



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

تخصص إدارة اعمال

نظام الأجور والحوافز في القطاع الصناعي

دراسة مقارنة بين بعض مؤسسات القطاع الاقتصادي ذات الطابع العمومي وبعض مؤسسات القطاع
الاقتصادي الخاص

من إعداد الطالب: دحو لخضر

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : 2018.06.10
أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

رئيسا	جامعة غرداية	- د. بوخاري عبد الحميد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	- د. زوزي محمد
مناقشا	جامعة غرداية	- ا. رحماني يوسف
مناقشا	جامعة غرداية	- ا. حميدات عمر

السنة الجامعية: (1438هـ-1439 / 2017 م-2018 م)

الأهداء

أهدي هذا العمل للذان جعل الله طاعتهم في طاعتنا ، الى روح ابي الطاهرة سائلا

المولى ان يتغمذها بواسع رحمته ويسكنها فسيح جنانه .

الى امي العزيزة سائلا المولى ان يحفظها ويطلق في عمرها ويمدها بالصحة والعافية .

الى كل اخوتي واخواتي وابنائهم و بنتاهم كل باسمه .

الى روح اخي الطاهرة الحاج محمد سائلا المولى ان يتغمذها بواسع رحمته ويسكنها فسيح جنانه .

الى عائلتي الصغيرة ، زوجتي وابنائي ، عمر عبد الحق ، محمد عبد الرؤوف والكوكبة عبد

الجليل بوزيان ، فاتحا لهم درج العلم والمعرفة وراجيا من المولى ان يرعاهم ويحفظهم بلطفه

الى كل افراد عائلة الحاج علي زرباني صغير وكبير كل باسمه.

الى كل من ساهم في إتمام هذا العمل المتواضع من تريبج او بعيد ولو بكلمة طيبة.

الشكر

الحمد لله عز وجل حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على توفيقه لإتمام هذا البحث المتواضع واجبا منه التوفيق والسداد.

الشكر موصول لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث وخص بالذكر

الأستاذ المشرف السيد زوزي محمد على نحاته وتوجيهاته وصبره معنا

الى الأساتذة الكرام الذين مدوا يد العون والمساعدة ، الأستاذ خلالي محمد ، الأستاذ خنيش يوسف ، الأستاذ برهان نورالدين ، الأستاذ رحمان يوسف و الأستاذ شرقي مهدي .

الى كل زملائي في الدفعة الأولى ماستر إدارة أعمال

الى كل عمال مديرية التشغيل وعلى رأسهم السيد المدير احمد راحو .

الى كل عمال الوكالة الولائية للتشغيل وعلى رأسهم السيد رئيس الوكالة الضاوي صالح

الى الزميل جدي محمد السلام الذي لم يبخل علينا بعلمه ومعرفته وجسده.

الى السيد زرباني عبد الكريم الذي ساهم في إتمام هذا البحث .

الى كل عمال مؤسسة الجزائرية للمياه وعلى رأسهم السيد مدير الموارد البشرية أولاد قويدر بلخير

الى كل عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايببج وعلى رأسهم السيد مدير الموارد البشرية رسيوي حمزة والسيد رئيس دائرة الموارد البشرية السيد لمين أولاد سعد

الى كل عمال المؤسسة الجديدة للمبرد الصراوي وخص بالذكر السيد رئيس مصلحة المستخدمين مؤتمز محمد.

الى كل عمال شركة بلاست افريك وعلى رأسهم السيد المدير الحاج إبراهيم الجعدي .

اخوكم في الله الطالب لخير دعو

ملخص الدراسة

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى ابراز مدى تقارب نظام الأجور والحوافز بين بعض مؤسسات القطاع العام وبعض مؤسسات القطاع الخاص الناشطة في المجال الصناعي بولاية غرداية .

وباستخدام المنهج المقارن في عملية التحليل والدراسة الميدانية ، خلصت هذه الأخيرة الى وجود نقاط اتفاق إيجابية مشتركة ، ونقاط اختلاف كثيرة من جانب القيمة المادية والمعنوية المترتبة عليها .

الكلمات المفتاحية : اجر، راتب، حافز، مكافأة و تعويض .

Résumé

L'objectif recherché à travers cette étude est la convergence du système salarial et ses attractions entre le secteur public et le secteur privé dans la branche industrielle de la wilaya de Ghardaïa.

A l'aide de la méthode de la comparaison, La conclusion de cette étude a démontré qu'il existe des points de convergence et des points communs positifs.

Bien qu'il existe des nombreuses différences par la valeur matérielle et les conséquences morales.

Mots clés : Salaire، paie ، motivation ، retribution et indemnité

قائمة المحتويات

I	الاهداء.....
II	الشكر.....
III	الملخص.....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول.....
VI	قائمة الاشكال.....
VII	قائمة الملاحق.....
VIII	قائمة الاختصارات والرموز.....
أ	المقدمة.....
04	الفصل الأول :الادبيات النظرية والتطبيقية لنظام الأجور والحوافز في القطاع الصناعي.....
06	المبحث الأول : الادبيات النظرية لنظام الأجور والحوافز في القطاع الصناعي.....
31	المبحث الثاني :مراجعة الدراسات السابقة.....
38	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية - دراسة حالة لبعض مؤسسات القطاع العام وبعض مؤسسات القطاع الخاص
39	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة.....
64	المبحث الثاني : نتائج الدراسة ومناقشتها.....
74	الخاتمة.....
76	قائمة المراجع.....
77	الملاحق.....
	الفهرس.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	جدول احتساب منحة الخبرة المهنية	1-2
44	جدول احتساب المردودية الجماعية	2-2
45	جدول منحة النقل	3-2
47	جدول تحديد ادنى واعلى اجر قاعدي بالدرجة والرتبة	4-2
51	جدول تحديد المجموعات والاصناف	5-2
51	جدول توضيحي للأجر القاعدي	6-2
53	جدول ميداليات العمل	7-2
54	جدول احتساب منحة نهاية المسار المهني	8-2
59	البطاقة التقنية للمنصب ومستوى التأهيل	9-2
63	نموذج بطاقة تقنية تحديد المنصب والمستوى والاجر	10_2
66	جدول تحديد متوسط الاجر	11-2
67	توضيح الترقيات	12-2
69	جدول متوسط الاجر الشهري خلال عشرة سنوات في مؤسسات القطاع العام والخاص	13-2
70	جدول تحديد المنح الرئيسية	14-2

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	منحنى حد الكفاف	1-1
26	سلم ماسلو	2-1
41	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه	1-2
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب	2-2
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي	3-2
62	الهيكل التنظيمي لشركة بلاست افريك	4-2
67	منحنى تطور الاجر في المؤسسات الأربعة	5-2
69	متوسط الاجر الشهري خلال العشرة سنوات	6-2
71	تمثيل نسبة الحوافز الى الصافي المدفوع لمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب	7-2
72	تمثيل نسبة الحوافز الى الصافي المدفوع شركة بلاست افريك	8-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
78	شبكة الأجور لمؤسسة الجزائرية للمياه	01
79	كشف راتب للعامل (X) مؤسسة الجزائرية للمياه	02
80	شبكة الأجور لمؤسسة لصناعة الانابيب	03
82	كشف راتب للعامل (X) مؤسسة لصناعة الانابيب	04
83	كشف راتب للعامل (X) شركة بلاست افريك	05

قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار / الرمز	الدلالة
SNMG	الاجر الوطني الأدنى المضمون
PRI	منحة المردودية الفردية
PRC	منحة المردودية الجماعية
IEP	تعويض الخبرة المهنية
IFF	تعويض الجزافي للمنصب
IFSP	تعويض العمل الدائم
DAIP	برنامج المساعدة على الادمج المهني
CTA	عقد عمل مدعم
MSA	متوسط الاجر السنوي
MS	متوسط الاجر

مقدمة

أ. المقدمة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ، ولقد اتسع مفهومها ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة المورد البشري في المنظمة ، ومن أبرز السياسات المتبعة فيها لتحقيق أهدافها سياسة الأجور و مختلف التعويضات الملحقمة بها، التي تعد من أهم الحقوق الأساسية للعامل كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل تجاهه و قد اعترف المشرع الجزائري بهذا الحق في المادة 80 من ق.ع.ع بأنه "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى .و يتقاضى بموجبه مرتبا أو أجرا يتناسب ونتائج العمل"¹ وهو نفس المبدأ المكرس في المادة 113 من الق أ.ع.ع .من حيث الأداء أو الدفع المنتظم للأجر ،والذي يعتبر من بين أهم الحقوق المقررة للعامل في مختلف التشريعات المقارنة .

ويرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني و وجه اقتصادي فهو يمس من جهة حياة الكادحين ماديا ومعنويا، ومن جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العامل و رب العمل و هذا ما يجعله من أعقد المشاكل ومبعث للكثير من المؤشرات السلوكية، النفسية، النظامية والاقتصادية للمنظمة (النزاعات العمالية. أداء وظيفي، رضا وظيفي مستوى إنتاجي، ولاء وظيفي) وغيرها من المؤشرات التي ترهن مستقبل المنظمة و استمراريتها في عالم يتسم بالسرعة والتفوق المعرفي والتكنولوجي .

ومن الطبيعي أن تختلف طبيعة الأجور والتعويضات الملحقمة بها من وظيفة لأخرى في نفس المنظمة ومن منظمة لأخرى في نفس القطاع ومن قطاع لآخر في نفس الدولة.

مما يستدعي طرح الإشكال الأتي لمعرفة خصائص ومعايير تحديد الأجور والحوافز بالمؤسسات الجزائرية العمومية والخاصة في القطاع الصناعي .

ب . الإشكالية:

إلى أي مدى تتقارب طبيعة نظام الأجور والحوافز في المؤسسات العمومية و الخاصة في القطاع الصناعي الجزائري؟

ق.ع.ع : قانون علاقات العمل

ق.أ.ع : القانون الأساسي لعلاقات العمل

احمية سليمان ،التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ،ديوان المطبوعات ج ،الجزائر ،الطبعة 2002، ص 143 .11

لمعالجة هذه الإشكالية والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع قمنا بتحليلها غالى إشكاليتين فرعيتين كالأتي:

ت. الإشكاليات الفرعية:

- ❖ ما هي أهم المعايير المتبعة في تحديد الأجور والحوافز في المؤسسات الجزائرية؟
- ❖ هل هناك فروق واضحة في الأجور والحوافز بين مؤسسات العمومية والخاصة في القطاع الصناعي؟

ث . الفرضيات:

قصد دراسة وتحليل الموضوع ومحاولة الإجابة على التساؤلات السابقة نقترح الفرضيات التالية :

- ❖ يوجد تشابه في الأجور والحوافز بين العام والقطاع الخاص في القطاع الصناعي ؛
- ❖ يوجد اختلاف في الأجور والحوافز بين المؤسسات العام والقطاع الخاص في القطاع الصناعي الجزائرية؛
- ❖ المؤسسات العمومية تقدم أجور وحوافز في غالب الأحيان أحسن من المؤسسات الخاصة.

ج . دوافع البحث :

ان أسباب اختيارنا الموضوع يرجع إلى:

- ❖ تخصصنا في مجال التشغيل واحتكاكنا بطالبي العمل وملاحظة عزوف الشباب عن عروض عمل القطاع الخاص خاصة منه الصناعي.
- ❖ أهمية الأجور والحوافز وحساسيتها في ظل انخفاض القدرة الشرائية للمواطن.
- ❖ محاولة معرفة واقع الأجور والحوافز المطبق في المؤسسات الجزائرية وبالخصوص في القطاع الخاص.

ح . أهداف الدراسة

- ❖ التعرف على أهم المعايير المتبعة في تحديد نظام الأجور والحوافز في المؤسسات الجزائرية الناشطة بالقطاع الصناعي.
- ❖ التعرف على مدى تأثير الأجر والحوافز على أداء وولاء العمال بالمؤسسة الجزائرية.
- ❖ تحليل طبيعة ثقافة المؤسسة الجزائرية ومدى مساهمتها لتطور نظام الأجور والحوافز.
- ❖ تنمية معارفنا الشخصية وفتح واقع الأجور والحوافز بالمؤسسات الجزائرية للإثراء والنقاش.

ج . أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث في كونه يعالج موضوعا حيويا بالنسبة للمؤسسة والعامل في نفس الوقت من الناحية الاقتصادية والاجتماعية من جهة، ومن جهة أخرى مؤشر من مؤشرات ضمان الولاء والاستمرارية في المؤسسة

وعليه قسمنا هذا البحث إلى فصلين، الفصل الأول خصصناه للأدبيات النظرية والتطبيقية في المبحث الأول محاولين الإلمام بجميع المفاهيم والتطورات التاريخية لنظام الأجور والحوافز معرجين في المطلب الثالث على القطاع الصناعي الجزائري، وفي المبحث الثاني لمراجعة ومناقشة الدراسات السابق في الموضوع في حين خصصنا الفصل الثاني لدراسة مقارنة بين بعض المؤسسات العمومية في القطاع الصناعي وبعض المؤسسات الخاصة لتقريب واقع الدراسة من الميدان.

خ . منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة

للإجابة عن إشكالية البحث واثبات فرضياته اتبعنا المنهج الوصفي حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الإلمام بجميع ما يخص نظام الأجور والحوافز في القطاع الصناعي من ماهية ومفهوم وأنواع ونظريات إضافة إلى أسلوب المقارنة الذي نتناول فيه واقع الأجور والحوافز في القطاع الصناعي بين بعض المؤسسات الاقتصادية في القطاع العمومي وأخرى الخاصة في القطاع الصناعي بولاية غرداية، بجمع أهم نقاط الاتفاق وأهم نقاط الاختلاف.

د . حدود الدراسة

من اجل الإحاطة بالموضوع والإجابة على إشكالية البحث والإلمام بمختلف جوانبه ،حددنا مجال الدراسة في مايلي :

❖ المجال الزمني امتدت هذه الدراسة من شهر فيفري 2018 إلى غاية ماي من نفس السنة أما بخصوص عينة الدراسة فقد امتدت الدراسة من سنة 2007 إلى غاية 2016 .

❖ المجال المكاني : من اجل تسليط الضوء على حيثيات الموضوع خاصة في جانبه التطبيقي ،قمنا بإجراء دراسة الحالة في أربع مؤسسات اقتصادية هي الجزائرية للمياه ،الجزائرية لصناعة الأنايب ، الشركة الجديدة للمبرد الصحراوي وشركة بلاست أفريك معتمدين في ذلك على الوثائق والمعلومات المقدمة لنا من طرف المسؤولين بهذه المؤسسات .

ذ . صعوبات البحث :

- ❖ صعوبة تفهم أرباب العمل في القطاع الخاص لموضوع البحث وخاصة كونه متعلق بشق الأجور والحوافز.
- ❖ رفض الكثير من المؤسسات الخاصة إجراء الدراسة التطبيقية على مستواهم.
- ❖ صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بأجور وحوافز الإطارات السامية في عينة الدراسة.
- ❖ عدم السماح بمقابلة العمال والتحدث إليهم من اجل جمع المعلومات في بعض المؤسسات.

❖ حصولنا على المعلومات من طرف المسؤول فقط يعيق تقدم الدراسة أحيانا.

❖ سرية الوثائق في مؤسسات القطاع الخاص.

ر. هيكل البحث :

ينقسم هيكل هذا البحث إلى مقدمة عامة يليها فصلان ثم خاتمة الدراسة ، حيث تناولنا في الفصل الأول الادبيات النظرية والتطبيقية لنظام الأجور والحوافز في القطاع الصناعي الجزائري ، وذلك من خلال مبحثين حيث خصصنا المبحث الأول للأدبيات النظرية ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع ومناقشتها مع موضوع الدراسة الحالية .

