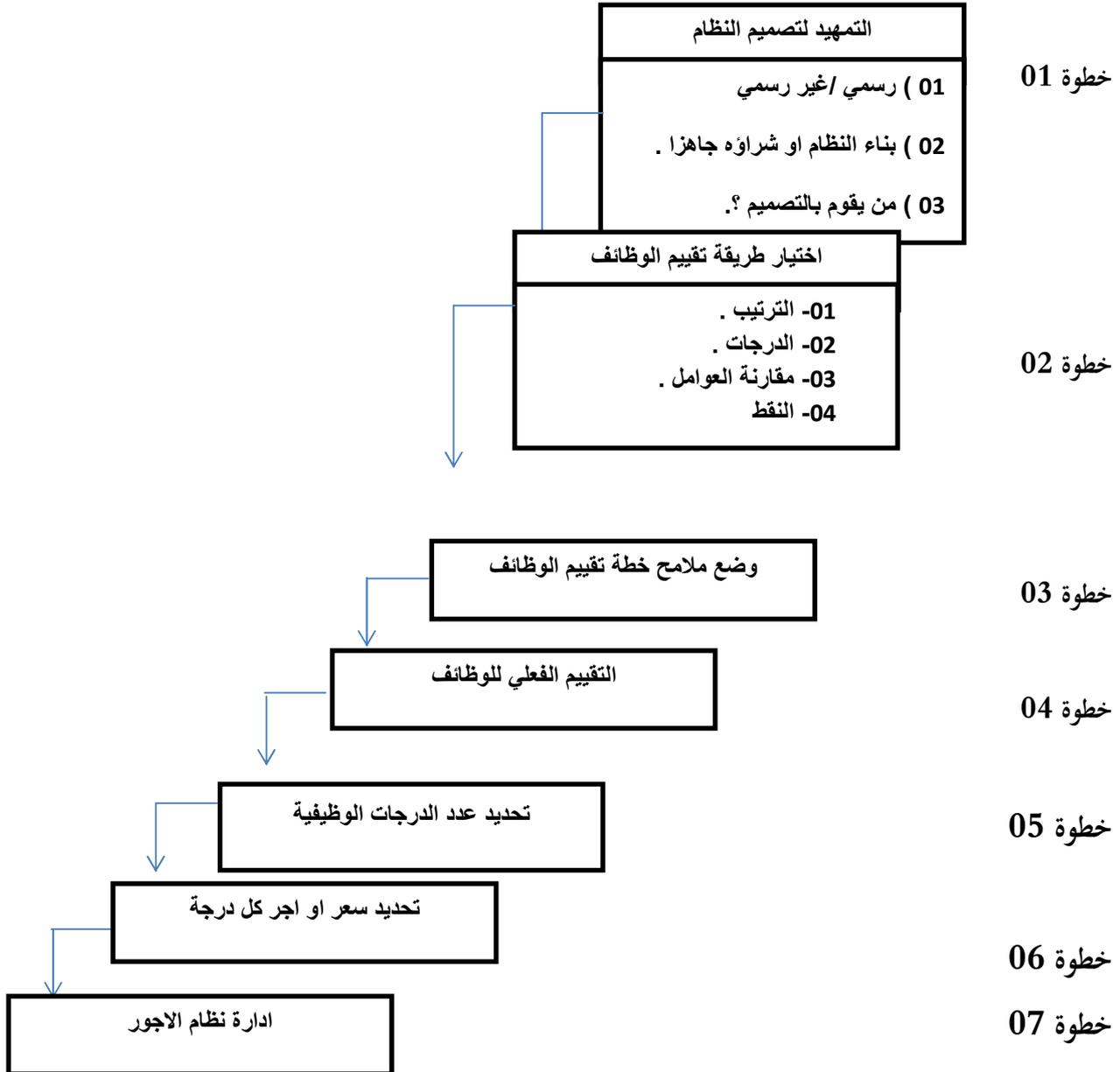
(د) **التقييم الفعلي للوظائف** : يتم في هذه المرحلة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية ومسؤولية ادارة الموارد البشرية هي التحقق من ان الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي والمطلوب.

(هـ) **تحديد عدد الدرجات** : يطلق ايضا على هذه المرحلة تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة وكمثال على ذلك جول الشبكة الاستدلالية للمرتبات حسب الشكل رقم ..... .

(و) **تسعير الدرجات** : يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة وتحديد بداية الاجر ونهاية الاجر لكل درجة

- والشكل التالي يوضع هذه المراحل

الشكل رقم : ( 1/1 ) خطوات تصميم نظام الاجور



### المطلب الثالث : ادارة نظام الاجور وتحدياتها :

اولا) تعمل ادارة نظام الاجور بمعالجة قضايا خاصة بتسعير نظام الاجر وصيانته واضفاء المرونة عليه وفيمايلي اهم القضايا الخاصة بإدارة نظام الاجور .<sup>1</sup>

أ) - معالجة الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للاجر: يشير خط الاتجاه العام للأجر الى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الاجور باختلاف قيمتها واهميتها النسبية ، الا ان الوضع الفعلي قد تبين وجود بعض الحالات للوظائف التي تخرج بشكل واضح عن خط الاتجاه العام للأجر ، اي ان هذه الوظائف تأخذ اجر حاليا اعلى بكثير من قيمتها وتأخذ حالتين :

#### 01 - حالة وظيفة اجرها اعلى من قيمتها: اي ان الاجر الحالي مبالغ فيه لان اهمية وقيمة

الوظيفة اقل و البدائل المتاحة للحل هي :

- اما تخفيض الاجر الحالي ، ويعاب على ذلك استياء العاملين المتضررين من هذا القرار .
- تجميد الاجر الحالي : ويعني هذا عدم رفع اجر العاملين في هذه الوظيفة وتجميد علاواتهم او اي مستحقات اضافية ( جزء منها او كلها ) لفترة معينة من الزمن ، وذلك حتى تتساوى قيمة الوظيفة و اهميتها مع اجرها .

#### 02 -حالة وظيفة اجرها ادنى من قيمتها : اي ان الاجر الحالي اقل كثيرا من قيمة واهمية

الوظيفة والبدائل المتاحة للحل هي :

- اما رفع الاجر مباشرة ، ويعاب على ذلك احساس الاخرين ( الذين لم ترتفع اجور وظائفهم) بعدم الرضا والاستياء
- او رفع الاجر تدريجيا وبالمعدل العادي، بحيث يصل الاجر بعد فترة معينة الى ما يعادل قيمته واهميته النسبية .

تحديد الحد الادنى والحد الاقصى للأجر في المنظمة :ويقابلنا حالتين

<sup>1</sup>حميدي علي ، مذكرة و اثره على الرضا الوظيفي بسكرة 2010-2011 ص 28

الحالة الاولى : تشير الى خفض او رفع احد الحدين فرفع الحد الادنى للأجر يعني تقليل الفرق بين الأعلى والأدنى إذا رفع الحد الأدنى بينما بقي الحد الأقصى كما هو عليه فهذا يعني ان الحد الأقصى كان تسعة اضعاف الحد الأدنى وهذا الاتجاه فيه شئ من التكافل الاجتماعي وحماية للعاملين للمستويات الأدنى من الأجر اما تخفيض الحد الأدنى للأجر فيعني زيادة الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى وهذا الاتجاه فيه رغبة لتقليل التكلفة مع ضمان أن يشعر الفرد انه مرتبه يتضاعف بسرعة مع بقائه بالشركة .

الحالة الثانية : تشير الى رفع او تخفيض الحدين معا فقد ترى ادارة الشركة ضرورة رفع الحد الأدنى والأقصى للأجر معا وذلك لعدة اسباب قد تكون ارتفاع مستويات الاجور في المنظمات المماثلة وقد تكون لعدم كفاية المستويات الحالية لمواجهة اعباء المعيشة أو رغبة المنظمة في اعطاء ميزة نسبية أعلى لنفسها من باقي الشركات

ب) - تحدي الفروق الاجرية في الحد الأدنى للأجر : يمثل خط الاتجاه العام متوسط الأجور بالوظائف أو الدرجات المختلفة لكن حينما نتحدث على الفروق الاجرية فإننا نتحدث عن مدى البعد عن هذا المتوسط في اتجاهين أعلى و أدنى وقد ترى بعض الشركات ضرورة وجود فارق كبير بين الحد الأدنى والحد الأقصى لأجر الوظيفة ( الدرجة الواحدة ) وترى ان ذلك يمكن ان يفتح مجالات للنمو والإحساس للتقدم الى الأمام .

ج) - التداخل في اجور الدرجات : ترغب بعض الشركات في رفع الحد الأقصى للأجر الخاص بوظيفة معينة الى الحد الذي تتداخل فيه مع الأجر الخاص بالوظيفة الأعلى وهذا يفتح مجالاً أكبر للإحساس بالنمو والتقدم في الشركة

د) -دراسة الاجور: في مجتمع التنافس ترغب كثير من المنظمات في ان تتعرف علي اجور السائدة في المنظمات الاخرى وبالتالي تقوم هذه الاخيرة بجمع معلومات منظمة عن اجور الوظائف في المنظمات الاخرى المنافسة وذلك كوسيلة للتعرف علي المستويات الاجور السائدة وتستفيد المنظمة بنتائج الدراسة في تحديد الملامح المختلفة للسياسة الاجرية

ه) - تعديل الاجور حسب نفقات المعيشة : تميل بعض المنظمات الي زيادة الاجور (من خلال العلوات يطلق عليها احبانا علاوات الغلاء) وذلك لان نفقات المعيشة قد ارتفعت وعليه تكون من

مهمة ادارة الموارد البشرية في دراسة نفقات المعيشة (التضخم) وطلبك من خلال تتبع الاحصائيات المنشورة عن الزيادة في نفقات المعيشة ثم تحديد النسبة التي تراها مناسبة للمنظمة لزيادة الاجر لها (و)- ادارة العلاوات : هناك توابع واضافات علي الاجر الاساسي تسمى عادة العلاوات ومن اهمها :

● علاوة مقابل الاقدمية في العمل (العلاوة السنوية)

● علاوة مقابل الكفاءة

● علاوة اضافة مقابل الزواج

● علاوة اجتماعية مقابل اعادة البناء

● علاوة اجتماعية مقابل الزيادة في المعيشة

ومن سيمات العلاوات انها تحسب سنويا وتصرف شهريا لكن لا يمنع ان يتم حسابها بناءا علي ظهور السبب منها الزواج او انجاب الاطفال

( ن )- سرية وعلنية الاجور :مازالت هناك منظمات في العالم او شركات تفضل ان تكون سياسات الاجور فيها من الامور السرية وهذه الشركات تكون صغيرة الحجم وهي تعتبر الاجر والعلاوات حوافز من الامور التي لايجب ان يطلع عليها الشخص نفسه ورئيسه المباشر ومسؤول الاجور وهذه المنظمات تعتبر افشاء هذه المعلومات نت الامور التي يعاقب عليها

(ي)- علاقة الاجر بالترقية : يمكن استخدام زيادات الاجر كوسيلة لكي يشعر العاملون بتقدمهم ونموهم في العمل ويمكن ان يتم ذلك عن طريق العلاوات والحوافز كما يمكن استخدام الترقية كوسيلة للتحفيز والمكافاة من خلال الزيادة في الاجر ونعني بالترقية الانتقال من درجة الي درجة اعلي .

#### ثانيا ( تحديات ادارة الاجور :

تواجه ادارة الاجور تحديات كبيرة في ظل اتباع سياسات معينة لمواجهتها ومن بين هذه التحديات والمشاكل نذكر ما يلي مُجَّد<sup>1</sup>:

1- التاثير التكنولوجي: ادت التكنولوجيا المتطورة الي تغيير اسس الدفع حيث ان الافراد

العاملين علي عملهم وادائهم لاتتحدد بوجودهم فحسب ,ولذاك بعض الباحثين

<sup>1</sup>مُجَّد دودار ، مبادئ الاقتصاد السياسي ، منشور راق الحلبي الحقوقية بيروت جزء 1، 2001 ص 48

اقترحوا بعض الاسس الاخرى في تحديد الاجر والحوافز التشجيعية كاستخدام الوقت والاعتماد علي عوامل الاخرى وتصنيف الاعمال كمتخصص والمساعد والمشتغل

2- **العوامل المتعلقة بشروط العمل**: مثل تنوع العمل (الاعمال الشاقة, الاعمال الاقل مشقة, حدة العمل, نفقات ومدة التكوين المهني ( حيث ان بعض المهن تستلزم تكويننا فنيا يستغرق وقتا طويلا ويستلزم نفقات كبيرة والبعض الاخر يحتاج وقت لقصر ونفقات اقل, كلا هذه العوامل تؤثر علي سياسة الاجور في تقليص وعدم تشجيع الافرد

3- **العوامل المتعلقة في بيئة العمل**: وتتجلي في شروط العمل المعيشي في المنطقة التي يقوم بها العامل في عمله كشروط السكنية, ونفقات المعيشة, والظروف المناخية هذه العوامل تعد من اثر الاجور وتحفز الافراد علي اختيار نوع ومكان العمل فالسكنية تؤدي الي جلب العمال والرفع من النشاط هذا يؤدي الي ارتفاع الاجور .

4- **العلاقة بين الاجر والمؤهل**: يتم الرجوع الي المؤهل العلمي كأساس لتحديد الاجر اذ يتقاضى العامل الحاصل علي المؤهل علي راتب اعلي رغم ان ذلك المؤهل قد لا يكون له علاقة بالعمل او ان العامل الاقل تأثيرا يقوم بنفس المهام وله نفس الكفاءة فهذا ماثير احباط العاملين الناشطين بعدم الرضي فيقللون انتاجهم ويؤثر سلبا عل علاقتهم فالأصل ان يعطي الاجر مقابل العمل وليس للمؤهل .

## خاتمة الفصل :

في ختام هذا الفصل سنتنتج أن موضوع الأجر هو قضية جوهرية في قيام أي علاقة بين العامل ورب العمل ( المنظمة ) فبعد أن تطرقنا الى بعض المفاهيم حول الأجور من خلال تبيان لأهمية الأجور ومبادئه والاعتبارات التي تنطوي عليها ادركنا بان لهذا الأخير له دور في تحفيز الأداء الوظيفي لدى العامل لما له من علاقة وطيدة بين العامل وما يقدمه من عمل لرب العمل وما يقابله من تحفيزات والتي ستكون محور الفصل الثاني .

وبالتالي يعتبر موضوع الأجور من المواضيع الهامة التي ألفت وما تزال تلقى اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة وخاصة إدارة الأفراد حيث تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد والمنظمات ,وتساهم في تحسين أداء الأفراد ورفع إنتاجيتهم , لذلك تعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحفز الأفراد , لاسيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة وخاصة المادية منها مما يتطلب وجود نظام سليم للأجور في القطاع العام ,بحيث يساعد هذا النظام على تحقيق أهداف كل من الشركات ومؤسسات القطاع العام والأفراد معا.

وبالتالي نستطيع القول بان أهمية هذا الفصل تنبع من كونه عاجل احد أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بالأفراد العاملين في القطاع العام ,فموضوع الأجور ببعديه الاقتصادي والاجتماعي يعتبر من أهم المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر فأى خلل في نظام الأجور يؤدي إلى مشاكل اقتصادية واجتماعية خطيرة كل هذا يتركنا نبحث في مدى دور نظام الاجور في تحفيز اداء الموظف مما يخلق جو من الرضا الوظيفي بين المنظمة و الموظف .



# الفصل الثاني

تقييم الأداء الوظيفي

لدى العامل وكيفية

تحفيزه

تمهيد:

تسعى المؤسسة للحفاظ على بقائها في ظل الاقتصاد التنافسي من خلال اهتمامها بالأفراد العاملين لديها باعتبارهم المورد الذي يحرك المؤسسة ويبعث فيها مظاهر النشاط ، لهذا تعمل على توجيههم نحو تحقيق أهدافها من خلال تحفيز أدائهم الوظيفي ، حيث حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي ، إذ انه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي والاجتماعي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها ، و محاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر ،واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة ،ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء.