أما الفصل الثاني المتعلق بدراسة الحالة ، تناولنا في المبحث الأول نشأة وتعريف بعض المؤسسات العمومية والخاصة الناشطة في القطاع الصناعي بولاية غرداية وتحليل نظام أجورها وحوافزها من خلال جمع المعلومات والأدوات المستخدمة ، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام أسلوب المقارنة الذي يعتمد على نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف موضحين ذلك باستخدام أدوات التحليل الوصفي من مضلعات تكرارية ودوائر نسبية .

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الأجور والحوافز في القطاع الصناعي

تمهيد الفصل

كانت الأجور والحوافز ولازالت 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 والحوافز، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل وأفراد أسرته.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية نظام الأجور والحوافز وتطورها عبر الأزمنة التاريخية إلى ما وصلت عليه ألان معرجين على القطاع الصناعي الجزائري واهم مراحل التي مر بها منذ الاستقلال وذلك في المبحث الأول، ثم نتناول بعض الدراسات السابقة في هذا المجال في المبحث الثاني، لإثراء هذا البحث.

➤ المبحث الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية لنظام الأجور والحوافز في للقطاع الصناعي الجزائري

➤ المبحث الثاني الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للأجور والحوافز في القطاع الصناعي

تعتبر الأجور والحوافز أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد في المؤسسة، وهذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغت من أهمية كعنصر تنمية يساهم بشكل كبير في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يضمن الرخاء والتطور للمجتمع.

المطلب الأول: ماهية نظام الأجور

الفرع الأول: التطور التاريخي للأجور .

لقد تطور مفهوم الأجر عبر القرون حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، ولاقت ولا زالت تلاقي اهتماما كبيرا من العاملين في مجالي الإدارة والاقتصاد سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

أولا: نبذة تاريخية عن تطور الأجور

قبل الانفصال بين ملكية وسائل الإنتاج والعمل لم تكن هناك حاجة للعمل المأجور، وكان الإنسان يكتفي بما تدره الطبيعة من خيارات.

ومع انقسام المجتمعات البشرية وظهور الطبقة، أي طبقة تملك السلطة ووسائل الإنتاج وطبقة أخرى لا تملك سوى قدرتها على العمل أفضى ذلك إلى ظهور نظام العبودية، وكان الأجر يدفع بصورة أو بأخرى في شكل عيني (كالغذاء) فقط لإدامة حياة العبد بهدف استمراره في الإنتاج لخلق الفوائض الاقتصادية لاستخدامها في تعزيز وتقوية هذا نظام.¹

وفي النظام الإقطاعي، بقي نظام الأجور يعبر أيضا عن المحتوى الطبقي للنظام نفسه، ولم يختلف عن نظام العبودية من حيث كونه إقصاء يتسم بالندرة لاختلال جاذبي الحاجات والإنتاج أي العرض والطلب، مما دفع الكنيسة والطوائف للتدخل في تحديد الأجر لكن دون الخروج به عن درجة الاستغلال الكبيرة التي كان يتحملها التشغيل.¹

¹علوية حمزة، أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج ماستر، قسم علوم التسيير سنة 2014/2015، ص 03.بتصرف

ومع إطلالة القرن السادس عشر وبداية النظام الرأسمالي وتفكك المجتمع الإقطاعي وظهور علم الاقتصاد كعلم مستقل له قوانينه الخاصة، بدأت الرأسمالية وبأشكالها المتعددة وبالأخص الرأسمالية الصناعية الليبرالية التي اعتمدت على الأدوات الاقتصادية في تحديد وتفسير الأجر في شكل نقدي لقيمة قوة العمل أو ثمن تلك القوة، متجاهلة الجوانب الاجتماعية والسياسية.

وفي الفكر الاشتراكي ارتبطت الأجور بالمحتوى الطبقي للفلسفة الاشتراكية التي تعتبر العامل هو مادة بناء الاشتراكية وهدفها، فتعتبر الأجور تعبيراً نقدياً عن جزء المنتج الضروري المدفوع للعامل وفقاً لكمية ونوعية العمل الذي يبذله، فإن زيادة كمية العمل سوف تتحقق الزيادة في أجر العامل الذي يستلمه وكذلك الحال بالنسبة لتحسين نوعية العمل الذي يقدمه العامل، وتتكون أجور العمل في الاشتراكية من قسمين هما الأجور الأساسية والأجور الإضافية.

وحسب ما سبق كانت أوسع أشكال الأجور انتشاراً هو شكل الأجرة حسب القطعة وفقاً لكميتها ونوعيتها وهي تختلف عما هو عليه في النظام الرأسمالي حيث تعتبر الأجرة حسب القطعة وسيلة لاستغلال العاملين بينما تعتبر في الاشتراكية حالة توثيقية بين المصلحة الاجتماعية و المصلحة الضرورية من حيث زيادة إنتاجية العمل الاجتماعي و زيادة الأجرة الفردية، حيث أن زيادة الإنتاج يرافقها أيضاً زيادة في الأجور، وكذلك تعدد أشكال الدفع حسب القطعة الفردية و القطعة الجماعية والقطعة المباشرة و القطعة التصاعديّة وأجرة القطعة مع العلاوات و إلى جانب ذلك يستخدم شكل دفع الأجرة حسب الزمن و تميز تبعاً لتباين تأهيل العاملين و شروط العمل و أهميته.²

وفي العصر الحديث ومع تطور التشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعامل على وجه الخصوص، وتزايد اهتمام الأنظمة والحكومات بمنصب الشغل وبالتشغيل اللذان أصبح في صلب سياساتها، بات للعامل ثقله الاقتصادي والاجتماعي والسياسي أيضاً ولم يعد ينظر له كباقي وسائل الإنتاج الأخرى التي هي مللك لرب العمل، بل انخرط العامل في قرارات رب العمل وأصبح يدافع عن مصالحه ومصالح مؤسسته كشريك رئيسياً فيها.

¹علوية حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² نفس المرجع السابق، ص 03.

ثانيا: مفهوم الأجر

الأجر كما يعرفه الفقهاء هو ببساطة، ذلك المبلغ المالي المحدد والمعين الذي يتفق عليه الطرفين مسبقا (العامل ورب العمل) ويدفع بوسائل نقدية من طرف صاحب العمل إلى العامل كلما حل موعد أو أجل الدفع، مقابل العمل المؤدى.¹

وبالمعنى الاقتصادي الواسع، تطلق الأجور "wages" على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي يتحصل عليها العامل نظير الجهد المبذول (عضلي أو فكري)، وفي معناها الاقتصادي الضيق تستخدم الأجور للدلالة إلى وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أرباب العمل.

ويعرفه محمد حسين منصور هو "كل ما يحصل عليه العامل لقاء عمله أيا كان نوعه".

من أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي:²

(1) **المرتب salary**: هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب.³

(2) **الأجر wages**: هو ما يحصل عليه العامل، و هو ما يصرف بالساعة أو يوميا أو أسبوعيا.⁴

إلا أنه أصبح اللفظين مترادفين، وأن كليهما هو مقابل القيمة الوظيفية التي يشغلها الفرد.

(3) **إجمالي الأجر**: هو ما يستحقه الفرد من الأجر خام. أي قبل خصم أي استقطاعات مثل الضرائب، التأمين الاجتماعي

ومساهمات التعاضد دية الخ.

(4) **صافي الأجر**: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يتسلمه الفرد في يده، وتتمثل

الاستقطاعات في الضرائب والتأمينات المختلفة "تأمينات البطالة، الرعاية الصحية، العجز والمعاش".⁵

¹احمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات ج، الجزائر، الطبعة 2002، ص143.

²بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية 2010، ص 215.

³نفس المرجع السابق، ص 215.

⁴نفس المرجع السابق، ص 215.

⁵بن عنتر عبد الرحمان. ص 216. بتصرف

5) **الأجر النقدي:** مقدار من المال يحصل عليه العامل مقابل تأدية عمله في فترة زمنية معينة قد تكون ساعة، يوم شهر.....إلخ.