ومحاولة منا للإلمام بهذا الموضوع سوف نستعرض البعد الثاني للدراسة وهو الأداء الوظيفي لدى العامل

وكيفية تحفيزه الذي سنتناوله في ثلاثة مباحث هي :

- المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للعامل.
- المبحث الثالث : مدى تحفيز نظام الأجور للأداء الوظيفي.

### المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة من الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية لتوضيح هذا المفهوم .

#### المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ، ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء :أدى الأمانة وأدى الشيء قام به .<sup>1</sup>

#### المعنى الاصطلاحي:

" يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية ".<sup>2</sup>

إذا فهو يرتبط بالجهد والمستوى الذي يبذله كل فرد في المؤسسة سواء من ناحية كمية وجودة العمل المطلوب أو الوقت المحدد للقيام به .

كما تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها :

تعرف راوية حسن الأداء بأنه: " يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققه الفرد ".<sup>3</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

ويمكن تعريف الأداء على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة.

<sup>1</sup> أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي ،لسان العرب ،المجلد الأول ،دار بيروت للطباعة والنشر ، بيروت ،1956 ،ص26.

<sup>2</sup> صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، فسنطينة 2006،ص92.

<sup>3</sup> حسن راوية محمد ، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص216.

ويعرفه عاشور على انه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن إن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الأداء".<sup>1</sup>

حيث تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة ، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة ، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد ، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ، ونوعية الجهد ونمط الأداء.

يعرفه آخرون على انه: " قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة".<sup>2</sup>

يعرفه آخرون على انه: " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة ، وفي اقصر وقت واقل تكلفة".<sup>3</sup>

يتضح من هذا التعريف إن الأداء هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية ، بيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة قدرة وخبرة العاملين .

و يعرفه آخرون على انه: " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،2005،صص 25-26

<sup>2</sup> العميرة محمد بن عبد العزيز،علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ،السعودية ،2003 ، ص51.

<sup>3</sup> الخليفة زياد سعيد ، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ،السعودية، 2003 ،ص34.

<sup>4</sup> ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد ،العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ،السعودية ،2008 ، ص3.

يتضح من هذا التعريف أن الأداء يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد والذي يرتبط بالسلوك الإنساني والإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدى التزامه بها.

و مما سبق نرى تعدد تعاريف الأداء، فمنهم من يرى انه حصيلة جهد ، ومنهم من يرى انه سلوك ن ومنهم من يرى انه انجاز عمل ، وكخلاصة ينطوي الأداء على مايلي :

- الناتج الذي يحققه الموظف.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد ، القدرات وإدراك الدور.
- هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية ، بيئة العمل والقدرة على الانجاز .
- جهد منسق من اجل انجاز العمل بدقة و في اقصر وقت و اقل تكلفة.
- سلوك يحقق نتيجة.

ومن خلال التعاريف السابقة سيكون تعريفنا الإجرائي للأداء على انه " المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي انه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات".

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على انه الترجمة العلمية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة ، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلا يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسة عامة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون ، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء ، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على انه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من اجل تحقيق هدف معين .

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي وأهميته.

أ ( عناصر الأداء الوظيفي: هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء ، بدونها لا يمكن وجود أداء فعال في المنظمة وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في تلك المنظمات، ومن هذه العناصر ما يلي:

أ 1) أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة: يقصد بها تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي تستغرقه ، والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل .

أ 2) العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام والمهام إلى أعمال ويقوم هذا على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة مما يترتب عليه إعادة تصميم العمل أو تنظيمه.

أ 3) المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل : إن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار ، فعلى ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة<sup>1</sup> .

من خلال ما سبق نستنتج أن عناصر العمل تتصل بطبيعة العمل وأنشطته، وبالعامل وقدراته وطبيعة البيئة أو السياق التنظيمي للعمل ويلخصها عدد من الباحثين في العناصر التالية:

- كفاية العامل: وتعني ما لدى العامل من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به العامل.
- متطلبات العمل: تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل .
- بيئة التنظيم : وهي تتضمن العوامل الداخلية والخارجية ، ويقصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم وهيكله ، أهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء أكانت عوامل اقتصادية ، اجتماعية ، سياسية ، ثقافية أو قانونية .

وفي تصنيف مشابه يشير "هانيز" إلى عناصر الحكم على الأداء فيما يتعلق بالجوانب التالية:

<sup>1</sup> عاشور احمد صقر، غدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية و أدوات البحث العلمي، بيروت، دار النهضة، 1983، ص 69-70

- **العامل** : من حيث: ما يحمله من معلومات، مهارات، اتجاهات وقيم، ودوافع للإنجاز.
- **الوظيفة** : من حيث أنها تشمل المهام والمسؤوليات والأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل ،فضلا عن وجود التغذية الراجعة للموظف لتطوير مستوى عمله .
- **الموقف** : يقصد به البيئة التنظيمية من حيث مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد والأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي .

**ب ) أهمية الأداء الوظيفي** : للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود ، و تنتج و تحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية ، و هو الجزء الحي منها لا نه مرتبط بالإنسان ( العنصر البشري) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام ( الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري ،وبذلك تحقق الربح ، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة و اقل تكلفة وأكثر ربحاً.<sup>1</sup>
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها .فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا ، ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه

<sup>1</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف،تكنولوجيا الأداء البشري(المفهوم و أساليب القياس والنماذج) ،المكتبة الوطنية،عمان،الأردن،ص98

بدورة حياتها في مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها<sup>1</sup>.

- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.

### المطلب الثالث : محددات الأداء الوظيفي ومؤشراته

أ ( المحددات: إن الأداء هو ما يبقى من اثر أو أنه نتائج العمل الذي يقوم به العامل، وهذا الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحددات كالآتي:

1(كمية الجهد: وهي تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.<sup>2</sup>

وكمية الجهد مرتبطة بالتدعيم أو الحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الحوافز مادية او معنوية فهي تعمل على تحفيز العامل على الإنتاج و زيادة الجهد .

2( نوعية الجهد:عني بها مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة.<sup>3</sup>

3( نمط الأداء:المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها الأنشطة فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى في حين أن الأعمال الذهنية يمكن قياسها بالطريقة التي تم بها الوصول إلى حل أو إصدار قرار متعلق بمشكلة معينة أو الأسلوب المستخدم في إجراء بحث أو دراسة أو الطريقة المعتمدة في الإشراف والرقابة ، ونمط الأداء يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، ويقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه .<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.

<sup>2</sup> عاشور احمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 50.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ، ص 51 .

<sup>4</sup> المرجع نفسه ، ص 55.

وهذا المحدد له تأثير كبير على الأداء حيث نجد أن هناك عمال يبذلون جهودا فائقة كما تكون لهم قدرات متفوقة غير إنهم لا يفهمون أدوارهم ولا يعرفون الطريقة المناسبة لأداء عملهم ،وبالتالي يكون أداءهم غير مستحسن من الآخرين وغير مقبول وذلك بالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في العمل ،فالعامل لا يكون موجها في الطريق الصحيح .

من خلال محددات الأداء والتي ذكرناها سابقا فانه يمكن استخدامها كمعايير ومقاييس لفعالية الأداء في كل عمل، غير أن طبيعة العمل و خصوصيته هي التي تحدد أهمية البعد، وباختصار يمكن إعطاء الأداء الوظيفي العلاقة الآتية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = \text{كمية الجهد} \times \text{نوعية الجهد} \times \text{نمط الأداء}$$

أما الأداء التنظيمي فهو الأثر الصافي لجهود المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الموارد المتاحة، فالأداء هنا ناتج عن العلاقة المتداخلة بين: الكفاءة والفعالية.

1. الكفاءة : هي الاستخدام الأمثل والعقلاني للموارد المتاحة .

2. الفعالية : مدى تحقيق الأهداف المسطرة .

$$\text{الأداء التنظيمي} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

(ب) المؤشرات: يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في:

ب(1) التغيب عن العمل: إن ظاهرة التغيب عن العمل احد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل ،فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات ، إذ يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله.

يهدد التغيب إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة، و على الأهداف المحددة من جهة أخرى، و تقوم الإدارة بحساب معدل التغيب الكلي للعامل بما يقابله من معدل الخسارة بالعملية التالية:

$$\text{معدل التغيب الكلي} = (\text{عدد الأيام المفقودة} * 100) / \text{عدد الأيام الكلي}.$$

وللتغيب عدة أسباب منها :

- عدم توفر الشروط الفيزيائية المناسبة ، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة ، و بالتالي زيادة معدل التغيب .
  - عدم قدرة العامل على الانسجام ، و الانتماء إلى جماعة العمل و شعوره بالاعتزاز.
  - أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية ، كعدم تقدير الفرد لذاته ، أو عدم قدرته على إثباتها ، أو عدم تحمل المسؤولية في مجال إشرافه أو عدم تقبله للنمط الإشرافي للرؤساء ، و إحساسه بالثقيل ، و كبت الحرية حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب ، وذلك من خلال أسلوب الإشرافي والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل ، فالإشراف يؤثر في ما مدى تكيف العامل في عمله و إذا كان سيئا يؤدي إلى التغيب<sup>1</sup>.
  - ضغط العمل و حجم المؤسسة الكبير مما يرهق كاهل العامل.
  - انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له الرضا و الاستياء.
  - عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءته و درايته بالآلات التي يشرف عليها.
- ب (2) دوران العمل :** و هو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد ، و يتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له اثر كبير على فعالية الأداء ، و يؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- ويمكن القول بان دوران العمل هو: عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه مدة طويلة، كما أن ظاهرة دوران العمل تأخذ أشكالا متعددة، فانتقال العامل من عمله إلى عملا خر داخل المنظمة أو خارجها يعد دورانا، كما يكون هذا الدوران بإدارة الفرد أو بغيرها، ويمكن إرجاع أسباب دوران العمل إلى:
- إن الدراسة التي قام بها "إلتون مايو" كشفت عن الأسباب المؤدية إلى ارتفاع دوران العمل والتي تكمن في الرقابة على الأداء إضافة إلى صعوبة الظروف الفيزيائية البيئية ، وصعوبة تكوين العلاقات الغير رسمية ، كما قام أيضا بإجراء دراسة أخرى لمعرفة أسباب ارتفاع معدل دوران العمل وتوصل إلى أن ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين هو السبب الرئيسي لتكوين هذه الظاهرة.

<sup>1</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج)، مرجع سبق ذكره، ص55 .

توصل " جون جاك روس " عام 1957 إلى أن ثبوت القوى العاملة في المنظمة دليل على وجود العوامل التي تساعد على الارتفاع في الروح المعنوية ورضاهم عن العمل بينما يدل معدل خروج العمل وتسربهم من القوى العاملة دليلاً على انخفاض الروح المعنوية وعدم رضاهم عن العمل.<sup>1</sup>

مهما كانت أسباب دوران العمل، فإن هذا الأخير يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمنظمة لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

**ب3) الشكاوي :** هي تظلم العامل بشأن احد جوانب الإدارة أو إجراءاتها وهي تعتبر مقياساً لفعالية المشرف أو المرؤوس وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال وبالتالي تتدهور كل الأنشطة والمهام المتداخلة والمشاركة مع هذه الأطراف ، وخاصة بين مختلف المستويات الإدارية ، إذ تعتبر هذه التظلمات كميكانزمات الدفاع عن النفس بهدف تحقيق بعض الحماية لكيان الفرد ، وهي تعتبر رفض العامل لسياسات معينة او ظروف عمله .

**ب4) حوادث العمل:** لقد أثبتت الدراسات إن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

**ب5) الإضرابات :** هو التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج عن ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين و الإدارة هذا ما جعل الإدارة تتكبد عدة تكاليف من أهمها تكاليف أجور العمال المضربين ، تكاليف إعادة تنظيم العمل... الخ.

**ب6) عدم التحكم والسيطرة على الآلات:** من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقدانه للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي للعامل

#### المطلب الأول: مفهوم و أهمية تقييم الأداء

<sup>1</sup> عبد الفتاح مجّد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي وتطبيقاته، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص40

أ ( مفهوم تقييم الأداء:

تعددت تسميات مفهوم تقييم الأداء ، فيسمى أحيانا قياس الأداء أو تقويم الأداء ، وأحيانا أخرى يطلق عليه تقدير الكفاية ، ومن ناحية أخرى نجد التعدد حتى في تعريفاته فنجد البعض يعرفه بأنه: "يعني قياس مدى توافر الصفات اللازمة لحسن أداء وظيفة ما في شغلها".<sup>1</sup>

في حين يعرفه البعض الآخر بأنه: "يعني قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه".<sup>2</sup>

كما عرف بأنه: "الإجراء الذي يتم به تقييم كفاءة العامل بصفة دورية، وخلال فترة زمنية معينة هي السنة التي تسبق مباشرة إعداد التقرير".<sup>3</sup>

من خلال سبق نستخلص أن تقييم الأداء هو عبارة عن تحليل وتقييم أداء العمال لعملهم ومسلكهم ، وتقدير مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء ما كلفوا به من أعمال ومدى تحملهم لمسؤولياتهم تجاه هذه الأعمال، وعليه فان تقييم أداء العاملين في المنظمات كان محط اهتمام الباحثين في هذا المجال ، وقد أبرزت الاهتمامات الحديثة بانخفاض الإنتاجية في المنظمات وارتفاع معدلات التضخم ، أهمية قياس الأداء وأساليب قياسه في بيئة العمل ، فتقارير قياس الأداء الوظيفي الدورية توفر معلومات غزيرة عن أداء العاملين وسلوكهم وعلاقاتهم ، الأمر الذي يتيح للإدارة إيجاد بنك من المعلومات يمكنها الاستفادة منه في الشؤون الوظيفية المختلفة كما أنه يمكنها التعرف على نقاط القوة والضعف في التنظيم ، وعلى ذلك يمكن ان تستخدم تلك التقارير لأغراض إدارية ، إرشادية وتوجيهية أو لأغراض البحث العلمي وغيرها ، كما يمكن أن تستخدم لأكثر من غرض في وقت واحد .

ب ( أهمية تقييم أداء العاملين:

تقييم أداء العاملين هو نشاط تقوم به جهات متخصصة في المؤسسة لتحديد درجة كفاءة وفعالية المرؤوسين في أداء العمل ، ومن خلال ذلك فهو يلعب أهمية بالغة في الوصول بالمؤسسة وتمثل أهمية تقييم الأداء في :

<sup>1</sup> حميد أمين عبد الهادي، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، رسالة دكتوراه، كلية الحقوق، القاهرة، 1977، ص558.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيل، إدارة القوى العاملة، جامعة حلب، سوريا، 1993، ص255.

<sup>3</sup> عبد الفتاح حسن، مبادئ القانون الإداري الكويتي ، ذات السلاسل، الكويت، 1969، ص274.

- التأكد من أن جميع العاملين بالمؤسسة يعاملون معاملة عادلة وان المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عنصرا هاما في تأييد سلامة موقفها فيها لو تظلم احد العاملين من القرارات التي تطال ترقية أو إنهاء خدماته.<sup>1</sup>
- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافئة على الأداء المتميز ، حيث تقوم الإدارة بتحديد المتميزين من العاملين وتضعهم في الصورة أمام المسؤولين والزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول تقيمتهم وترفعهم إلى مراكز وظيفة أعلى<sup>2</sup>
- معرفة مستوى أداء العاملين بحيث تمهد الطريق فيما يخص وضع الخطوات المتعلقة بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
- يمثل أداة اتصال بين العمال من جهة وبين رؤسائهم من جهة أخرى والذي يساعد في تحسين العلاقة بينهما.
- يفيد للتخطيط للقوى البشرية في المؤسسة فالمعلومات المتوفرة من خلال عملية التقييم تعد مدخلا هاما لإعداد السجلات الواقعية لتصنيف العاملين في المؤسسة ، كما انه يمثل في حد ذاته تقويما للأداء الكلي للمؤسسة ، إذ انه يكشف نقاط الضعف والقوة في الوظائف الإدارية في جوانب التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف ، فمن خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها و على الأخص مجالات الاختيار ، التدريب والإشراف.

### المطلب الثاني: مراحل إعداد خطة تقييم أداء العاملين

- إن أهمية عملية تقييم أداء العاملين والنتائج المترتبة عليها، تبرر الجهد والوقت الذي ينفق في الإعداد لها ووضع الخطط والبرامج التي تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منها وعادة تشمل خطة التقييم على العناصر التالية:<sup>3</sup>
- أولا : تحديد المسؤولية عن تقديم الأداء .
  - ثانيا : تحديد الوقت المناسب للتقييم .
  - ثالثا : تحديد الطرق المناسبة في التقييم .

<sup>1</sup> عادل حرحوش و مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006، ص103.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص103.

<sup>3</sup> صالح الدين محمد عبد الباقي " الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات "دار الجامعية لنشر والطبع والتوزيع ، 2001 ص 261 - 262

رابعا : طريقة أخبار الشخص بنتائج تقييمه .

خامسا : تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة بعد تحليل نتائج التقييم وسوف نوضح هذه الخطوات باختصار .

أ ) **تحديد مسؤولية التقييم** : ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص أو الشخص المسئول عن تقييم العاملين وعادة يتطلب تقييم أداء الموظف شخص قريب منه ، ويلاحظ أدائه طوال الوقت ومن الشائع في الحياة العملية أن يقوم الرئيس المباشر بتقييم أداء مرؤوسيه وذلك لعدة اعتبارات منها أن الرئيس المباشر هو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات يوجه المرؤوس ثم أخيرا مراقبة التنفيذ لإعمالهم كذلك يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقط القوة والضعف فيهم ويكون بذلك أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي .

و ضمنا للعدالة الموضوعية في التقييم تقرر معظم المنشآت أن يتم عرض تقديرات الرئيس المباشر على سلطة رئاسية أعلى في التنظيم ( مثلا مدير الإدارة المختص ) وذلك لمراجعة التقارير التي وضعها الرأي المباشر وله حق التعليق أو التعديل مع إبداء الأسباب المنطقية ويعتقد البعض إن تلك الطريقة تضمن سلامة التقدير والواقعية .

وفي بعض المنشآت تتكون لجنة تقييم وتتولى هذه اللجنة وضع التقارير عن أداء العاملين وسلوكهم ويكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لهم صلة بالموظف أو لديهم بيانات كافية عنه ومن المفضل أن يكون مدير الأفراد أو من ينوب عنه مشتركا في هذه اللجنة ويستطيع في هذه الحالة أن يمد اللجنة بكافة البيانات عن الشخص المراد تقييمه من واقع سجلات التي تحتفظ بها إدارة الأفراد وبطبيعة الحال لا بد أن يكون من أعضاء اللجنة الرئيس المباشر للموظف .

ويفضل عدم تعدد المستويات الرئاسية التي تراجع وتعتمد تقييم الرئيس المباشر أو اللجنة وإلا أصبحت المراجعة المتتالية مجرد إجراءات مطولة ومضيعة الوقت ولا اثر لها في جدية وموضوعية التقييم .

ب ) **تحديد الوقت المناسب للتقييم** : من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل ، فان كانت الفترة طويلة ( لمدة عام مثلا ) قد يعتبرها البعض غير مناسبة ، لان الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي ، ولا

يستند إلى حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس ولذلك تفضل بعض المنشآت أن يعد أكثر من تقدير خلال السنة (مثلاً يعد تقرير كل ستة أشهر) ويأخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي.<sup>1</sup>

ولكن ينبغي التنبيه أن طول أو اقصر الفترة التي يعد عنها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد.

**ج) تحديد الطرق المستخدمة في التقييم:** أن الطريقة التقليدية والأكثر شيوعاً في الحياة العملية هي استخدام تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاية العاملين ويتم تنفيذ هذه الطريقة في صورتها المبسطة بأن يعطي الشخص القائم بالتقييم نموذج مطبوع، يقوم بإستفائه وملئه عن كل العاملين تحت رئاسته ويضم نموذج تقييم الأداء عدداً من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوس وتصرفاته ويتصل بعضها الآخر بالعمل أو الإنتاج.

وتختلف الخصائص والصفات باختلاف أنواع الوظائف في المنشأة فالوظائف الإشرافية تختلف في مسؤولياتها وأعبائها وشروط شغلها عن الوظائف اليدوية ولذلك يتطلب الأمر استخدام نماذج تقييم مختلفة لكل نوع من هذه الوظائف، بالنسبة لوظائف الإنتاج المباشر فإنه يتم التركيز على عناصر معينة مثل كمية الإنتاج وجودة الإنتاج والمعرفة الفنية بالعمل والتعاون فإنه يتم التركيز على عناصر معينة مثل مبدأ القدرة على اتخاذ القرار ...

**د) طريقة إخطار المرؤوس بنتائج التقييم:** هناك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء (وعدم إخبار الشخص بنتائج التقييم) أو علنية التقارير (إخطار الشخص بالتقرير الذي حصل عليه) فالبعض يؤيد فكرة ضرورة إخبار المرؤوس بالتقدير الذي حصل عليه بينما البعض يعارض ذلك بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل.<sup>2</sup>

وفي الحقيقة لا فائدة من وضع تقرير عن كفاءة الموظف إذ لم يعلم الموظف نفسه بدرجة التقدير التي وضعت عنه جهة الإدارة، إن كل موظف في حاجة إلى معرفة ماذا تتوقع عنه الإدارة ثم ما حققه فعلاً وما هو رأي رئيسه في عمله وما هي نقاط ضعفه أو تفوقه، إن الموظف الكفاء في حاجة إلى أن تجربه الإدارة بذلك بل تشيد بكفاءته العالية وهذا في حد ذاته حافز هام له للمحافظة على مستوى كفاءته وتفوقه.

<sup>1</sup> صالح الدين محمد عبد الباقي "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات" دار الجامعية لنشر والطبع والتوزيع، 2001 ص 261 - 262

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق ص 276-277

أما الموظف الذي حصل على تقدير منخفض عند تقييم أدائه فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف في أدائه ومعنى ذلك أن هناك ضرورة لان تكون تقارير الأداء عينية وصفة العلانية تفيد في خلق جو من التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه وإزالة أوجه الخلاف بينهم ويزيد من ثقة المرؤوسين في عدالة نظام التقييم ويجب أن يتولى الرئيس المباشر اختبار مرؤوسه بمستوى أدائه ويوجه ويقدم له النصح والإرشاد .

من جهة أخرى يأخذ البعض على نظام علانية التقارير بأنه يجرح الرئيس أمام مرؤوسه ، وقد يسئ ذلك إلى العلاقات بينهم وقد يعمد الرئيس إلى إعطاء تقديرات عالية للمرؤوسين ومن الضروري أن نشير هنا إلى أهمية مقابلة تقييم الأداء .

هـ ) اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد الانتهاء من التقييم :ينبغي على إدارة الأفراد في المنشأة دراسة وتحليل نتائج التقييم ، واتخاذ الإجراءات المناسبة ، حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسة العاملين ويلاحظ أن ذلك لا يحدث في الحياة العملية ويكتفي بحفظ تقارير الأداء في ملفات العاملين دون دراسة أو تحليل .

ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم ، لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد وعلى المنشأة في نفس الوقت من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنشأة ، مثال ذلك نقلهم أو ترقيةهم أو تخفيض دخولهم ويجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة ، فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم إلى وظيفة أخرى .

### المطلب الثالث: فوائد تقييم الأداء وكيفية علاج أخطائها

أ ) فوائد تقييم الأداء الوظيفي: تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية، التي لا غنى عنها ، نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوفر فيها الموضوعية قدر الإمكان ، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية .

وفيما يلي عرضاً لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد، مدخل كمي، ط3، دار المجدلاوي للنشر، الأردن، 1991، ص24.

أ 1 ( رفع الروح المعنوية للعاملين : إن جوا من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين و رؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة ، وان هدف الإدارة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم ، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالإدارة . كل ذلك يدفع الفرد أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني ، وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الإنتاج و إجادته .

أ 2 ( إشعار العاملين بمسئولياتهم : إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين ، و إن نتائج هذا التقييم سيترتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فانه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معا ، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

أ 3 ( وسيلة لضمان عدالة المعاملة : حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء ، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة ، أو مكافأة على أساس جهده كفاءته في العمل ، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة العاملين ، كما أن تقييم الأداء يقلل من إغفال كفاءة العاملين من ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

أ 4 ( الرقابة على الرؤساء : إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم .

أ 5 ( استمرار الرقابة والإشراف : إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائم على أسس موضوعية .

أ 6 ( تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء ، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى ، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات ، والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا .

أ 7 ( توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية : توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء كل من يعمل في المنظمة ، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته ، وبسبب معرفته المسبقة بان مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج ، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه ، سواء عن طريق الذات ، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين ، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.<sup>1</sup>

أ 8 ( رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب : إن نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والرواتب والخوف عن مستوى أعباء الأداء ،ومن جهة أخرى فإن عملية تقييم أداء العاملين تحدد مستوى العلاوات والمكافآت التي تمنح للعاملين .

ب ( : أخطاء عملية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هو قياس لكفاية الأداء الوظيفي وحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم ، ولما كان لتقدير المشرف لكفاءة مرؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير وخصوصا إذا لم تكن كل أعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعي الدقيق فإن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم (2) ، ويمكن إبراز هذه الأخطاء أو المشاكل كما يلي :

- المشاكل الذاتية .
- المشاكل الموضوعية .

ب(1) : المشاكل الذاتية :

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ،الأردن ،2005،ص374.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 .

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء وتمثل أهم هذه المشاكل كالآتي:

### ■ خصائص المقيم:

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي .

### ■ التساهل والرفق:

يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي ويفقد العملية الهدف الأساسي منها كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين.

### ■ تأثير الهالة:

تظهر تلك المشكلة بسبب تأثير القائم بالتقييم ببعض الصفات أو الخصائص التي يتميز بها من يقوم بتقييمه لما تظهر النتائج بغير ما قصد بعملية التقييم وتظهر النتائج الإيجابية في حالة التأثير الإيجابي وسلبية في حالة التأثير السلبي وفي الحالتين يعتبر الأمر مشكلة ، وذلك لان العملية ستخالف واحد من أهم مقوماتها الأساسية والمتمثل في عدالة ودقة التقييم والحيادية في النظر إلى الشخص المقيم .

### ■ النزعة المركزية:

تسمى أيضا بالميل نحو الوسط وتظهر بسبب ميل القائم بالتقييم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة تجاه المقيمين دون تمييز ملحوظ وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء ، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم ومثل هذه المشكلة تنعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة والموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتماد على نتائج تقييم الأداء كالتدريب مثلا.(1)

### ■ الأولوية والحدثة:

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 190-191 .

تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس والتقييم التي تمتد لمدة طويلة إذن يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بنظر الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية تقييم أو أن يهمل أداء الفرد السابق، ويعتمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء وفي الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة إذ أن عملية القياس والتقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة والحالية والمتوقعة مستقبلا للأداء.<sup>(1)</sup>

#### ■ التحيز الشخصي:

قد يفضل المشرف عاملا أو موظفا أو عددا منهم عن بقية العمال أو الموظفين وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم ، وقد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهات نظره ، فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظره مخالفة ، كما قد يتأثر المشرف في تقييمه لعائلة الموظف أو نسبه أو بلدته أو مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية .

#### ■ التأثر بالوظيفة أو المركز:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التي يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة عاليا أو مهما أو إذا كان اسمها خطيرا أو رنانا فإن المقيم يعطي شاغلها تقديرا حسنا والعكس صحيح ، أي أن المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلي شاغل الوظيفة وإنما يبنى تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.<sup>(2)</sup>

#### ب(2): المشاكل الموضوعية :

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن إيجازها فيما يلي:<sup>(3)</sup>

- عدم الوضوح في تحديد أهداف التقييم فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال .

1 - خالد عبد الرحيم الهيتي ، ص 191 .

2 - عبد الرحمان توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 64-66 .

3 - خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص 192 .

- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة على فهم غايات المعيار الذاتي او الموضوعي ومثل هذا الامل يفوت على المنظمة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم
- سوء اختيار إجراءات التقييم أي عدم قدرة المنظمة في التميز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقييم .
- الخطأ في اختيار وقت التقييم كما هو معروف فإن المنظمات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من تقوم بالعملية سنويا ومنها من تقوم لها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر ، ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين فيها .
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين او اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء ، أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .

### (ج) : كيفية علاج أخطاء التقييم

- يمكن تجنب أخطاء التقييم أو تخفيف حدتها بشكل ملحوظ من خلال هيكل النقاط التالية والتي يمكن اعتبارها أيضا مقومات لفعالية نظام تقييم الأداء: <sup>(1)</sup>
- وضع فلسفة للتقييم مفادها أنه ليس تصيدا للأخطاء بل جزءا من عملية شاملة للتنمية وعلى ضوء تلك تتحدد أهداف التقييم .
- تحديد أهداف واضحة للمنظمة ولكل وحدة تنظيمية.
- تهيئة نظام فاعل للاتصالات ييسر نقل وتحديث المعلومات بين أطراف التقييم (الرئيس ، المرؤوس ، إدارة الموارد البشرية) .
- تهيئة نظام فاعل للمعلومات عن أهداف ومعايير ومجالات التقييم ونتائجه.
- وصف سليم للوظائف يحدد ما يتوقع من الموظف في عمله و ما يعد تفوقا أو تجاوزا لواجبات الوظيفة.
- معايير موضوعية دقيقة التقييم تبعد عن الاعتبارات الشخصية كلما أمكن.
- طريقة أو طرق سليمة لتقييم الأداء.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، 2000 ، ص 356-358 .

- تدريب كافي للرؤساء على كيفية إجراء التقييم ومقابلة التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية ، ويمكن استخدام أسلوب المختبرات كمدخل تدريبي مناسب في هذا الصدد حيث يمكن تعريض الرؤساء لأنماط سلوك معينة للمرؤوسين وجعلهم يتفاعلون معها من خلال تمثيل الأدوار كرؤساء مقيمين .
- كما يمكن أن يتضمن التدريب دراسة حالات تتناول طريقة أو طرق للتقييم ثم تناقش مدى صلاحيتها وتقدم أمثلة افتراضية لمرؤوسين ، ويقوم كل رئيس بتقييمهم ثم يناقش الرؤساء تقييماتهم وأسباب اختلافها ، وينتهون بتحديد أنسب طرق التقييم .
- اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين يساعد على خلق علاقة متبادلة تتسم بالوضوح والصراحة وتقبل النقد الموضوعي .
- مشاركة المرؤوسين في اتخاذ قرار التقييم وبالتبعية في تحديد الاحتياجات التدريبية .
- دورية التقييم على مدار العام حيث تكون كل ثلاثة أو أربعة شهور فيتسنى للمرؤوس معرفة ما قد يكون من قصور في أدائه أولاً بأول ليبادر إلى تداركه ، وذلك بدلا من أن يفاجأ بتقدير ضعيف أو جيد في نهاية العام وحتى لو لم يكن التقييم الرسمي دوريا فيجب أن يبادر الرئيس لإعلام مرؤوسيه بما يراه قصورا فيناقشه فيه أولاً بأول ويوجهه إلى تداركه .
- بناء على ثقة متبادلة بين الإدارة العليا والمستويات القيادية الدنيا ، بحيث يؤدي ذلك \_ مع التدريب الكافي على التقييم \_ إلى إقلاع الإدارة العليا عن تحديد نسبة من يقيمون بتقدير امتياز ، لقد اضطرت الإدارة في كثير من المنظمات إلى إلزام مديريها إلى التقيد بذلك لا لشيء إلا أنها لاحظت تساهل وإسراف جمهور المديرين في منح تقدير امتياز لمن لا يستحقون لكن حسن اختيار المديرين وبناء ثقة متبادلة وتدريبهم على تقييم فاعل للأداء يمكن أن يجرهم من هذا القيد.
- جعل تقرير تقييم الأداء علنيا وليس سرا بحيث يستطيع الموظف أن يتعرف على نقاط قوته وضعفه بحيث يبادر إلى تلافي نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة أولاً بأول.
- مما سبق فإن على المنظمة التي تريد الوصول إلى عملية قياس وتقييم فعالة وقليلة المشاكل، أن تأخذ عند تصميم نظام تقييم الأداء بعين الاعتبار النقاط الآتية:

- وضوح أهداف عملية تقييم الأداء.
- التوقيت الصحيح للعملية .
- صدق وثبات معايير التقييم .
- دقة المعلومات المعتمدة مع الأهداف .
- تناسب طريقة التقييم مع الأهداف .
- مؤهلات القائم بعملية التقييم .
- قناعة الإدارة بأهمية تقييم الأداء .