6) **الأجر العيني:** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركات للفرد ومن أمثالها العلاج، المواصلات السكن، وجبات الغداء التي تقدمها بعض المؤسساتإلخ.¹

ومن التعاريف كذلك والتي من خلالها يمكن إعطاء مفهوم آخر وأشمل للأجور ما يلي:

هو نصيب العامل في الدخل القومي، بما يضمن مستوى في الحياة اللائقة طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر بقدر ما يساهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي.²

من خلال ما تم التطرق إليه من مفاهيم مختلفة ومعاني متقاربة يمكن أن نخلص إلى أن:³

أ. يعبر الأجر اقتصاديا عن ثمن العمل عند الرأسماليين، وهو ثمن قوة العمل.

ب. أما محاسبيًا فهو يعتبر تكلفة العمل التي تتحملها المؤسسة لقاء استخدامها لليد العاملة.

ت. ونقول أيضا هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، وهو واجب الاستحقاق مهما كانت حالة المؤسسة، وحتى ولو

منيت بخسارة، ومحددا مقدما قبل بدء العمل إذن فهما كانت حالة المؤسسة فصاحب العمل ملزم بتسديد الأجر كله

للعامل كما أنه ملزم بعدم التماطل بالوفاء للأجير لأنه حق من حقوقه.

¹ نفس المرجع السابق ، ص 216.

² محمد حماد الشططا، "النظرية العامة للأجور والمرتبات"، دار النشر العربية، القاهرة، مصر، طبعة 1982، ص14.

³ نفس المرجع السابق ، ص 14.

الفرع الثاني: أنواع الأجور، أهميتها وطرق تحديدها

أولاً: أنواع الأجور

للأجور أشكال مختلفة يمكن صياغتها في أربعة الأشكال التالية:¹

1.1 الأجر النقدي: هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد كذلك يعرف على أنه كل ما يحصل عليه للعامل

من نقود إلى جانب الأجر الأساسي العمولة والمنح والعلاوات بما في ذلك علاوة غلاء المعيشة وأعباء العائلة إن وجدت².

2.1 الأجر العيني: هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية، العلاج المواصلات،

السكن، وجبات الغداء أثناء العمل وهذه الخدمات تدخل تكلفتها في ميزانية الأجور.

3.1 أجر الشخص: هذا النوع الأكثر شيوعاً وانتشاراً بين مختلف القطاعات الاقتصادية ويتخذ أشكالاً هي:

1.3.1 أجر الزمن: انتشر نتيجة للتقدم التكنولوجي الذي جعل ارتفاع الإنتاجية متعلقاً باستعمال التجهيز الحديث ووسائل

التسيير دون البقاء على ما كان عليه الحال في القديم، إذ يعتبر دفع الأجر على أساس الوقت من أهم نظم دفع الأجور، حيث يدفع

بموجبه للفرد أجرًا على أساس عدد الساعات التي يعملها، ويكون بناء على اتفاق بين صاحب العمل والعامل.

2.3.1 أجر الوحدات: هذا الأجر هو الأساس في أغلب القطاعات، حيث أن نسبة هذا الأجر تفوق 60 % ويتخذ هذا

النوع طابعاً جماعياً، حيث يتسلم أجر الوحدات مجموعة من العمال يعملون في إطار موحد، على أساس وحدات الإنتاج، أي هناك

علاقة طردية بين الأجور والوحدات المنتجة وهذا من محاسن "أجر الوحدات" لأنه يساعد في زيادة الإنتاج بوجود حوافز مادية.

3.3.1 أجر المكافأة: Rétribution هي عبارة عن أجور تشجيعية و الهدف منها تحقيق ارتفاع في كمية الإنتاج

¹عبد الباسط محمد حسن، عالم الاجتماع الصناعي، دار الغريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1978، ص232.

² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة .

و التقليل من التكاليف للوحدة و ارتفاع دخل العمال، و هي تجمع بين النوعين السابقين الذكر، و تحدد المكافأة على أساس نسبة معينة من الأجر القاعدي.¹

4.1 أجر المجموعة: ونعني بأجر المجموعة أن العمال يتلقون أجرا جماعيا ثم يوزعونه بينهم ويمكن أن يتخذ أجر المجموعة الأشكال التالية:²

1.4.1 صنف نظام المقابولة: ويقصد به أن صاحب العمل في المؤسسة يتفق مع أحد المقاولين من أجل القيام بمهمة إنتاجية معينة مقابل أجر محدد مسبقا، ويقوم المقاول باستخدام عمال يوزع عليهم قسط من الأجر.

2.4.1 صنف الأجور الجماعية: يشمل الأجور الجماعية الأجور الشخصية التي تتناسب مع المستوى التقني لكل عامل داخل المجموعة من العمل المحدد و على المنح أو المكافآت الجماعية و التي توزع بين العمال.

3.4.1 صنف الفرقة المستقلة: يتمثل هذا الصنف في إعطاء أجرة جماعية إلى فرقة مستقلة متخصصة تضع الفرقة مجموعة من العمال يقومون بمهمة موحدة من الناحية التقنية.

قد نجد تقسيمات أخرى للأجور مثل:

(أ) **الأجر النقدي:** هو مقدار من المال يتحصل عليه العامل مقابل تأدية عمله في فترة زمنية معينة.

(ب) **الأجر الحقيقي:** هو مقدار من السلع والخدمات التي يرغب العامل في الحصول عليها مقابل أجره النقدي.

(ت) **الأجر الإضافي:** هو ما يدفع زيادة الأجر العادي لقاء العمل الذي يؤدي خارج أوقات العمل العادية "المقررة" ويكون معدله في العادة أكثر من معدله المعتاد.

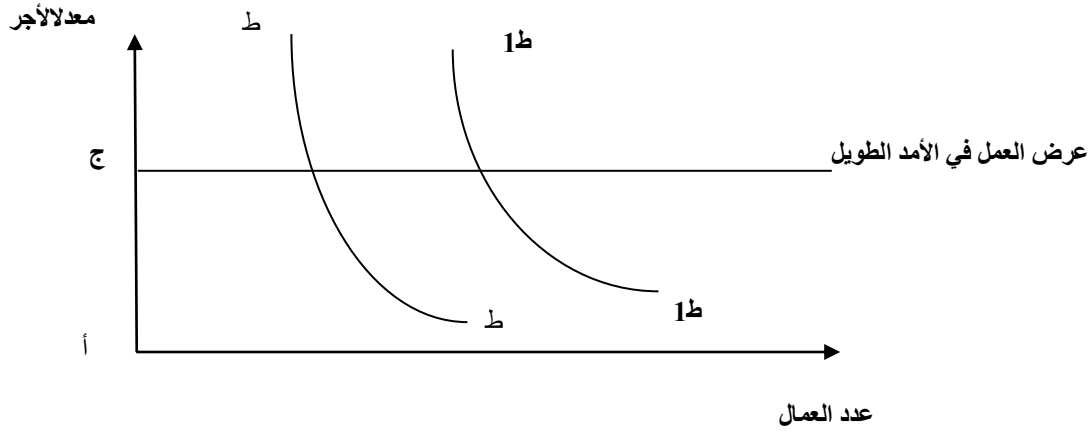
(ث) **الأجر الجاري:** يتحدد هذا الأجر في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب.

(ج) **الأجر الطبيعي:** هو الأجر الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة "حد الكفاف".¹

¹ بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع ذكر سابقا ، ص 219 . بتصرف

² نفس المرجع السابق .

الشكل 1_1: منحى حد الكفاف



(ج) يساوي الأجر عند مستوى الكفاف

(ط ط) منحى الطلب على العمل .