### المبحث الثالث : مدى تحفيز نظام الأجور للأداء الوظيفي

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة ويمكن استخدام الحوافز كأداة لاستئارة دوافع الأفراد العاملين.

#### المطلب الأول: تعريف الحوافز أنواعها وأسس منحها

أ) : تعريف الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز و يمكن عرض بعض التعاريف في الآتي :

1- "الحوافز هي إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على القناعة والرضا النفسي وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة و المستهدفة في الأصل".<sup>(1)</sup>

1- ظاهر محمود كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص223.

- 2- "الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".<sup>(1)</sup>
- 3- "الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين".<sup>(2)</sup>
- 4- "الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل و التي تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل".<sup>(3)</sup>
- 5- "الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية".<sup>(4)</sup>
- 6- "الحافز هو مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكا معينا لتحقيق الهدف المطلوب".<sup>(5)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الآتي :

"الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تستخدمها المنظمة لتحريك دوافع العاملين وللتأثير في سلوكهم مما يدفعهم لبذل جهد أكبر وزيادة الأداء، مما يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة".

( ب ) : أنواع الحوافز :

يمكن تقسيم الحوافز بالنظر إليها من عدة زوايا، وفيما يلي سنستعرض بعض هذه الأنواع :

( ب 1 ) من حيث طبيعتها :

- <sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص365.
- <sup>2</sup> - احمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الأساسيات والاتجاهات الحديثة مكتبة العكيبان، الرياض، الطبعة الأولى، 2004، ص259.
- <sup>3</sup> - ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة العربية، 2007، ص186.
- <sup>4</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، الطبعة الثانية، 2000، ص102.
- <sup>5</sup> - ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص206.

● **حوافز مادية :** وهي المبالغ التي يتسلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع النقدي أو الاقتصادي. وتعتبر الحوافز المادية من الحوافز التي تدفع العاملين إلى بذل ما لديهم من طاقة في العمل لغرض تقديم أداء أفضل، وقد كانت آراء الكتاب مختلفة حول أهمية الحافز المادي، ومدى تأثيره في تحفيز العاملين، وقد اعتبره "فريدريك تايلور" من أهم الحوافز بل هو الحفز الوحيد للعاملين لتحقيق أهداف المشروع.

تعتبر الحوافز المادية من أقدم الحوافز حيث يمكن القول إن الميزة الرئيسية للحافز المادي هو السرعة الفورية وإحساس الفرد به مباشرة حيث يزداد دخله بزيادة إنتاجه.<sup>(1)</sup>

وتشتمل الحوافز المادية على: الأجور والرواتب، المكافآت والعلاوات، المشاركة في الأرباح، الترقية... الخ.

● **حوافز معنوية :** ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المشروع. بمعنى أن الحوافز المعنوية هي التي يشعر الأفراد من خلالها بكونهم بشر لهم مكانة و دور في الحياة يختلف تماما عن بقية عناصر الإنتاج، وبدونهم لا يستطيع المشروع البقاء ولا التطور. وتشتمل الحوافز المعنوية ما يلي:<sup>(2)</sup>

◆ **تقدير جهود العاملين:** مثل شهادات التقدير وكتب الشكر للعاملين المتميزين في أدائهم.

◆ **الإشراف (العلاقة مع الرئيس):** ويقصد به الأسلوب الذي يتبعه الرئيس المباشر ومدى قدرته على منح الثقة لمؤوسيه وذلك من خلال تحويل الصلاحيات لهم وتشجيعهم على طلب المساعدة عند الحاجة...، وتعتبر طبيعة العلاقة بين المرؤوسين والرئيس أحد الأهداف الرئيسية في نظام حوافز العمل .

◆ **إشراك العاملين في الإدارة:** من خلال أخذ وجهات نظرهم حول المواضيع التي تمم العاملين، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، كما يساعد ذلك في إشعارهم أن تصميم السياسات والبرامج قد آخذت بعين الاعتبار حاجاتهم ورغباتهم.

<sup>1</sup> - ياسر احمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص206.

<sup>2</sup> - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ص207-208.

- ◆ **جماعات العمل:** ويقصد بها نوعية العلاقة القائمة بين العاملين بعضهم ببعض من جهة. وعلاقتهم برؤسائهم من جهة أخرى حيث أن العلاقات الجيدة تؤثر تأثيراً كبيراً في تحفيز العاملين على العمل وخلق الرغبة والدافع فيها.
- ◆ **الاتصالات:** إن وجود نظم الاتصالات الجيدة التي توفرها الإدارة للعاملين، وذلك من خلال استطاعة العامل من الوصول إلى المدير أو بعض رؤسائه لنقل الاقتراحات والشكاوي، وكذلك توفير المعلومات اللازمة لهم لما لها من أهمية كبيرة في شعور العامل بالاستقرار والاطمئنان في عملهم.
- ◆ **تحسين ظروف و مناخ العمل:** وذلك بتوفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل وكل ما يتوفر فيها من تسهيلات مادية لأداء العمل، فمثل ذلك يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و حمايتهم وتحسين أدائهم.
- ◆ **وسائل التدريب المتوفرة:** يعتبر التدريب ومدى إشراك العاملين في الدورات التدريبية حافزاً من الحوافز المؤثرة في رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق الرغبة لديهم في العمل.

## ب ( 2 ) من حيث تأثيرها :

- **حوافز إيجابية :** وهي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه العمل المطلوب بالشكل الأمثل. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المنظمات هي :
  - ◆ الحوافز النقدية : تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.
  - ◆ الأمن والاستقرار في العمل.
  - ◆ المدح والثناء والتقدير.
  - ◆ المنافسة.
  - ◆ المعرفة والإبلاغ بالنتائج
  - ◆ المشاركة.

وتستخدم الحوافز المادية والاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، ولكن الحوافز غير المالية كالثناء والمدح والتقدير والمعرفة أو الإخبار بالنتائج

والمشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية كالأجر والاستقرار الوظيفي، ولكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملة للحوافز المالية ولحفز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين.<sup>(1)</sup>

● **حوافز سلبية:** تشمل هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب، والوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال بالمشروعات هي: التأنيب والتوبيخ، تخفيض الأجر وحجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل، ويستخدم أسلوب التوبيخ كثيرا لتأنيب العامل ذو الأداء غير المرضي أو سيء السلوك.

ويرى كثير من المشرفين أن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل، وحافز قوي لتقويم الفرد لسلوكه لكن قد يكون العقاب أو التهديد مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات، وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.<sup>(2)</sup>

وحتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:<sup>(3)</sup>

- ◆ أن يكون الحافز مسلوفا للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح وكأنه انتقام للعاملين.
- ◆ أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.
- ◆ أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل و حماية للعاملين من عبث المفسدين.
- ◆ إن الإدارة الحكيمة هي التي تستخدم الجوانب ذات الأثر الفعال في نظام الحوافز السلبية لكي يتحقق المجتمع المتعاون والمتحمس داخل المشروع.

### ب (3) حسب المستفيد منها :

01- **حوافز فردية:** تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المنشأة، و مثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل

موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج ، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص367.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي ، مرجع سبق ذكره، ص372.

<sup>3</sup> - ياسر احمد عريبات، مرجع سبق ذكره، ص211.

<sup>4</sup> - احمد عبد الرحمان الشميمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص277.

إن نظم الإدارة الفردية تكون موجهة للفرد و ليس للمجموعة، ومن طبيعة هذه الحوافز أن تثير المنافسة الإيجابية بين العاملين، ويؤخذ على الحوافز الفردية مساوئ مثل : انعدام التعاون بين الأفراد، وغياب روح الفريق التي هي جوهر عملية الإدارة .وهذه الأسباب التي تدعو كثير من المديرين إلى ضرورة اللجوء إلى استخدام الحوافز الجماعية.<sup>(1)</sup>

ويمكن تقديم الحوافز الفردية على أساس الوحدات أو زمن الإنتاج، وبالرغم من اختلاف طرق تقديمها إلا أنها ترتبط بالأداء الفردي ، وبالتالي فإن الفرد يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت .

**02-حوافز جماعية :** إن هذه الحوافز ترتبط بأداء مجموعة من العاملين تعمل سوية كفريق عمل واحد، وتدفع الحوافز إلى هؤلاء العاملين المشتركين في المجموعة ككل وبقدر متساوٍ، ويقاس الحافز الجماعي على أساس تقليل الكلفة وزيادة الأرباح، وأهم ما يتصف به انه لا يعد حافزا ماديا فقط بل نفسيا واجتماعيا، لأنه يبعث الإحساس بالانتماء إلى الجماعة ويقلل من الجهد الرقابي ويزكي روح التعاون بين أفراد المجموعة.<sup>(2)</sup>

**ب 4) حسب موقعها :** ويمكن تقسيمها إلى :<sup>(3)</sup>

**01- حوافز مباشرة:** تؤثر على الأفراد بصورة مباشرة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج وتحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج، ومنح المكافآت والعمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية.

**02- حوافز غير مباشرة:** وتتضمن مجموعة الخدمات والامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بما كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة.

والشكل التالي يوضح أهم الحوافز العامة التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات

<sup>1</sup> - ياسر احمد عربيات، مرجع سبق ذكره، ص211.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص213.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 275.



ج ) : أسس منح الحوافز :

هناك عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز وهي تشتمل على الآتي :<sup>(1)</sup>

ج 1 ) الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى البعض، و في بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

ج 2 ) المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليست بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد ليصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

ج 3 ) الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية.

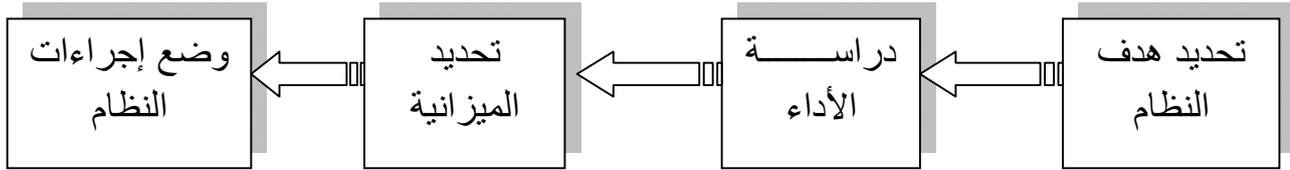
<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص237.238.

ج 4) المهارة : بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إجازات، أو دورات تدريبية ، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

#### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.

يجب على من يقوم بتصميم نظام الحوافز أن يأخذ في الحسبان خصائص النظام والعوامل المؤثرة فيه متبعا بذلك الخطوات الموضحة في الشكل الآتي :

#### شكل رقم (2/2): خطوات تصميم نظام الحوافز



المرجع: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع الإسكندرية، الطبعة 5، 2001، ص256. وفيما يلي شرح لهذه الخطوات:<sup>(1)</sup>

#### 1- تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم...

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 256-260.

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل الكامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

## 2- دراسة الأداء :

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

1/ وجود وظائف ذات تصميم سليم بما عبه كامل للعمل : فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن

الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة ذات عمليات ونواتج واضحة.

2/ وجود عدد سليم للعاملين : إذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل

التشابه أو التابع أو التكامل ؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى

الجماعي في الحوافز، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة، وبها نوع من الاعتمادية فيجب

أن يكون النظام جماعيا، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظام فرديا

للحوافز.

3/ وجود طرق عمل سليمة : ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال

وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا لنواتج العمل.

4/ وجود ظروف عمل ملائمة : ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات

والأدوات والإضاءة والحرارة والتهوية والمواصلات وغيرها.

5/ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

وستنطلق إلى الأداء وتقييمه بنوع من التفصيل في الفصل الثالث.

## 3- تحديد ميزانية الحوافز :

ويقصد بذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

— قيمة الحوافز والجوائز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنود جزائية مثل: المكافآت،

العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.
- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنود أخرى خاصة بها).

#### 4- وضع إجراءات النظام :

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

- تحديد الأدوار : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين.
- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.
- توقيت تقديم الحوافز: هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم سنوية ؟
- أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد والدخول المدرسي.
- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

#### المطلب الثالث: سياسة الأجور أهدافها و علاقتها بالأداء الوظيفي:

أ ( مفهوم سياسة الأجور : يقصد بسياسة الأجور تلك السياسة التي تنتج للتأثير في مستوى الأجور و في هيكلها أو فيهما معا بغية تحقيق أهداف معينة و تلعب معدلات الأجر دورا هاما في توزيع الموارد البشرية و في استغلالها بأحسن شكل ممكن ، فيمكن لسياسة الأجور أن تجذب الأفراد إلى أعمال معينة إذا كانت الأجور مرتفعة بنسب عن الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال أخرى معينة, ومن ناحية أخرى يجب إيجاد توازن

بين أجور العاملين و الإنتاجية التي يقدمونها لتفادي حالات التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي ، وذلك عن طريق ارتفاع الأجور دون أن يقابل ذلك زيادة في الإنتاجية فإن معنى ذلك خلق اتجاه نحو التضخم.

**ب ) أهداف سياسة الأجور :** من الشائع أن تقوم المنظمات بتحديد أهداف خاصة جدا لربط الأهداف التنظيمية ببرنامج الأجور و الأهداف التي يتم صياغتها بعمل كخطوط عريضة بالنسبة للمدراء لضمان إن سياسة الأجور و الفوائد هي التي تحقق الهدف المرجو ومن بين هذه الأهداف مايلي :

- تحقيق التنمية الاقتصادية الشاملة للبلد من خلال تسجيل المعدلات التشجيعية ،أي أن تكون الأجور ملائمة و أن يكون محصورا بين الحد الأدنى للأجر وبين الحد الأقصى الذي تحدده المؤسسة طبقا لسياستها المتعلقة بالتعويض، كما أن يراعي الإنصاف و العدالة عند تحديد الأجر الذي كما يجب أن يتماشى الأجر مع العمل مبذول من طرف العامل .

- أن تعمل سياسة الأجور على توفير ضمانات الحماية للعمال من مختلف المخاطر التي قد يتعرض لها مثل التوقف عن العمل ، المرض، أو حوادث العمل.

- يجب أن يكون الأجر مقبولا من طرف العامل.

- إن تعمل سياسة الأجور على أحداث التوازن بين مستويات الأجور أي أن لا يكون هناك فجوة كبيرة بين أعلى أجر و بين أقل أجر داخل المؤسسة .

- أن تعمل سياسة الأجور على استخدام الأجر كعامل محفز للعمال .<sup>1</sup>

و لتحقيق هذه الأهداف فيجب تحديد السياسات المساعدة للإدارة وإرشادها في اتخاذ القرار .

**ج ) علاقتها بالأداء الوظيفي :**

تعتبر علاقة نظام الأجور بأداء العامل تحصيل حاصل بين زيادة الأجر وتحسين الأداء في اندفاعها نحو التغيير، إذ انه لم تدرك كثير من المنظمات أهمية أكثر الطرق فعالية في إحداث التغيير وهي الأجور لذلك تخلفت سياسات الأجور ولم تعد تساير القيم الجديدة للعاملين أو المتغيرات التي تواجه المنظمات .

لاشك في أن النقود هي المحرك الأساسي للسلوك فهي التي تحدد المكانة والمستوى الاجتماعي، كما تحدد القيم الشخصية وتعتبر مؤشرا على موقع الموظف في الهيكل الإداري للمنظمة.

<sup>1</sup> احمد طرطار الرشيد الاقتصادي للطاقت الانتاجية في المؤسسة ص 105-109

لكن بعض المنظمات بدأت تدرك أن الأجور ليست مجرد تكلفة حتمية ولكنها استثمار مرتبط بنجاح المنظمة في الأجل الطويل وانه لا بد من ربط الأجور بالأداء وبرؤية المنظمة والقيم الجديدة للعاملين ويعتمد العمل الآن على الفرق وليس على الفرد ويتوقع العاملون أن يتعلموا مهارات ومعارف جديدة باستمرار .

نظم الأجور السائدة في بعض المنظمات لا تكافئ السلوك الصحيح ، وبذلك فهي تعطي إشارات خاطئة للعاملين عما يجب أن يكون عليه سلوكهم وقد عبر احد خبراء الموارد البشرية عن ذلك من خلال المعادلة التالية : الإنتاجية =  $2 / 1 \times 2 \times 3$  أي أن الربح يمكن أن يتحقق من خلال نصف قوة العمل الحالية ، مع مضاعفة أجورها ، فتضاعف إنتاجيتها ثلاثة مرات ، حيث أن هناك عدة مفاهيم تبرز العلاقة بين الجر والأداء نوجزها في مايلي :

- حيث أن الأجر حسب الأداء هو تركيبة من عمليات الموارد البشرية المختلفة تهدف لبناء بيئة تشجع الموظفين والمدراء على تطوير الأهداف وتؤسس لان يحصل أفضل العاملين على اجر مميز عن من حوله .
- كما أن الأجر حسب الأداء ثقافة من الثقافات التي يجدر تضمينها في المؤسسة ولا يجوز التعامل معها كمبادرة منفصلة حتى لا تفقد الهدف الأساسي منها وهو دفع الموظف نحو أقصى أداء للحصول على اجر أفضل.
- الأجر حسب الأداء ليس بمفهوم مجرد أو أداة وإنما هو فلسفة تتبناها مؤسسة لمكافحة الموظفين على أفضل أداء مما يعمل على بناء ميزة تنافسية مستدامة ، لان بارتفاع الأداء تتميز المؤسسة وتحقق أعلى الأرباح ، ويتولد لديها موظفين يتمتعون بحالة من الرضي تجعلهم قادرين على إبداع أفكار وحلول مبتكرة .
- كما أن الأجر حسب الأداء يترجم في المؤسسة منذ بداية عملية التعيين حيث تبدي المؤسسة استعدادها لدفع أفضل الأجور والمزايا في مقابل الحصول على موظفين يتمتعون بمهارات واسعة وقادرين على الانجاز .

### خلاصة الفصل :

إن عملية تقييم الأداء، أداة رقابية ملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية لمراقبة أنشطتها المختلفة محددة بذلك نقاط القوة والضعف فيها والعمل على تعزيز الأولى ومعالجة الثانية. ولا يتحقق هذا إلا من خلال التكامل والتنسيق بينها وبين الإدارات الأخرى.

هناك عدة طرق لتقييم الأداء إذ لا توجد طريقة مثلى لذلك، فعلى المنظمة اختيار الطريقة التي تتلاءم وسياساتها وأهدافها وإمكانياتها ومحاولة التخفيف من عيوب ونقائص الطريقة المستعملة التي لا تخلو منها طرق التقييم.

إن الصعوبة التي تواجهها عملية تقييم الأداء تكمن في قياس وتقييم أداء بعض الوظائف كالأعمال الإدارية التي ليس لها طابع كمي إنما تعتمد على الطاقات الذهنية والمعرفية.

## تمهيد :

إن اهتمام الدولة بقضايا التشغيل وتكثيف الجهود لمواجهة ظاهرة البطالة استلزم توفير الشروط اللازمة لضمان تحقيق اهداف المرجوة وذلك بوضع هياكل قوية و متخصصة قادرة على تحمل حجم المهام الموكل اليها وتم بذلك انشاء وزارة خاصة بالتشغيل والتضامن الوطني المهيكلة أساسا على المستوى المركزي في مديريتين عامتين واحدة للتشغيل و الاخرى للتضامن الوطني المتفرعتين الى عدة مديريات مركزية وعلى المستوى المحلي إلى مديريتين ولائيتين الأولى للتشغيل والثانية للنشاط الاجتماعي اضافة الى الوكالات المتخصصة القديمة والجديدة التي وضعت تحت الوصاية المباشرة للوزارة .

ومن هذا المنطلق اردنا ان نخصص في هذا الفصل دراسة ميدانية بمديرية التشغيل لوقوف على مدى تطبيق نظام الاجور في الادارة العمومية ودوره في تحفيز الأداء الوظيفي للموظف .  
بحيث تطرقنا لماهية الوظيفة العمومية في المبحث الاول كون هذه الاخير تعتبر ادارة عمومية تخضع لقانون الوظيف العمومي

و في المبحث الثاني تطرقنا الى نشأة مديرية التشغيل والهيكلة التنظيمي لها والمهام المنوطة بها  
اما في الحث الثالث حاولنا اسقاط عنوان المذكرة على والخاص بنظام الاجور ودوره في تحفيز الاداء الوظيفي على العامل داخل المديرية من خلال تبيان هيكل الأجور الخاص بالإدارات العمومية وتطوره في الجزائر.

المبحث الاول : مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية في الادارة العمومية

## المطلب الاول : مفهوم الوظيفة العمومية وميزاتها في الجزائر

ينصرف معنى الوظيفة العمومية الى تحديد الاشخاص الذين تستعين بهم السلطات العمومية في التكفل بالمهام التي هي من صلاحياتها لاسيما الخدمات التي ينتظرها المواطنون<sup>1</sup> ، ومن ثمة فان مفهوم الوظيفة العمومية يتخذ معاني متعددة هذا حسب المعيار المتخذ والنظرة المعتمدة في الرؤية والتحليل او من خلال طبيعة ونوعية مستوى العلاقات القائمة في المجتمع<sup>2</sup>.

**حسب المعيار الشكلي :** تعبر عن نظام قانوني خاص يظهر ميزتها ويطبق على كافة اعوان الدولة بمختلف الادارات والمؤسسات والهيئات العمومية ذات الطابع الاداري .

**حسب المعيار الموضوعي :** يقصد بها مجموع مستخدمي الادارة الخاضعين لنظام قانوني منسجم .

**حسب المعيار المادي :** الوظيفة العمومية تقوم بنشاط ذو طبيعة اصلية مقارنة بغيره من نشاطات القطاعات الاخرى يتميز بالتنسيق المهني الدائم مع عمل السلطات العمومية للإدارة<sup>3</sup>

وقد شهد نظام الوظيفة العمومية في الجزائر تطورا تاريخيا يتجلى من خلال النصوص القانونية المنظمة لها منذ الاستقلال على النحو التالي:

- 31 ديسمبر 1962: صدور القانون رقم 165/62 المتضمن تمديد العمل بالقوانين الفرنسية.
- 02 جوان 1966 : صدور اول قانون ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر والمتمثل في الامر 133/66 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العمومية .
- 05 اوت 1978 : صدور القانون رقم 12/78 المتضمن القانون الاساسي العام للعامل والذي جاء لتوحيد القواعد العامة المطبقة على كل الموظفين في مختلف القطاعات .
- 23 مارس 1985 : صدور المرسوم رقم 59/85 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية .
- 15 جويلية 2006 : صدور الامر رقم 03/06 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية

<sup>1</sup>Jean Marie Breton .la fonction publique édcef canada 1990.p 06

<sup>2</sup>Op cit p22

<sup>3</sup>سعيد مقدم الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية واخلاقيات المهنة الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 ص 47

والملاحظ لأنظمة الوظيفة العمومية عبر العالم نجد ان هنالك نظامين يحكمان الوظيفة العمومية فالدول اللاتينية تعتمد على الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة الذي يعتبر الوظيفة العمومية بمثابة مهنة بينما تعتمد الدول الأنجلوساكسونية نظام الوظيفة العمومية ذات بنية مفتوحة الذي يعتبر الوظيفة العمومية خدمة يكون في اطارها الموظف بعلاقة حرة مع الادارة المستخدمة له .

وقد تبنت الجزائر منذ الاستقلال نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة نتيجة امتداد العمل بالقوانين الفرنسية القائم على فكرة ان الالتحاق بالوظيفة العمومية هو التحاق بحياة مهنية يحكم ان علاقة الموظف بالإدارة علاقة تنظيمية قانونية تحكم حياته المهنية المكرسة لخدمة الإدارة بصفة دائمة ومستمرة وفق مخطط تسيير يحكم مساره المهني حيث تمارس المهنة في ظل هذا النظام لفائدة المصلحة العامة باسم ولحساب المواطن فالوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة تهدف الى اصفاء طابع الديمومة الوظيفية اضافة الى ارتكازها على فكرتين اساسيتين :

**القانون الاساسي للموظفين :** يقصد به مجموعة القواعد النوعية المحددة سلفا من قبل السلطة التشريعية او التنظيمية التي يخضع لها مختلف اصناف الاعوان بدأ بالتحاقه بالوظيفة العمومية الى غاية نهاية الخدمة وحياتهم المهنية المكرسة في خدمة الدولة كما تتضمن مجموعة الاحكام المتناسقة والتي تتعلق بمجمله بالحقوق والالتزامات .

**الحياة المهنية للموظف :** هي فكرة نابعة من طبيعة قانون التنظيم الدائم للمسار المهني للموظفين القائم على فكرة الهرمية والسلك الوظيفي ويهدف تكريس الحياة المهنية للموظف لتحقيق الاستقرار على الامد البعيد وذلك ب :

- تحقيق الوضعية الممنوحة للأعوان بمجرد التحاقهم بالوظيفة العمومية .
- التطور الدائم لامتيازات المادية التي هي حق للموظف

ففكرة المهنية ترتبط بتعزيز خدمة المواطنين والتي تندرج ضمن خدمات المرفق العام ومنه تحقيق المصلحة العامة وذلك من خلال الواجبات المهنية الملقاة على عاتقه والتمتع بالحقوق مضمونة قانونا .

**تعريف الموظف العام :** ان المتفحص للمرسوم 59/85 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية يجد الخلفية الاشتراكية متأصلة فيه ومصدر ذلك القانون رقم 12/78 الذي يعتبر الموظف عامل حيث تنص المادة الاولى من هذا الاخير على " يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي او الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال اثناء ممارسته نشاطه المهني "

والموظف في المرسوم 59/85 هو العمل الذي يثبت في منصب عمله بعد انتهاء المدة التجريبية يكون حينئذ في وضعية قانونية اساسية وتنظيمية ازاء الادارة او المؤسسة .

اما في الامر 03-06 وحسب المادة رقم 04 " يعتبر موظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الاداري ، والترسيم هو الاجراء الذي من خلاله تثبيت الموظف في رتبته " وبالتالي حتى يكون العون موظف لابد من:

- ان تكون الوظيفة التي يشغلها دائمة وليست مؤقتة .
- ان يعين في وظيفة عمومية و يكون تعيينه بواسطة قرار تعيين تصدره السلطة المختصة .
- الترسيم وهو اجراء يهدف الى تثبيت الموظف في رتبة من السلم الاداري ويكون الترسيم بعد ان يخضع العون الى فترة تربص مدتها سنة وهو ما حددته المادة 48 من الامر 03-06 .
- ان تتوفر فيه شروط التوظيف المنصوص عليه في المواد 75. 78. 79. 80 من الامر 03-06<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : مفهوم إدارة الموارد البشرية

<sup>1</sup> امر 06-03 المتضمن القنون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية العدد 2006 العدد 46

بعد التطرق لمفهوم الوظيفة العمومية واعطاء ولو لمحة عن مراحل تطورها في الجزائر ارتئينا محاولة فهم

دور ادارة الموارد البشرية التي

تعتبر نشاط اداري مستقل عن وظائف الإدارة الاخرى والحكمة من ذلك أن إدارة الموارد البشرية تختص كما

هو واضح من اسمها بالعنصر البشري الذي يمثل احد اجنحة المنظمة على وجه التحديد

وقد تعددت التسميات التي اطلقت عليها فهناك من يسميها ادارة الافراد ، ادارة الاشخاص ، ادارة شؤون

العاملين ، ادارة شؤون الموظفين او ادارة الموارد البشرية هذا المتداول حاليا أما بالنسبة لمديرية التشغيل فيطلق

عليها اسم مصلحة الإدارة العامة والميزانية .

حيث أنها تعرف كالأتي " مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل العمل ، الاختيار ، التعيين ، تقييم اداء

العاملين ترقيةهم ونقلهم ، تصميم هيكل اجورهم ، تدريبهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم " <sup>1</sup>

كما تعتبر " الادارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في

المكان المناسب واستخدامه استخداما أمثلا ، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المنظمة وبالتالي يضمن لها

البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير " <sup>2</sup>.

يفهم من التعاريف السالفة الذكر ان ادارة الموارد البشرية اي مصلحة الادارة العامة والميزانية

تمثل المحور الاساسي في العلاقة بين المنظمة والعاملين ، كم ترمي الى تحقيق اهدافها واهدافهم وهو ما أعطى

اهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية نلخصها فيمايلي :

- ان الادارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي الى تحقيق أفضل النتائج المالية .
- تؤدي الادارة الجيدة للموارد البشرية الى تخفيف حدة التعارض بين الافراد العاملين والادارة أي تحسين العلاقة بين الافراد والاجهزة العمالية كالتقانات .
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقتهم ومهاراتهم في العمل .
- الادارة الجيدة للموارد البشرية مطلب اساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى افراد العاملين فيها .

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي مؤيد عبد الحسين الفضل ادارة الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي متكامل مؤسسة الواق للنشر 2006 ص 39

<sup>2</sup> خادل عبد الرحيم الهيتي ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي عمان دار الحامد 2003 ص 100

- انما تؤدي الى خلق وتنمية قوة عمل تولد محبة ورغبة في العمل ، مما يعني ارتفاع انتاجية الفرد الواحد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب للمنظمة .
- تتلائم إدارة الموارد البشرية وتتكيف مع القيود والظروف البيئية المحيطة بالمنظمة التي من اهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل .
- تصميم واعداد اهداف ، سياسات ، ونشاطات ادارة الموارد البشرية الادارات الاخرى في المنظمة .
- ان ادارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري على اساس اهم اصول استثمارية يجب ادارتها وتطويرها بفعالية وكفاءة اذا ارادت المنظمة ان تحقق مردودا جيدا في الامد الطويل ممثلا في تفوق الاداء وعلى هذا الاساس تعتبر كجانب مهم في تفعيل ومسايرة المسار المهني لكل موظف او العامل المنطوي تحت وصايتها من خلال تقييم لادائه الوظيفي وكيفية تحفيزه سواء من الجانب المادي الممثل في الاجر الاساسي والمنح والتعويضات وهذا حسب الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم حسب ما جاء به المرسوم الرئاسي 07-304 مؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 او تحفيزات المعنوية من ترقية في الدرجة او في الرتبة .