ثانياً: أهمية الأجر

تحتل الأجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها وتعتبر الحافز الأكبر لرضا العاملين عن العمل، حيث تتجلى أهميته في أكثر من جانب:

1.2 أهمية بالنسبة للفرد: يعتبر ما يقبضه الفرد كأجر من مؤسسته نظير الجهد الذي يبذله مهما جدا له وذلك لعدة أسباب أهمها:²

1.1.2 يعتبر الأجر محمدا رئيسيا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، فهو يؤثر على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بالأمن الاقتصادي وكمثال بسيط على ذلك، الفرد الذي يتحصل على دخل مرتفع نسبيا بمقدوره اقتناء جهاز كمبيوتر لأفراد أسرته وخاصة أنه أصبح من الضروريات في عصرنا هذا، وهذا ما يساهم في رفع مستواهم الثقافي،

¹ راشد البراوي، الموسوعة الاقتصادية، دار النهضة العربية، مصر، طبعة 01، 1997، ص18.

² سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في الشركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي السوري، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير، قسم إدارة الاعمال سنة 2004/2003، ص 13. بتصرف

عكس الفرد الذي يكون له دخل محدود نسبيا والذي لا يكفي حتى لسد حاجياته اليومية، كما أن المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع يتأثر إلى حد كبير ببعض الرموز مثلا السكن الذي يعيش فيه، نوع السيارة التي يمتلكها.....الخ.

2.1.2 من خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مدخلاته "الجهد الذي يبذله" مع المخرجات "الأجر الذي يحصل عليه" لذا من الضروري أن يكون هناك تقارب بينهما حتى لا يشعر العامل بعدم الارتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهدا أقل ويحصل على أجر أكبر من أجره فتكون مساهمته في نشاط المؤسسة شكلية فقط فلا يهيمه نموها ولا استمرارها.¹

2.2 أهمية بالنسبة للمؤسسة: تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة، فقد تصل أحيانا إلى 50% من التكلفة الكلية، لذا فإن المؤسسة تسعى جاهدا لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى، المنافسة أو المماثلة لها، كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلان الفرد، فإذا شعرت بأنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب، والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.²

3.2 أهمية بالنسبة للمجتمع: للأجر أهمية بالغة في تحديد المستوى المعيشي للمجتمع وكذا درجة رخائه، ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب مناسبة على مدا خيل الأفراد، وباعتبار الضرائب مورد هام لخزينة الدولة، فإنها تتمكن من تنفيذ عدة مشاريع كبناء مستشفيات ومدارس وغيرها، وبتوفر السيولة النقدية لدى الفرد تمكنه من تحسين مستواه المعيشي الصحي والاجتماعي، فالعائلات الفقيرة تمنع أبنائها من التعليم نظرا لما تعانيه من مشاكل اقتصادية، لذلك فإن الدولة تلجئ إلى إنشاء مصانع في المناطق الفقيرة بهدف امتصاص البطالة الموجودة فيها وتوفير مدا خيل نقدية لبعض أفرادها، مما يساهم في تطويرهم وتطوير المنطقة ككل.³

كما أن أهمية الأجر قد تتجلى من جوانب أخرى يمكننا حصرها في:⁴

¹ سومر اديب ناصر، مرجع سبق ذكره ، ص 13. بتصرف

² نفس المرجع السابق ، ص 13 .

³ سومر اديب ناصر ، مرجع سبق ذكره ،ص14. بتصرف

⁴ عليوة حمزة ،مرجع سبق ذكره ،ص 09. بتصرف

أ) تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة فلاشك أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدًا و عينيًا.

ب) إن الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد.

ت) تعتبر حافزا لتشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهودهم لزيادة الإنتاج.

ث) من الإحصائيات الرسمية الأجور وحدها تحتل أهم سبب للمنازعات العمالية.

ج) ومن وجهة نظر الشريعة الإسلامية فقد عبر الرسول (ص) عن أهمية الأجر بقوله " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".

ح) وفي مجال التوسعة على العمال في الأرزاق، فقيل لعمر بن عبد العزيز: لو أنفقت على عيالك، كما تنفق على عمالك؟ فقال " لا امنعهم حقا لهم، ولا أعطهم حق غيرهم"¹

ثالثا: طرق تحديد الأجر

لقد اختلفت الكتابات والمراجع في طرق تحديد الأجر، غير أن الأصل أن يتم تحديد الأجر باتفاق طرفي العقد، وقد يتدخل القاضي في حال سكوت طرفي العقد بتحديد ما هو معمول به ويتدخل المشرع أيضا ليضع حدا ادني للأجر، ومن ثم فان تحديد الأجر إما أن يتم بالاتفاق طرفي العقد، أو عن طريق المحكمة أو بواسطة المشرع.

1.3 تحديد الأجر باتفاق الطرفين

يتم الاتفاق عادة بين صاحب العمل والعمال على الأجر في عقد العمل، وقد يتم تحديد الأجر في قرارات رب العمل التي تعد متممة للعقد، وللطرفين حرية التراضي على مقدار الأجر والأجل وطريقة أداءه بشرط ألا يقل عن الحد الأدنى المضمون المقرر قانونا، ويكون إما على أساس وحدة زمنية معينة، كالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر بغض النظر عن قدر العمل وكمية الإنتاج، أو على أساس حصيلة الإنتاج العامل بصرف النظر عن الوقت أو بالطريقتين معا وهو ما يسمى بالطريقة.

¹ على محمد محمد الصلابي، عمر بن عبد العزيز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر القاهرة، الطبعة الأولى 2006، ص 322.

2.3 تحديد الأجر بواسطة القاضي

في حالة سكوت الأطراف عن تحديد الأجر في عقد العمل تكفل المشرع بتعيين الأجر حال عدم الاتفاق عليه، بقوله انه إذا لم تنص العقود الفردية أو الجماعية أو لوائح المصنع على الأجر الذي يلتزم به صاحب المصنع أخذ بالسعر المقدر للعمل من ذات النوع إن وجد، وإلا قدر الأجر طبقا لعرف المهنة وعرف الجهة التي يؤدي فيها العمل، فان لم يوجد عرف تولى القاضي تقدير الأجر وفقا لمقتضيات العدالة.¹

3.3 تحديد التشريعي للحد الأدنى للأجور

نظرا للأهمية الحيوية للأجر حرص المشرع على وضع حدا ادني للأجور لا يجوز النزول عنه ويتعلق هذا التحديد بالنظام العام، ومن ثم يستحق العامل الحد الأدنى المضمون (SNMG) المقرر قانونا ولو اتفق المتعاقدان على اجر يقل عن ذلك، ولا عبء بقبول العامل إنقاص أجره عن الحد الأدنى المضمون.²

كما أن الشريعة الإسلامية لم تحمل ضرورة تحديد الأجر بين طرفي العقد، لما قد يترتب عن ذلك من آثار غالبا ما تكون سلبية ويتجلى ذلك في قول الرسول (ص) " من استأجر أجيرا فليعلمه أجره " .

الفرع الثالث: دور الأجر وأهم نظريتها

أولا: دور الأجر من الناحية الاقتصادية، الاجتماعية، النفسية والسياسية

تلعب الأجر أو بالأحرى معدلات الأجر دورا اقتصاديا، اجتماعيا، نفسيا وسياسيا هاما في توزيع الموارد البشرية والتأثير عليها واستغلالها بما يخدم مصالح المؤسسة والعامل على حد سوى، فيمكن لنظام الأجر أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة، او يكون سببا في النفور منها إذا كان غير عادل، ويجدد " BELCKER" الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجر بأنها اعتبارات اقتصادية، اجتماعية، نفسية، سياسية وأخلاقية، وسنتناول بالتوضيح هذه الاعتبارات:³

¹ محمد حسين منصور، قانون العمل، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، طبعة 01، 2010، ص 197.

² نفس المرجع السابق، ص 197. بتصرف

³ صلاح الشتواني، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعي، الإسكندرية، مصر سنة 1999، ص 367. " BELCKER " خبير اقتصادي حائز على جائزة نوبل سنة 1992 جامعة شيكاغو .