المطلب الثالث : دور ادارة الموارد البشرية في تقييم اداء الموظف وكيفية تحفيزه

من المهام المسندة الى ادارة الموارد البشرية ( مصلحة الادارة العامة والميزانية ) بمديرية التشغيل حول تنقيط و تقييم الاداء الوظيفي والترقية للموظفين التابعين لها سنحاول تلخيصها كما هو مبين في الجدول الاتي :

جدول رقم ( 1/3 ) التنقيط خاص بجميع الأسلاك

الأصناف					الدرجات
ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	دون المتوسط	
13.50 – 13	12.50 – 12	11.50 – 11	10.50 – 10	09.50-09	الدرجة 1
14 – 13.50	13 – 12.50	12 – 11.50	11 – 10.50	10-09.50	الدرجة 2
14.50 – 14	13.50 – 13	12.50 – 12	11.50 – 11	10.50 – 10	الدرجة 3
15 – 14.50	14 – 13.50	13 – 12.50	12 – 11.50	11 – 10.50	الدرجة 4
15.50 – 15	14.50 – 14	13.50 – 13	12.50 – 12	11.50 – 11	الدرجة 5
16 – 15.50	15 – 14.50	14 – 13.50	13 – 12.50	12 – 11.50	الدرجة 6
16.50 – 16	15.50 – 15	14.50 – 14	13.50 – 13	12.50 – 12	الدرجة 7
17 – 16.50	16 – 15.50	15 – 14.50	14 – 13.50	13 – 12.50	الدرجة 8
17.50 – 17	16.50 – 16	15.50 – 15	14.50 – 14	13.50 – 13	الدرجة 9
18 – 17.50	17 – 16.50	16 – 15.50	15 – 14.50	14 – 13.50	الدرجة 10
18.50 – 18	17.50 – 17	16.50 – 16	15.50 – 15	14.50 – 14	الدرجة 11
19 – 18.50	18 – 17.50	17 – 16.50	16 – 15.50	15 – 14.50	الدرجة 12

**التنقيط والتقييم :** يشكل نظام تنقيط وتقييم موظفي الإدارات العمومية مهمة من المهام المسندة الى مصلحة الادارة العامة الممثلة في رئيس المصلحة الادارة العامة والميزانية وتحت اشراف المدير وممثلين منتخبين من الموظفين ، بحيث تقوم هذه اللجنة بتقييم الموظف مرة واحدة على الأقل كل سنتين وعند الترسيم والترقية في الدرجة ويتم التنقيط طبقا لخمس عناصر تتعلق بالمهام والمتطلبات المهنية والمردودية ، الكفاءة والقدرة على التنظيم ، الانضباط و المجهودات المبذولة في الحث والإبداع .

فحسب المادة 97 من الامر 06-03 فان الموظف في الادارة العمومية اثناء مساره المهني يخضع الى تقييم مستمر ودوري يهدف الى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة .

وحسب المادة 98 من الامر 06-03 يهدف تقييم الموظف الى الترقية في الدرجة او الرتبة ومنح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الاداء ، منح الأوسمة التشريفية والمكافآت والتي تعتبر من بين الحوافز التي تجعل الموظف يستثمر كل من قدراته الفكرية والمهنية في خدمة الادارة .

\*الترقية في الدرجة : وهي الانتقال من درجة الى درجة اعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم ، بحيث تكون حسب الدرجة الدنيا(سنتين ونصف) أو المتوسطة (ثلاثة سنوات) أو القصوى (ثلاثة سنوات ونصف)

\*الترقية في الرتبة : تتمثل في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة الى الرتبة الاعلى مباشرة في نفس السلك او في السلك الاعلى مباشرة وهذا حسب الكيفيات التالية :

- على اساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات والمؤهلات المطلوبة
- عن طريق امتحان مهني او فحص مهني .
- على سبيل الاختبار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل .

## المبحث الثاني : تقديم لمديرية التشغيل

## المطلب الأول : نشأة مديرية التشغيل

عند انشاء مديرية التشغيل كانت تسمى بالمندوبية التشغيل ولاحقا تم تعديلها بعدة مراسيم لتصبح مديرية التشغيل ومن بين هذه المراسيم مايلي :

- بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 30-143 المؤرخ في 27 شوال 1410 هـ الموافق ل 22 ماي 1990 الذي يتضمن ترتيبات الادمج المهني للشباب ويحدد القانون الاساسي لمدوب تشغيل الشباب

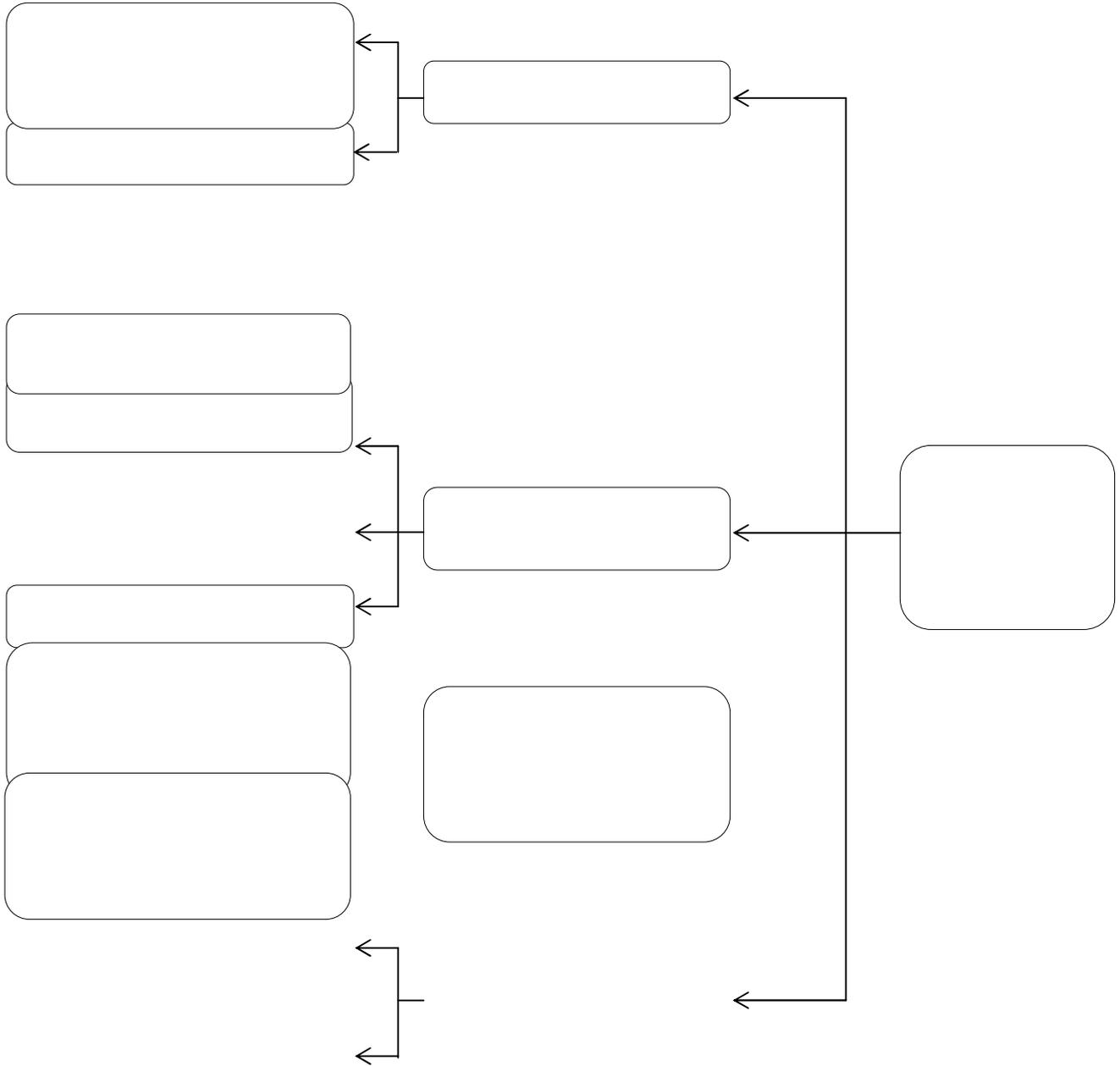
- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-50 المؤرخ في 07 ذي القعدة 1422 الموافق ل 21 يناير سنة 2002 المحدد للقواعد الخاصة بتنظيم مصالح التشغيل في الولاية ودعمها، المعدل بالمرسوم التنفيذي 03-267 المؤرخ في 06 جمادي الثانية عام 1424 الموافق ل 05 أوت 2003 الذي يحدد القواعد الخاصة بتنظيم مصالح التشغيل في الولاية بحث تعمل على تمثيل وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي على مستوى المحلي وهي متواجدة على مستوى ولايات الجمهورية

- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 صفر عام 1425 الموافق ل 10 أفريل 2004، يحدد تنظيم مديرية التشغيل في الولاية .

- كما تشكل مديريات التشغيل من مصالح تتفرع عنها مكاتب واما مهمتها الاساسية كما جاء في المادة 03 من مرسوم انشائها فهي تعمل على تطوير جميع التدابير الرامية الى تشجيع التشغيل بالولاية والتقليص من نسبة البطالة .

المطلب الاول : الهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل

الشكل رقم : ( 1/3 ) الخاص بالهيكل التنظيمي لمديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت



التنظيم الاداري لمديرية التشغيل بولاية تيسمسيلت:

تضم مديرية التشغيل لولاية تيسمسيلت ثلاثة (03) مصالح:<sup>1</sup>

أ ( **مصلحة الإدارة العامة و الميزانية:** تسيير مصلحة الادارة العامة والميزانية من طرف رئيس مصلحة بحيث يسهر هذا الاخير على السير الحسن للمصلحة وتكفل له مهمة :

- ضمان تسيير الوسائل البشرية و المادية لمصالح مديرية التشغيل
- تقييم الاحتياجات المالية واستعمال القروض الممنوحة والحرص على تسييرها بطريقة ناجعة و تتكون من مكاتبين (02):

1أ) **مكتب إدارة المستخدمين و الوسائل :** يقوم هذا المكتب بتسيير كافة الوسائل المالية والبشرية داخل المديرية ومتابعة المسار المهني للمستخدمين من عملية التوظيف ،الترسيم الترقية ،..... الخ

2أ) **مكتب الميزانية و المحاسبة:** يشرف هذا المكتب على مايلي :

- يقوم بجميع العمليات المحاسبية وكذا الاعتماد الحسن للاعتمادات المالية المخصصة للسنة المالية الخاصة بالمديرية
- السهر على احترام التنظيم الذي يحكم اجراءات وكيفيات تنفيذ النفقات العمومية .
- تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية المحاسبية للسنة المالية .
- العمل على الالتزام بصرف النفقات المترتبة على عاتق المديرية طبقا للتنظيم المعمول بمسواء تعلق الأمر بأجور الموظفين او نفقات التسيير
- تحضير مشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة

ب ( **مصلحة ترقية التشغيل وتسيير سوق العمل :** يشرف عليها رئيس مصلحة ويتكفل بما يلي :

- تطبيق برامج ترقية التشغيل على المستوى المحلي ودراسة جميع كيفيات تطويرها حسب خصوصيات الولاية
- تطوير كفاءات التشغيل ووضع بنوك معطيات محلية تساعد على تنمية التشغيل .
- وضع اليات تنظيم ومتابعة سوق العمل وتحديد المهن الجديدة و التاهيلات التي يتطلبها سوق العمل .
- تنسيق الاعمال المتعلقة بتطبيق برامج التشغيل و ضمان تقييمها

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 03-50 المؤرخ في 07 ذي القعدة الموافق ل 21 فيفري 2002

و تتكون من ثلاثة (03) مكاتب:

**ب1) مكتب برامج ترقية التشغيل :** تتمثل مهامه فيما يلي :

- يكلف باقتراح كل التدابير والنشاطات التي ترمي الى تشجيع ترقية الشغل
- اعداد وتقييم برامج ونشاطات الادمج المهني ودراسة جميع كفاءات تطويرها .
- تاطير تسيير سوق العمل وتنظيمه وتنفيذ جميع النشاطات والتدبير الرامية الى تقريب عروض وطلبات التشغيل بشكل اكثر .

**ب2) مكتب تسيير سوق العمل :** يشرف هذا المكتب على وضع اليات تنظيم و متابعة سوق العمل واقتراح

كل التدابير الرامية الى الحفاظ على الشغل و ترفيته وكذا المبادرة بأدوات تقييم برامج ترقية التشغيل وفاق تطويرها .

**ب3) مكتب التنسيق والاحصائيات والتقييم :** يضمن هذا المكتب التنسيق على مستوى المديرية للأعمال

المتعلقة بتطبيق برامج التشغيل ومتابعة تنفيذه وضمان تنفيذها وتقييمها

**ج) مصلحة المحافظة على التشغيل و حركة اليد العاملة،** يدير رئيس مصلحة تكفل له مهمة - تطبيق

الأعمال الرامية إلى الحفاظ على الشغل المتوفر وتشجيع اعادة الادمج المهني للعمال .

- جمع المعطيات المتعلقة بتدفق اليد العاملة المهاجرة والحرص على تطبيق التشريع والتنظيم الخاص بتشغيل اليد العاملة الاجنبية .

وتتكون من مكنتين :

**ج1) مكتب الحفاظ على التشغيل واعادة الادمج المهني :** يشرف هذا المكتب على تطبيق الاعمال

والنشاطات الرامية الى الحفاظ على الشغل التي من شأنها السماح للإدمج المهني بتشجيعه .

**ج2) مكتب حركة اليد العاملة وتسيير اليد العاملة الاجنبية :** يقوم هذا المكتب بجمع المعطيات المتعلقة

بتدفق اليد العاملة المهاجرة والحرص على تطبيق التشريع والتنظيم الخاص بتشغيل اليد العاملة الاجنبية

تنفيذ الاجراءات المتعلقة باستعمال اليد العاملة الاجنبية والسهر على احترام القواعد التي تحكمه .

المطلب الثالث: مهام مديرية التشغيل :

بالرجوع الى المادة 4 من المرسوم 03-267 المؤرخ في 06 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 05 غشت سنة

2003 المعدل للمرسوم 02-50 المؤرخ في 21 يناير 2002 تتلخص مهام مديرية التشغيل في ماييلي:

- تنظيم تطبيق البرامج, تفعيلها و السيطرة عليها.
- تطبيق سياسة الترفع اثناء التنفيذ على المستوى المحلي ,و مساعدة الجماعات المحلية في انجاز برامجهم بهدف تطوير امكانية الاستغلال.
- فحص كل طرق تنمية السياسات و ترقية البدائل الخاصة باستغلال خصوصيات الولاية.
- تنمية قواعد البيانات من اجل المساعدة في تطوير التشغيل المحلي.
- القيام بالدراسات اللازمة من اجل تطوير سير البرنامج البديل.
- اقتراح تدابير للحد من تكلفة العمليات الجارية و تقديم المساعدات المباشرة للدولة لتكثيف فرص العمل.
- تعزيز النشاط من اجل ضمان المحاسبة في اطار ترقية التشغيل و محاربة البطالة.
- تنمية التشغيل بواسطة الشركات و اقتراح تدابير تسمح بتوسيع عملية الطلب من اجل تحسين عملية الاتصال مع الشركاء المعنيين.
- معرفة اتجاهات الاستغلال على المستوى المحلي وتحديد القطاعات التي تستطيع التكفل بذلك.
- جمع كل البيانات الاحصائية في سوق العمل بهدف استغلالها.

المبحث الثالث : هيكل الاجور بمديرية التشغيل

### المطلب الاول : مكونات الأجر وطريقة اعداده

بعد ما تطرقنا في المطلب الاول الثاني الخاص بدور مصلحة الادارة العامة والميزانية في تقييم الموظف من ناحية الاداء الوظيفي الخاص بالموظف التابع لها لا بد من ان هنالك تبعات لهذا التقييم فكلما كان هنالك تقييم للموظف ومنحه ترقية في الدرجة او في الرتبة او في المردودية ترتب عليه اثر مالي يحصل عليه هذا الأخير والذي يكون بدوره حافزا ماديا يعود بالإيجاب على أدائه الوظيفي في المستقبل من هذا المنطلق سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على هيكل الأجور الخاص بموظفي مديرية التشغيل فبحكم أنها إدارة عمومية تخضع للأمر 06-03 في بابه الخامس الخاص بالتصنيف والراتب للموظفين وهذا حسب المواد من 114 الى 126 من هذا الامر

فحسب المادة 08 والتي تصنف اسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوبة في المجموعات الأربعة وهي المجموعة "أ"، "ب"، "ج"، "د". كما وضحته المادة 03 " يتم تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف والأقسام الفرعية خارج الصف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة طبقا للجدول الآتي: <sup>1</sup>

كما انه تم استحداث مؤخرا رتب جديدة في مصنفين في الصنف 11 والخاص بالموظفين الحاصلين على شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (Deua) (بكالوريا + 3 سنوات) و الصنف 12 للمتحصلين ليسانس نظام ل. م. د ( LMD ) والصنف 13 بالنسبة للحاصلين على ماستر نظام ل. م. د ( LMD ) وهذا حسب المرسوم التنفيذي رقم 16 - 280 المؤرخ في 02 صفر عام 1438 الموافق 2 نوفمبر سنة 2016 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتممين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية <sup>2</sup>

### جدول رقم ( 2/3 ) الخاص شبكة مستويات التأهيل <sup>3</sup>

<sup>1</sup> الأمر 06-03 المادة 114 - 126.