1.1 الاعتبارات الاقتصادية: يرى "BELCKER" أن الأجر كالعنصر المعدنية له وجهان الأول يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل، أما الوجه الآخر فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، وعليه فإن سعر العمل يفترض أن يتحدد وفق قانون العرض والطلب باعتبار نوعية الخدمة.¹

2.1 الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد منا إلى الأجر الذي يتحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يحتله كل منا بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاتنا، وبالتالي هو المرآة العاكسة لمستواه الاجتماعي بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة.²

3.1 الاعتبارات النفسية: الأجر وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للعامل ودفعه نحو الإبداع والابتكار وتقوية روح ولائه للمؤسسة التي يعمل بها.³

4.1 الاعتبارات السياسية: الأجور وسيلة لضمان الاستقرار الاجتماعي و تنفيذ سياسة المؤسسة وسياسة الدولة ورؤيتها بصفة عامة، كأن تقرر الدولة مكافأة معينة في منطقة معينة وفقا لأهداف سياسية و اجتماعية على حساب مناطق أخرى.⁴

5.1 الاعتبارات الأخلاقية: تتفق أغلب الناس في الرأي على أن المكافأة يجب أن تكون عادلة، وليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة، ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل المكافآت مقابلها، ولهذا تنطوي المسائل المتعلقة بالمكافآت على اعتبارات أخلاقية، فيجب بقدر الإمكان تحقيق العدالة وتصحيح حالات عدم المساواة.⁵

ثانيا : أهم نظريات الأجور

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.⁶

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.

¹سومر اديب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 15. بتصرف

²نفس المرجع السابق، ص 15. بتصرف

³نفس المرجع السابق، ص 16. بتصرف

⁴نفس المرجع السابق، ص 16. بتصرف

⁵نفس المرجع السابق، ص 16. بتصرف

⁶<http://www.arab-ency.com> du 25/05/21018

وطور ماركس نظريته في العمل والأجر، إذ فرق بين العمل الضروري الذي ينتج العامل في ثنائه قيمة قوة عمله ويتقاضى مقابلته أجراً، والعمل الزائد الذي يعود إنتاجه إلى الرأسمالي مالك وسائل الإنتاج.

ومما سبق يمكننا تقسيم نظريات الأجور إلى مجموعة النظريات الليبرالية البرجوازية في الأجور، والنظرية الماركسية في الأجور.

1.2 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 يبيعه 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 منها¹:

1.1.2 نظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة

يرى أنصار هذه النظرية أن حركة العرض والطلب في سوق العمل تجعل الأجور تراوح في حركتها حول الحد الأدنى الضروري للمعيشة، أي ما يعادل المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل، ومن روادها الفرنسي تورغو Turgot والألماني لاسال Lassalle.

2.1.2 نظرية إنتاجية العمل

تنبثق هذه النظرية من النظرية العامة لتوزيع الدخل القومي في الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق، حيث يتحدد مستوى الأجر مباشرة بإنتاجية العمل، أي أن العامل يحصل على اجر يعادل إسهامه في تكوين الإنتاج، ومن روادها الاقتصادي الفرنسي جان باتيستساي Jean-Baptiste Say، وفي بداية القرن العشرين طور عدد من الاقتصاديين J. B CLARK كلارك وفون فيرز Von Wieser وهانس ماير Hans Mayer هذه النظرية فقالوا أن ما يحدد الأجر ليس إنتاجية العمل بصورة مطلقة بل إنتاجية وحدة العمل الأخيرة أو الإنتاجية الحدية.

3.1.2 النظرية الاجتماعية للأجور

يرى أنصار هذه النظرية أن الأجور أداة من أدوات توزيع الدخل القومي وبالتالي فإن مستوى الأجور في أي بلد يتحدد بعاملين

¹<http://www.arab-ency.com> du 25/05/21018

هما إنتاجية العمل الاجتماعي والوزن الاجتماعي للطبقة العاملة ولا تختلف هذه النظرية في جوهرها عن نظرية الأجور المنظمة أو نظرية الأجور التفاوضية.

4.1.2 نظرية الأجور المنظمة

حسب هذه النظرية يتحدد مستوى الأجور بالمفاوضات بين منظمات أرباب العمل والنقابات العمالية في حال عدم الاتفاق بين النقابات وأرباب العمل على مستوى الأجور فقد تتدخل السلطات العامة في المفاوضات وتقوم بدور المنظم لمستويات الأجور في كثير من الأحيان.

2.2 النظرية الماركسية في الأجور

قسم "ماركس" عمل العامل إلى العمل الضروري ، وهو الوقت الذي يصرفه العامل في العمل كي ينتج قيمة المواد الضرورية اللازمة لمعيشته ومعيشة أفراد أسرته، أي الحد الأدنى الضروري والعمل الزائد وهو الوقت الذي يمضيه في العمل زيادة على وقت العمل الضروري، وفيه ينتج القيمة الزائدة التي تعود إلى صاحب العمل مالك وسائل الإنتاج، وفرق كذلك بين قيمة السلعة و قيمة العمل وهكذا فإن العامل لا يبيع الرأسمالي عمله، بل يبيعه قدرته على العمل أي قوة عمله، لأن العامل بذاته ليس سلعة قابلة للتبادل . وقد عارض ماركس صراحة في كتابه « نقد برنامج غوتتا 1875 » قانون الأجور الحديدي الذي طرحه لاسال F. Lassalle 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 و تيرته 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 لها¹.

المطلب الثاني: ماهية التحفيز

حسب المقولة الشهيرة " تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب " هكذا قال القدماء والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، ولكن إتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة، هي التي تجعل المدير قادر على تحفيز رؤوسه ودفعهم برضاهم إلى العمل، كما يجب الإقرار بحق العاملين في جزء من العائد الذي يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم، وإلا فإنهم سوف يجبطون وتقل إنتاجيتهم، لذا يجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمؤسسة.

¹<http://.arab-ency.com> du 24/05/2018 الموسوعة العربية بتاريخ 24.05.2018. بتصرف

الفرع الأول: تعريف التحفيز، أنواعه وعناصره

أولاً: تعريف التحفيز incentives

يعرفه محمد مرعي مرعي " التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة ، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله " .

وعرفه كذلك شريف شحاتة " شحن... المشاعر التي تقود الفكر للثقة وتقود لبذل الجهود وتذلل المعتقدات السلبية (مثل الشك في القدرات و المهارات والإمكانيات) فتولد التحدي في الحياة " ¹.
واعتبر البعض الآخر التحفيز بمثابة للأداء المتميز، لارتباطه بأداء الفرد لعمله على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء، وهناك بعض المفاهيم الشائعة للحوافز منها:

1.1 الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.

2.1 الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

3.1 الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهداً أكبر يبذله غيرهم.

4.1 الحوافز هي الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها.

ونخلص أن الحوافز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة.2

ثانياً: أنواع الحوافز

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث :

شريف شحاتة، عبقرية التحفيز، المنهاج 2017، ص 13¹

محمد الفاتح محمود - المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص 162²

1.2 من حيث المحتوى

وتنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية:

1.1.2 الحوافز المادية: وهي تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي وتمثل في الأجر والمكافآت المادية والمشاركة في

الأرباح وبدل الانتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية... الخ، ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى:

(أ) حوافز مادية مباشرة وهي تعني الأجر.

(ب) حوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن.... الخ.

2.1.2 الحوافز المعنوية: هي أنواع الحوافز التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها، وتمثل في عبارات الشناء والتعاطف مع الآخرين

والرضا النفسي، الذي يبده الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات، وتبنى الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة، بأن الأفراد

يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.

ويلاحظ أن هناك الكثير من الحوافز تأخذ الشكلين معا، الحوافز المادية والحوافز المعنوية فعلى سبيل المثال نجد الترقية يمكن النظر إليها

على أنها نوع من الحوافز غير المادي (المعنوي) حيث تتمثل المكافأة هنا أو الحوافز في مزيد من السلطة والمركز الاجتماعي ومن ناحية

نجد أن الترقية تتضمن اجرا أعلى في العادة وبالتالي فالمكافأة هنا تتضمن عائدا ماديا أيضا، وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الأفراد

يسعون للترقية لأنها تحقق لهم حفزا مادي ومعنوي.¹

2.2 من حيث الفلسفة

وتشمل الحوافز الايجابية والسلبية:

1.2.2 الحوافز الايجابية: تهدف الحوافز الايجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي

يشجع الفرد على أن يسلك سلوكا معيننا ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد.