<sup>2</sup> المرسوم التنفيذي رقم 16 - 280.

<sup>3</sup> مرسوم الرئاسي رقم 14-266 المعدل والمتتم للمرسوم الرئاسي 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع

المجموعات	الاصناف	مستويات التاهيل
د	1	• السنة السادسة من التعليم الاساسي او اقل
	2	• السنة السابعة من التعليم الاساسي • السنة الثامنة من التعليم الاساسي
	3	• شهادة التكوين المهني المتخصص ( السنة السابعة او الثامنة من التعليم الاساسي + تكوين 12 شهر ) • السنة التاسعة من التعليم الاساسي
	4	• شهادة التعليم الاساسي او شهادة التعليم المتوسط
	5	• شهادة الكفاءة المهنية ( السنة التاسعة من التعليم الاساسي + 12 الى 18 شهر من التكوين ) • السنة الاولى من التعليم الثانوي
	6	• شهادة التحكم المهني • السنة الثانية من التعليم الثانوي
ج	7	• السنة الثالثة من التعليم الثانوي • السنة الثانية من التعليم الثنوي + 12 شهرا من التكوين • السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهر من التكوين
	8	• بكالوريا • شهادة تقني
ب	9	• البكالوريا + 24 شهر من التكوين
	10	• شهادة تقني سام • البكالوريا + 3 سنوات من التكوين العالي
أ	11	• شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (Deua) ( بكالوريا + 3سنوات )
	12	• ليسانس
		• ليسانس نظام ل . م . د ( LMD )
		• شهادة الدراسات العليا ( DES ) • شهادة المدرسة العليا للإدارة نظام قديم
13	• البكالوريا + 5 سنوات من التعليم العالي .	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماستر نظام ل . م . د ( LMD )</li> <li>• لسانس + ما بعد التدرج</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماجستير</li> <li>• شهادة المدرسة الوطنية للإدارة ( النظام الجديد )</li> </ul>	14	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صنف مخصص لرتب الترقية</li> </ul>	15	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دكتورا في الطب العام</li> </ul>	16	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صنف مخصص لرتب الترقية</li> </ul>	17	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماجستير ( للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي )</li> <li>• دكتوراة</li> <li>• دكتوراة دولة</li> </ul>	قسم فرعي 1	خارج الصنف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS)</li> </ul>	قسم فرعي 2	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شهادات الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي</li> </ul>	قسم فرعي 3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم فرعي مخصص للترقية</li> </ul>	قسم فرعي 4	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دكتوراة في العلوم الطبية (DEMS)</li> </ul>	قسم فرعي 5	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التاهيل الجامعي</li> </ul>	قسم فرعي 6	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قسم فرعي مخصص للترقية</li> </ul>	قسم فرعي 7	

### طريقة إعداد و صرف الأجور

تمر عملية إعداد الأجور عبر مرحلتين الأولى إدارية و الثانية محاسبية

## اولا: المرحلة الإدارية:

تتكون هذه المرحلة من 3 إجراءات :

**الالتزام (التعهد) :** إن الالتزام حسب ما ورد في المادة 19 من قانون 90-21 الخاص بالمحاسبة العمومية<sup>1</sup> هو إجراء يتم بموجبه نشوء دين بمعنى أنه التصرف الذي ينشأ نفقة على ذمة الحكومة وهذا الالتزام قد يكون بناء على تصرف قانوني كال عقود و الصفقات التي تبرمها الدولة و على القوانين التي تنشأ حقوق على الدولة و قرارات ومراسيم التعيين للمستخدمين، ضف إلى ذلك الأحكام و القرارات التي تصدر عن المحاكم و المجالس القضائية .

**التصفية:** حسب المادة 20 من القانون 90-21 فإن التصفية هي تلك المرحلة التي تسمح بالتحقيق على أساس الوثائق المحاسبية و تحديد المبلغ الصحيح للنفقة، أي أنها عبارة عن عمليتين تتمثل الأولى في التحقيق على أساس الوثائق المحاسبية و الثاني في التقدير الصحيح للنفقة.

## ثانيا: الأمر بالصرف

و يتمثل هذا الإجراء في عملية تحويل الحوالات بمعنى أنه الإجراء الذي بموجبه يقوم الأمر بالصرف بالأمر بدفع النفقات العمومية و ذلك حسب المادة 21 من القانون 90-21 ، كما يمكن القول أنه استدعاء مكتوب و مبرر من الأمر بالصرف إلى المحاسب<sup>2</sup>

للإشارة فإنه في هذه المرحلة و بعد تأكد وكيل الصرف من وجود مقرر التعيين و محضر التنصيب و الانتهاء من الحسابات التطبيقية (إعداد كشف الراتب ) يقوم بإعداد الكشوف القاعدية التي تنقسم إلى 5 كشوف هي:

**الكشف القاعدي رقم 02:**

الذي يحتوي على الأجر القاعدي و الخبرة المهنية إن وجدت الأقدمية الخبرة المهنية.

**الكشف القاعدي رقم 03:** المخصص للتعويضات التي تمنح للعمال مثل:تعويض المنحة الجزافية التعويضية IFC و تعويض التبعية الخاصة لكل الأصناف والتعويض الإجمالي.

<sup>1</sup> قانون 90-21 الخاص بالمحاسبة العمومية المادة 19

<sup>2</sup> شطيبي ريمة وآخرون، دور ميزانية التسيير في مؤسسة إدارية ، مذكرة نهاية التكوين لنيل شهادة تقي سامي تخصص محاسبة ومالية ، الجزائر ، 2004، ص13.

الكشف القاعدي رقم 04: يخصص للمنح العائلية و الأجر الوحيد، ففي حالة ما إذا كان العامل متزوج له أولاد تمنح له منحة عائلية تقدر ب:

- إذا كان له أطفال أقل من 05 يتقاضى 300 دج عن كل طفل
- يتقاضى منحة الاجر الواحد ب800 دج اذا كانت الزوجة مأكثة بالبيت

الكشف القاعدي رقم 05 : هو ملخص الكشوف السابقة .

الكشف القاعدي رقم 01 : يتم فيه ترحيل مجموع كل كشف على حدى و إسقاطه على الكشف رقم 01 حسب بابيه (ترميزه 21-31).

كما يقوم بإعداد بطاقة الالتزام الخاصة بالموظفين من 2017/ 01/01 إلى 2017/12/31 وبعد تحريرها في ثلاثة نسخ توقع من طرف الأمر بالصرف أين يحتفظ ب نسخة و يرسل النسختين الباقيتين إلى المراقب المالي الذي يأشرها و يرجع النسخة الأصلية للمديرية و يحتفظ بالأخرى .

المرحلة المحاسبية ( الدفع ) : تتمثل إجراءات هذه المرحلة في إجراء وحيد فقط هو الدفع أي الإجراء الذي يتم بموجبه إبرام الدين العمومي أي ذمة الدولة ، بمعنى آخر هو الإجراء الذي يتم بموجبه التخلص من الدين العمومي .

و هذه المرحلة هي الأخيرة في التنفيذ أين يقوم وكيل الصرف بعد إرجاع النسخ المؤشرة من طرف المراقب المالي للمديرية بإعداد الوثائق الخاصة بهذه المرحلة و إرسالها إلى المحاسب العمومي لمراجعتها و الدفع و تتمثل في :

كشف الرواتب أو الاستدراك ، حوالة الدفع ،ملخص حوالة الدفع ، كشف الاقتطاعات ، كشف التحويل ، إشعار بالتحويل ، كشف دفع ، كشف تعديل الراتب .

#### المطلب الثاني: حساب الأجر

طبقا للمادة 119 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يشتمل الراتب على ما يلي :

- ✓ الراتب الرئيسي .
- ✓ العلاوات والتعويضات.

#### أولاً: الراتب الرئيسي

يحسب الراتب من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للصف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة وعليه ينتج المرتب عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى والرقم الاستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الاستدلالية.

#### ثانياً: العلاوات

هي كل مبلغ إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدي من أجل حثه على الزيادة في إنتاجية العمل وأدائه الوظيفي، وبالتالي فهي شكل من أشكال التحفيز المادي مثل: علاوة المردود الفردي وعلاوة المردود الجماعي، منحة التمدرس، المنح العائلية، علاوة المسؤولية، علاوة التمثيل .

#### ثالثاً: التعويضات

هي كل مبلغ (تعويضي) إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدي كتعويض عن مصاريف تحملها ممارسة عمله، أو كتعويض عن ضرر قد يلحق به، و الجدول التالي يمثل شبكة المنحة الجزافية التعويضية لبعض الموظفين والاعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية حسب المرسوم التنفيذي 15-176 المؤرخ في 19 رمضان 1436 الموافق ل 6 يوليو سنة 2015

جدول رقم ( 3/3 ) خاص بالمنحة الجزافية التعويضية موظفي وعمال الادارة العمومية

المبالغ (دج)	الأصناف
--------------	---------

7700.00	الصف رقم 01
7400.00	الصف رقم 02
6900.00	الصف رقم 03
6400.00	الصف رقم 04
5700.00	الصف رقم 05
5000.00	الصف رقم 06
3800.00	الصف رقم 07
3800.00	الصف رقم 08
3100.00	الصف رقم 09
3100.00	الصف رقم 10
1500.00	11 الى 17

منحة تعويض الخدمات الادارية المشتركة : يصرف تعويض الخدمات الادارية المشتركة شهريا للموظفين المنتمين الى اسلاك تابعة الى شعبة الادارة العامة والميزانية والترجمة والترجمة الفورية والوثائق و المحفوظات وكذلك سلك المحللين الاقتصاديين...

حسب النسب التالية

نسبة 25 % من الراتب الرئيسي من صف 01 الى الصف 10

نسبة 40 % من الراتب الرئيسي من صف 11 الى الصف 17

منحة تعويض دعم نشاطات الادارة : يصرف هذا التعويض لجميع الاصناف بنسبة 10 % من الراتب الرئيسي .

منحة المنصب العالي :

يستفيد كذلك بعض اطارات المديرية من منصب نوعي برتبة رئيس مصلحة او رئيس مكتب وهذا بقرار صادر من الهيئة المركزية الي وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي وهذا بإقتراح من المدير التنفيذي لمديرية التشغيل .

بهذا القرار والذي يعتبر تحفيزا معنويا كتقلد الموظف لمنصب نوعي وتحفيزا ماديا لاستفادة منزيادة استدلالية ب 195 نقطة لرتبة رئيس مصلحة و 145 نقطة لرتبة رئيس مكتب وهذا مادته المادة 02 " يستفيد شاغل المنصب العالي من زيادة استدلالية تضاف الى الراتب المرتبط برتبته " .

جدول رقم ( 4/3 )

المناصب العليا الوظيفية والمناصب العليا الهيكلية التابعة للمصالح المركزية و غير الممركزة واللامركزية في الدولة

المستويات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
الزيادة الاستدلالية	25	35	45	55	75	105	145	195	255	325	405	495	595	705

رابعاً: للاقتطاعات من الأجر

هي تلك المبالغ التي تخصم من الأجر الإجمالي الخام للعامل لتدفع للغير وهي:

خامساً: اقتطاعات الضمان الاجتماعي

هي تلك المبالغ التي تمثل نصيب العامل من الاشتراكات الاجتماعية والمتمثل في 9% حيث تقطع من أجره الإجمالي الخام و تدفع بالنيابة عنه للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

- كيفية حساب نصيب العامل من الاشتراكات الاجتماعية :

يحسب هذا النصيب على أساس المعادلة الآتية :

نصيب العامل من إ | =أجرة المنصب x 9%

أجر المنصب = الاجر الخام( الاجر الاساسي + التعويضات والمنح المكملة للأجر) - المنح العائلية

- التعويض عن استعمال السيارة.

سادساً: اقتطاعات جبائية:

وتتمثل في المبالغ التي تخصم من أجر العامل وتدفع إلى مصلحة الضرائب، وهي عبارة عن مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي

تحسب الضريبة على الدخل الإجمالي وفق ما يأتي:

وعاء الضريبة على د.إ = أجر المنصب - الاشتراكات الاجتماعية.

سابعاً: الأجر الصافي

هي المبلغ الصافي الذي يتحصل عليه العامل في نهاية كل شهر كأجر شهري ، وبالتالي يمكن التعبير عن الأجر الصافي وفق ما يأتي :

الأجر الصافي = الأجر الإجمالي الخام - إقطاعات الأجر

= (الأجر الأساسي + العلاوات + التعويضات) - ( اشتراكات اجتماعية المحجوزة من أجر العامل + الضريبة على الدخل الإجمالي المحجوزة من أجر العامل + الاعتراضات على الأجر).

الجدول رقم ( 5/3 )

الشبكة الاستدلالية للمرتبات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرسوم الرئاسي 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، جريدة الرسمية 2007 العدد 61

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم	الصف	الجموع
الثانية عشر	الحادية عشر	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الاولى	الاستدلالي		
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1	د
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2	
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4	
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5	
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6	
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7	
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8	
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9	
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10	
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11	
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13	
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14	
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15	
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16	
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17	
558	512	456	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	1 قسم فرعي	خارج الصف
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	2 قسم فرعي	
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	3 قسم فرعي	
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	4 قسم فرعي	
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	5 قسم فرعي	
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	6 قسم فرعي	
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	7 قسم فرعي	

المصدر : الجريدة الرسمية العدد 61 المؤرخ في 18 رمضان عام 1428 الموافق لـ 30 سبتمبر 2007

الجدول خاص بالشبكة الاستدلالية وكيفية حساب الاجر الخاص بالوظائف العليا في الدولة كالمدير

التنفيذي لولاية تيسمسيلت

الجدول ( 6/3 ) الشبكة الاستدلالية للمرتبات الخاصة بوظائف العليا ( خارج الصف )

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي	الصف		
24	22	20	18	16	14	12	10	08	06	4	( 02 )				
سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنوات	سنوات	سنوات	سنوات	سنوات	سنتان			
4640	4495	4350	4205	4060	3915	3770	3625	3480	3335	3190	3045	2900	1	أ	
4880	4728	4575	4423	4270	4118	3965	3813	3660	3508	3355	3203	3050	2		
5120	4960	4800	4640	4480	4320	4160	4000	3840	3680	3520	3360	3200	1	ب	
5360	5193	5025	4858	4690	4523	4355	4188	4020	3853	3685	3518	3350	2		
5600	5425	5250	7075	4900	4725	4550	4375	4200	4025	3850	3675	3500	1	ج	
5840	5658	5475	5293	5110	4928	4745	4563	4380	4198	4015	3833	3650	2		
6080	5890	5700	5510	5320	5130	4940	4750	4560	4370	4180	3990	3800	1	د	
6320	6123	5925	5728	5530	5333	5135	4938	4740	4543	4345	4148	3950	2		
6560	6355	6150	5945	5740	5535	5330	5125	4920	4715	4510	4305	4100	1	هـ	
6800	6588	6375	6163	5950	5738	5525	5313	5100	4888	4675	4463	4250	2		
7040	6820	6600	6380	6160	5940	5720	5500	5280	5060	4840	4620	4400	1	و	
7280	7053	6825	6598	6370	6143	5915	5688	5460	5233	5005	4778	4550	2		
7520	7285	7025	6815	6580	6345	6110	5878	5640	5405	5170	4935	4700	قسم وحيد	ز	

المصدر : الجريدة الرسمية العدد 61 المؤرخ في 18 رمضان عام 1428 الموافق 30 سبتمبر 2007

نماذج لكشف الراتب لعمال وموظفي مديرية التشغيل

01 - مثال تطبيقي لراتب موظفي مديرية التشغيل :

الوظيفة: مهندس دولة في الاحصاء متزوج وله 03 اولاد

الصف: 13

الدرجة: 03

الأجر القاعدي:  $45 \times 578 = 26010,00$  دج

الخبرة المهنية:  $45 \times 87 = 3915,00$  دج

تعويض الخدمات الإدارية المشتركة:  $29925,00 \times 40\% = 11970,00$  دج

تعويض دعم نشاطات الإدارة:  $26010,00 \times 10\% = 2992,50$  دج

العلاوة الجزافية: 1500,00 دج.

المنح العائلية: 1700,00

المبلغ الخام: 46387,50 دج.

إقتطاعات الضمان الإجتماعي: 4174,87 دج

المبلغ الخاضع للضريبة:  $46387,50 - 4174,87 = 42212,96$  الحاصل تأخذ ما يقابله في الجدول

المعمول به لاقتطاع الخاص بالضريبة على الدخل الاجمالي .

اقتطاع الضريبة على الدخل : 6163,00 دج.

المبلغ الصافي للتحويل: 37.749.63 دج.

02 - مثال تطبيقي عن منحة المردودية للموظف في الادارة العمومية

كذلك يستفيد الموظف من علاوة المردودية كل 03 اشهر والتي تعتبر محفز على الاداء الوظيفي له خلال هذه الفترة بحيث يتم تقييم ادائه من طرف الادارة الممثلة في المدير التنفيذي بعد ما يرفع له تقرير من طرف رئيس مصلحة الادارة العامة والميزانية بموجبه يتم منح الموظف علامة من 00 الى 20 نقطة فمثلا تحصل الموظف على 20/20 فالنسبة المئوية تحسب كالآتي

$$20 / 30 \times 20 = 30\% \text{ من اجر الاساسي} + \text{الخبرة المهنية لمدة 90 يوم خدمة فعلية}$$

وبالتالي فكلما كان اداء الموظف جيد خلال هذه الفترة تحصل على علامة جيدة مما تحفزه أكثر في المستقبل

مثال تطبيقي : موظف برتبة متصرف اداري تحصل على علامة 20/20 اي 30 %

خلال الثلاثي الاول من السنة المالية 2017

الصف : 12

الدرجة : 04

الأجر القاعدي:  $45 \times 537 = 24165.00$  دج

الخبرة المهنية:  $45 \times 107 = 4815.00$  دج

مجموع الاجر خلال 03 اشهر : 86940.00 دج

التقييم كان 30 % :  $30\% \times 86940.00 = 26082.00$  دج

المبلغ الخام : 26082.00 دج

اقتطاع اشتراكات الضمان الاجتماعي :  $26082.00 \times 9\% = 2347.38$  دج

اقتطاع الضريبة على الدخل الاجمالي 10 % =  $2373.46$  دج

المبلغ الصافي للتحويل: 21.361.16 دج.

المطلب الثالث : تقييم نظام الأجر بمديرية التشغيل

تعد الأجور الأساس في استقرار العامل في عمله والرضى عنه وفي تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أُحسن تصميمه وإدارته كان لخير المؤسسة ولصالحها، وإذا أُسيء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها، فمن هنا يستمد نظام الأجور أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت من تنظيم الأجور وحسابها أمراً لا بد منه لتفادي النزاعات والخلافات.

إن الإحاطة بجميع جوانب موضوع الأجور والإلمام بها لم يعد بالأمر الهين، وهذا لما يعرفه الموضوع من اتساع ومن تغيرات مستمرة تجري به، ومنه فإنه من خلال دراستنا الموجزة لهذا البحث، توصلنا إلى النتائج التالية

- الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ويتكون من الأجر الأساسي وجملة من المكافآت والتعويضات.
- تعتبر الأجور محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الأفراد ومركزهم الاجتماعي.
- تهدف الحوافز إلى تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة.
- تتمثل أهم المحددات الاقتصادية للأجور في الإنتاجية، الدخل الوطني، المستوى المعيشي، البطالة، بالإضافة إلى القدرة الشرائية التي تدخل في الغالب في تحديد المستوى الأدنى للأجر.
- هيكل الأجور هو بمثابة منحى يبين درجة أهمية الوظيفة ومقدار الأجر المخصص لها.
- يعد الأجر القاعدي الأساس الذي تحسب عليه أغلب المكافآت والعلاوات

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل و المتمثل في دراسة حالة بمديرية التشغيل إلى هيكل نظام الاجور و التي تعتمد ودرجة كبيرة على معلومات حول الأجور و تطورها خلال السنوات السابقة وهذا طبقا للمراسم والأوامر والمناشير الخاصة بالتنظيم الادري والمحاسبي للإدارات العمومية .

والملاحظ ان حساب الأجر يختلف في المؤسسة العمومية عنها في المؤسسة الإقتصادية و هذا ما لمسناه عند تربصنا بالمديرية و بشهادة من مكتب الأجور المكلف بعملية إعداد الأجر الذي يشمل على كل من الراتب الرئيسي و العلاوات و التعويضات، ولإيضاح طريقة احتسابه أخذنا بالدراسة لعينة موظف وفقا للطريقة المتبعة في المديرية.

### الإيجابيات و السلبيات الملموسة أثناء فترة التربص واقتراح الحلول الممكنة

#### الإيجابيات:

- قيام موظفي المديرية بتوجيهنا و تزويدنا بالوثائق اللازمة فضلا عن حسن المعاملة الجدية و الحيوية في العمل.
- تطبيق القوانين و التنظيمات المعمول بها في حساب الأجر.
- المساهمة في تنمية قدراتنا من خلال قيامنا باحتساب الأجر و تدارك الأخطاء.

#### السلبيات:

- عدم التصريح بالمعلومات المتعلقة بالموظفين على مستوى المديرية وهذا راجع لسر المهنة .

## الخاتمة:

تعد الأجور الأساس في استقرار العامل في عمله و الرضا عنه وفي تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه وإدارته كان لخير المؤسسة ولصالحها، وإذا أسيء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها، فمن هنا يستمد نظام الأجور أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلها غالباً ما تشكل الأجور المصدر الأساسي لمعيشة الموظفين ولأسرهم، مما يجعل هذا الأجر هو المحدد الأساسي لمستوى المعيشة للموظفين ولأسرهم، وكذلك يعكس المركز الاجتماعي للموظف ضمن المجتمع الذي يعيش فيه، من خلال ما يؤمنه الأجر للموظف وللأسرة، كما أنه يلعب دوراً هاماً في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للموظفين، وبالتالي فإن عدم الاستقرار في دفع الأجور أو أية ارتباكات تحدث في عملية تسيير الأجور تؤدي إلى نزاعات وخلافات لا بد من تفاديها.

إن الإحاطة بجميع جوانب موضوع الأجور والإمام بما لم يعد بالأمر الهين، وهذا لما يعرفه الموضوع من اتساع ومن تغيرات مستمرة تجري به، ومنه فإنه من خلال دراستنا الموجزة لهذا البحث، توصلنا إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات يمكن تلخيصها فيما يلي:

## 1\_ النتائج:

يمكن حصر النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية فيما يلي:

- تعد الأجور من الأولويات التي اهتم بها الفرد منذ القدم حيث ظهرت في الفكر القديم عند الكلاسيك و النيوكلاسيك والمدرسة الحديثة؛
- الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ويتكون من الأجر الأساسي وجملة من المكافآت والتعويضات.
- نظام الأجور يتطلب القيام بعدة خطوات متسلسلة.
- تصميم نظام أجور سليم يرتبط بتحفيز الاداء الوظيفي بعد عملية التقييم .
- نظام الأجور في المؤسسة العمومية يخضع لتنظيمات ومراسيم تضبطه .
- أما نتائج الدراسة التطبيقية فيمكن حصرها فيما يلي:
- مديرية التشغيل تنتهج نظام الأجر الزمني حيث يتم دفع أجور الموظفين شهريا.
- يتكون الأجر من عناصر أساسية وملحقات تتمثل في المنح ومختلف الاقتطاعات

- تلعب الحالة العائلية للموظف دورا في تحديد مستوى الأجر
- يتحدد الأجر القاعدي عن طريق الشبكة الاستدلالية
- لا يوجد اختلاف في كيفية إعداد نظام الأجر بين الأسلاك الإدارية والأسلاك المشتركة
- أجور موظفي الأسلاك المشتركة منخفضة مقارنة بموظفي الأسلاك الإدارية؛

#### \_ الاقتراحات:

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها ندرج بعض الاقتراحات:

- إعادة النظر في أجور موظفي الأسلاك المشتركة من حيث التعويضات والاقطاعات.
- تخفيض الضرائب في هذا القطاع من أجل إشعار الموظف بزيادة في أجره والتقليل من الاحتجاجات.
- إخضاع عمال مصلحة الأجور إلى تربصات كلما جرى تعديل أو تغيير لقوانين العمل.
- إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية وشروط دفعها.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد ساهمنا مساهمة متواضعة بهذا البحث في إثراء هذا الموضوع وان يكون تمهيدا لمواضيع أخرى

تم بعون الله وتوفيقه.

- الحمد لله -

الشبكة الاستدلالية للمرتبات

المجموعة	الرتبة	الرقم الاستدلالي للدرجات										الرقم الاستدلالي	الرتبة			
		الثانية عشر	الحادية عشر	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة			الثانية	الأولى	
د	1	120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200		
	2	131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219		
	3	144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240		
	4	158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263		
	5	173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288		
	6	189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315		
ج	7	209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348		
	8	225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379		
ب	9	251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418		
	10	272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453		
أ	11	299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498		
	12	322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537		
	13	347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578		
	14	373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621		
	15	400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666		
	13	428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713		
	17	457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762		
	1	558	512	456	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930		قسم فرعي 1
	2	594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990		قسم فرعي 2
	3	633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055		قسم فرعي 3

675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7

### الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الرقم الاستدلالي للدرجات											الرقم الاستدلالي (02) سنتان	الرقم	التصنيف	
24 سنة	22 سنة	20 سنة	18 سنة	16 سنة	14 سنة	12 سنة	10 سنوات	08 سنوات	06 سنوات	4 سنوات				
4640	4495	4350	4205	4060	3915	3770	3625	3480	3335	3190	3045	2900	1	أ
4880	4728	4575	4423	4270	4118	3965	3813	3660	3508	3355	3203	3050	2	
5120	4960	4800	4640	4480	4320	4160	4000	3840	3680	3520	3360	3200	1	ب
5360	5193	5025	4858	4690	4523	4355	4188	4020	3853	3685	3518	3350	2	
5600	5425	5250	7075	4900	4725	4550	4375	4200	4025	3850	3675	3500	1	ج
5840	5658	5475	5293	5110	4928	4745	4563	4380	4198	4015	3833	3650	2	
6080	5890	5700	5510	5320	5130	4940	4750	4560	4370	4180	3990	3800	1	د
6320	6123	5925	5728	5530	5333	5135	4938	4740	4543	4345	4148	3950	2	
6560	6355	6150	5945	5740	5535	5330	5125	4920	4715	4510	4305	4100	1	هـ
6800	6588	6375	6163	5950	5738	5525	5313	5100	4888	4675	4463	4250	2	
7040	6820	6600	6380	6160	5940	5720	5500	5280	5060	4840	4620	4400	1	و
7280	7053	6825	6598	6370	6143	5915	5688	5460	5233	5005	4778	4550	2	
7520	7285	7025	6815	6580	6345	6110	5878	5640	5405	5170	4935	4700	قسم وحيد	ز

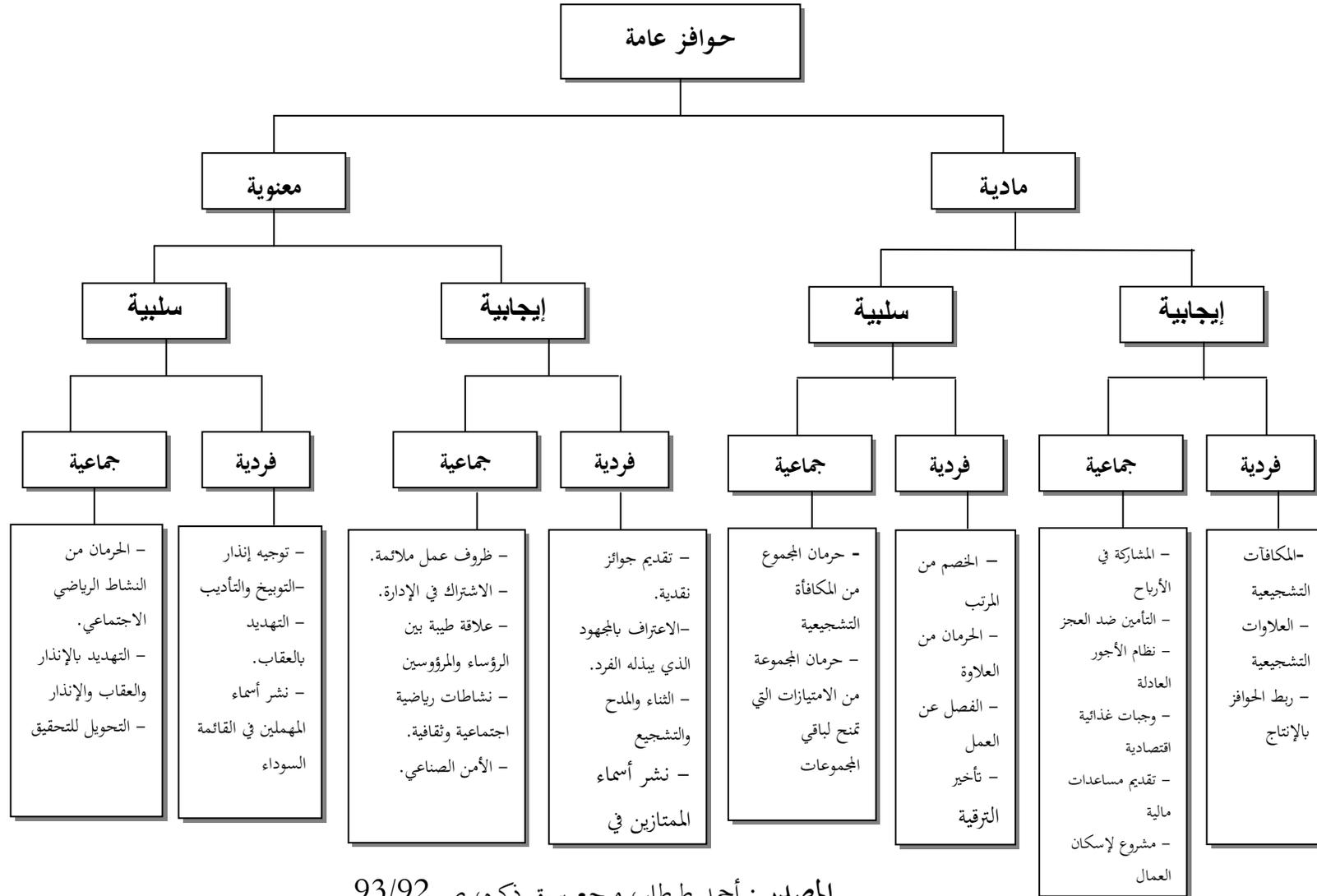
جول خاص بالمنحة الجزائرية التعويضية لبعض الموظفين والاعوان العموميين  
التابعين للمؤسسات والادارات العمومية حسب المرسوم التنفيذي 15-176  
الموؤرخ في 19 رمضان 1436 الموافق ل 6 يوليو سنة 2015

الأصناف	المبالغ (دج)
1	7700.00
2	7400.00
3	6900.00
4	6400.00
5	5700.00
6	5000.00
7	3800.00
8	3800.00
9	3100.00
10	3100.00
11 الى 17	1500.00

المناصب العليا الوظيفية والمناصب العليا الهيكلية التابعة للمصالح  
المركزية و غير الممركزة واللامركزية في الدولة

المستويات	1	2	3	4	5	6	<u>7</u>	<u>8</u>	9	10	11	12	13	14
الزيادة	25	3	45	55	75	10	<u>14</u>	<u>19</u>	25	32	40	49	59	70
الاستدلالية		5				5	<u>5</u>	<u>5</u>	5	5	5	5	5	5

شكل رقم (1/2): أهم الحوافز العامة التي يستفيد منها العمال في مختلف المؤسسات



المصدر : أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 93/92.