2.2.2 الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال

العمل التأديبي، الذي يتمثل في جزاء مادي كالخصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة أو الترقية، وقد يكون الجزاء غير

مادي، كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمشروع.

3.2 من حيث طبيعة المستلم

وهذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة كما يلي:

1.3.2 الحوافز الفردية PRI: وهي مجمل الحوافز التي تقدم للفرد نضير مجهوده الشخصي في انجاز الأعمال والمواظبة على مواعيد

العمل ومبادرته وإسهاماته في الأنشطة والأعمال المقترحة من طرف المنظمة مثل علامة المر دودية الفردية.

¹ . محمد الفاتح محمود ،مرجع تم ذكره، ص163 .

2.3.2 الحوافز الجماعية PRC: حيث تمثل الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة تعاونهم واعتماد بعضهم على بعض داخل مجموعات العمل، تقسم بينهم بنسب محددة.¹ ومن مثلها كذلك علامة المر دودية الجماعية.

ومن وجهة نظر الباحثة "بريشان معروف جميل" فان الحوافز الجماعية هي أكثر فائدة من الحوافز الفردية لأنها تساعد العاملين على تنمية قدراتهم بروح فريق العمل و النظر إلى تحمل المسؤولية كمسؤولية جماعية وان الحوافز المعنوية أصبحت من الأهمية بحيث تضاهي الحوافز المادية وخاصة لذوي المراكز و الوظائف ذات المراكز العليا، رغم ما تمتاز به الحوافز المادية من مزايا سبب رؤية الفرد المباشرة لنتيجة مجهوده حيث يزيد دخله بزيادة إنتاجه، أما الحوافز الإيجابية هي الأفضل على المدى الطويل لان الحوافز السلبية قد تسبب في تدني معنويات العاملين على المدى الطويل رغم أن الرعب والعقاب قد يوفران أحيانا إنتاجية أعلى في المدى القصير.²

ثالثا: عناصر التحفيز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهم :

1.3 القدرة: الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

2.3 الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي.

3.3 الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا.

الفرع الثاني: أسس نظام التحفيز، متطلباته وشروط منح الحوافز

أولا: أسس نظام التحفيز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي³:

1.1 معيار الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد لدى البعض وفي بعض الحالات هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

بريشان معروف جميل، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة، دار الكتاب الثقافي، الأردن، ص 32¹

نفس المرجع السابق، ص 34²

³ احمد الكردي، نظام الأجور والحوافز، بحث منشور على موقع www.investintech.com، ص 36، بتصرف

2.1 معيار الجهود: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات، وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في كثير من الأحيان.

3.1 معيار الأقدمية: وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما عليها، وتأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام بشكل أكبر من القطاع الخاص.

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

ثانيا: مستلزمات نظام التحفيز

هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار بإقرار نظام الحوافز ومن هذه العوامل:

1.2 يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات و الجهد المبذول من ناحية و بين الأداء و الإنتاج من ناحية أخرى.

2.2 يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي قابلا للتنميط و القياس الكمي.

3.2 يجب أن يكون نظام الحوافز مقبولا من جهة نظر الأفراد حتى يكون فعالا.

4.2 يجب أن يكون نظام الحوافز هادفا أي تحقق المؤسسة من ورائه أرباحا و تقلل من تكاليفها.

5.2 وحتى تصبح نظم الحوافز مقبولة من طرف الجميع فان الأمر يتطلب إشراك الكل في تحديد نظام الحوافز و تطبيقه.

ثالثا: شروط منح الحوافز

نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة فان اختيار الحوافز المناسبة لتحريك الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم تعترضه بعض الصعوبات، غير أن الأبحاث والدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز وكفائتها من بينها¹:

- 1.3 سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقرها المنظمة أثناء تقرير النظام.
- 2.3 أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.
- 3.3 أن يقرر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة والمتقاربة.
- 4.3 أن تركز هذه الحوافز على أسس ومستويات مقبولة.
- 5.3 أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في التقديم.
- 6.3 أن ترتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا برسالة لو أهداف المنظمة.
- 7.3 أن ترتبط وتتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين.
- 8.3 أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية التي تمر بها البلاد، والتي تؤثر على سلوك العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.
- 9.3 أن لا تتدخل فيها المنازعات الشخصية أو العلاقات أو السلطات والمحتويات.

الفرع الثالث: العوامل المفتاحية لنجاح نظام التحفيز ، مراحل تصميمه وأهميته.

أولا: العوامل المفتاحية لنجاح نظام التحفيز

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها :

- 1.1 القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الفرد الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- 2.1 إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.
- 3.1 الوضوح والبساطة: لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.

¹محمد الفاتح محمود، مرجع سبق ذكره، ص164

4.1 التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة هم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5.1 المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم له وزيادة إقناعهم به والدفاع عن.

6.1 تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء.

7.1 القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه

8.1 الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنوية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة... و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9.1 المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر.

10.1 الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

11.1 التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت فالتواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.

ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز

1.2 تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيداً، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفي التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف¹.

2.2 دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

(أ) وجود عدد سليم للعاملين.

¹ احمد الكردي. مرجع سبق ذكره، ص57.

ب) وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ت) وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

ث) وجود ظروف عمل ملائمة

3.2 تحديد ميزانية الحوافز: و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يوافق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

1.3.2 قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا و غيرها.

2.3.2 التكاليف الإدارية: و هي تغطي بنودا مثل التكاليف لتصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

3.3.2 تكاليف الترويج: و هي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات و خطابات الشكر و الحفلات متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

ثالثا: أهمية نظام الحوافز

تساهم عملية التحفيز في تحقيق نتائج ايجابية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة ككل وتكمن أهمية التحفيز في:

1.3 زيادة الكفاءة في الأداء: حيث يؤدي التحفيز الفعال إلى زيادة إنتاجية العاملين من ناحية كمية المنتج أو الخدمة ومستوى الجودة.

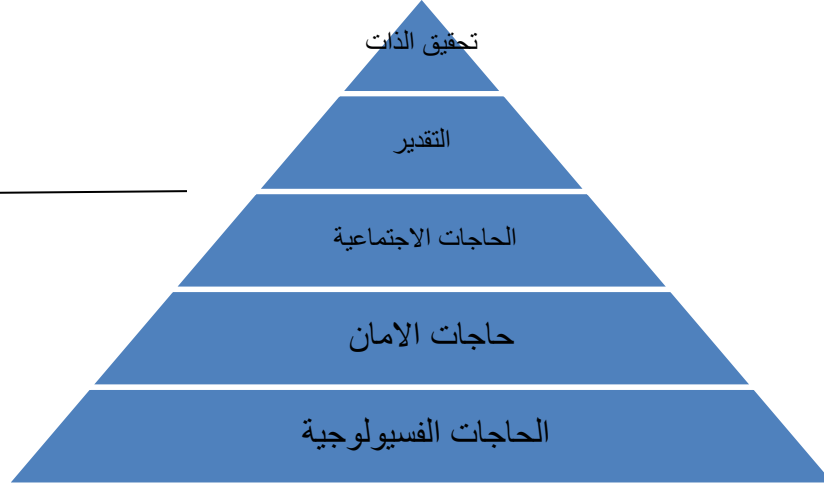
2.3 تخفيض الفاقد في العمل: يشجع التحفيز العاملين على الحرص على استغلال الأمثل للموارد وعدم تضييع الوقت والجهد وبالتالي التقليل من التكاليف.

3.3 إشباع حاجات العاملين: تتسم حاجات الأفراد بالتعدد والتنوع يصعب على الأفراد تلبيتها بأنفسهم مما يدفع الإدارة إلى توفيرها حتى لا تؤثر على نشاطهم وتتلخص في الشكل الآتي:

الشكل 1-2 سلم ماسلو للحاجات

العوامل المحفزة

العوامل الوقائية



الشكل 02 بريشان معروف جميل، مرجع سبق ذكره، ص48

حيث يظهر الشكل أعلاه أن محفزات نظرية هرزبرغ تشبع الحاجات العليا لدى ماسلو وفي نفس الوقت العوامل الصحية عند هرزبرغ ترضي المستويات الدنيا لدى ماسلو.

4.3 الشعور بالعدالة: تؤدي الحوافز العادلة في المنظمة إلى خلق الشعور بالعدالة والثقة في الإدارة.

5.3 رفع روح الولاء: إذا شعر العامل بالعدالة في تقديم الحوافز والإنصاف، انطلاقاً من العدالة في التقسيم فإنه سيزيد من ولائه للمنظمة ويجذب العاملين إليها.

6.3 تنمية روح التعاون: يساهم التحفيز بدرجة كبيرة في تنمية روح التعاون والتكافل بين الأفراد بما يضمن تحقيق الأهداف المتكاملة الموكلة إليهم.

الفرع الرابع: نتائج التحفيز واهم نظرياته

أولاً: نتائج التحفيز

ترتب على تطبيق نظام الحوافز الفعال عدة نتائج أهمها¹:

¹بريشان معروف جميل، مرجع سبق ذكره، ص 34

- 1.1** إن توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة و المنصب يؤدي إلى اتجاه المنظمة نحو النمو و التوسع و ربما كانت الحوافز هي الأساس أو المبرر، لتضخم المنظمات الصناعية كانت أم حكومية أم سياسية، فالنمو يعني فرصا أكبر لتوفير معظم أنواع الحوافز، و لذا ينظر إلى كبر حجم المنظمة على انه يتيح فرصة أوسع للحوافز، و يلاحظ انه ما لم تكن المنظمة ناجحة فان نموها يؤدي إلى القضاء عليها.
- 2.1** إن المنظمات الضخمة تنمو فيها اتجاهات تسلطية تركز على الإنتاج و تنفيذ العمليات الضرورية المحددة سلفا، وهي بذلك لا تساعد على تنمية اتجاهات التجديد و الابتكار، و يزيد من قوة هذه الحقيقة إن الإنتاج الضخم و بالجملة قائم على أساس تكرار عمليات نمطية في إطار تنظيم محكم و طرق رسمية مقررة، وهذا يعيق تنمية المهارات الفنية و الإدارية و بذلك تتضاءل فرص الأشخاص اللذين لديهم استعداد وطموح، و يصبح أمر تشجيعهم مرتبطا بمدى تدليل العقبات المشار إليها.
- 3.1** ينبغي على القائمين على نظام الحوافز اختيار الأوصح للتعيين و الترقى و المكافأة. إن توزيع الحوافز على أساس قيمة الفرد في الإنتاج و مدى إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة، هو أساس اهتمام المنظمات بالحوافز المادية و غير المادية.
- 4.1** ينبغي على المنظمات التي تعتمد على الحافز المادي كأساس لرفع العمل و إطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.
- 5.1** تبدو أهمية الحافز المادي في إشباع الحاجات البيولوجية للفرد، فان هذا الحافز يمكن كذلك أن يعمل على إشباع بعض الحاجات الاجتماعية لديه- مثال ذلك حصول الشخص على مكافأة تشجيعية- فالدخل المادي من المكافأة ليس أداة إشباع للحاجات المادية فحسب، و إنما يصبح له مدلوله الاجتماعي كمكافأة عن الامتياز و التفوق و دليل على تقدير الإدارة للعامل المحمد .
- 6.1** هناك اعتقادا له مبرراته بان معظم نظم الحوافز تؤدي إلى انخفاض مستوى الإنتاج وهذا يحتم من الناحية الاقتصادية على توفير إلى جانب الحوافز نوعا من الرقابة لاحتفاظ الإنتاج بمستوى الجودة المقررة ، فهذه الطريقة يحقق الإنتاج العائد المناسب الذي يساعد بدوره في منح المزايا الإضافية.

ثانيا: أهم نظريات التحفيز

يمكننا عرض بعض النظريات الكلاسيكية التي تركز أساسا على المناداة من أن الدافع الاقتصادي هو من أهم دوافع العمل، وهي تنكر أن الإنسان العامل له مشاعره وأفكاره ومعتقداته وحاجات مؤثرة على عملية الإنتاج بالمنظمة ومن أشهر هذه النظريات

1.2 الإدارة العلمية فريدريك تايلور: (1911) "Frederick Taylor"

فريدريك تايلور "Frederick Taylor" كان من الأوائل الذين بحثوا في موضوع التحفيز، إذ ركز على تلبية حاجة واحدة فقط من مجموع حاجات الفرد والتي استخدمها في تنشيط الرغبة للعمل، ألا وهي الحاجة للأموال المادية، ويرى "تايلور" أنه في نظام الأجر التشجيعي كل زيادة في الأجر لا بد أن تقابلها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى، وهكذا لا تمنح المكافآت إلا للعامل الذي يحقق مستويات أعلى من الحجم المعياري المحدد، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لاتصل إنتاجيته إلى

المستوى الفعلي على الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله .¹

2.2 نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول 1918" "HinryFayol"

أول من أشار إلى الإدارة الوظيفية هو "هنري فايول" حيث اعتبر من أبرز مفكري مدرسة وظائف الإدارة إلى جانب "لوثر جوليكن ولندال أوريك وجيمس موني" وقد دعت هذه النظرية إلى تطبيق عدد من المبادئ الإدارية كوسيلة مضمونة لتحقيق أهداف المنظمة وتمثل هذه المبادئ خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد كثيرة من تطبيقها، ومن أهم المبادئ التي اقترحها "هنري فايول" هي الأربعة عشرة مبدأ والتي نذكرها فيما يلي:

- أ) تقسيم العمل.
- ب) السلطة والمسؤولية.
- ت) الانضباط.
- ث) وحدة التوجيه.
- ج) وحدة الأمر.
- ح) خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة.
- خ) تعويض الموظفين.
- د) التدرج في السلطة.
- ذ) النظام العدالة.
- ر) الاستقرار.
- ز) المبادرة.
- س) روح الجماعة.
- ش) المركزية.

كما ركزت هذه النظرية على المديرين بالذات ووظائفهم التي تكون في أعلى المستويات الإدارية عكس "تايلور" الذي ركز في أبحاثه على العمال.

فمن خلال نظرية التقسيم الإداري يتضح أنه لم يتم إهمال عنصر مكافأة الأفراد كما أنها لم تحمل فكرة روح الجماعة التي يمكن أن تعزز من خلال إتباع نظام مكافآت جماعي، أضف إلى ذلك عنصر المساواة والإنصاف الذي يستدعي أكبر عدالة في تصميم أنظمة المكافآت، ولكن ما يمكن قوله أن مبادئ نظرية "فايول" تتعارض مع بعضها البعض فيما يتعلق بمبدأ التوجيه و وحدة

¹ زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة عمان، سنة 2011، ص 309 .

الأمر كما أن بعض المبادئ لم تثبت فاعليتها في موقع التنفيذ مثل مبدأ روح التعاون ، ولكن يجب الإشارة إلى أن كل نظرية تترك بصمتها على الأداء التنظيمي مهما كانت الانتقادات الموجهة لها .

3.2 نظرية العدالة لادمز 1960 : Adam's theory

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء ، ويميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه ، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فانه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة ، إذ يشعر الفرد بالغبين ، مما يؤدي إلى

تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المؤسسة و البحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة و الرضى .¹

المطلب الثالث :القطاع الصناعي الجزائري

لقد كان للثورة الصناعية التي ظهرت في الدول الأوروبية ، أثارا إيجابية جمّة عليها ، مما دفع المجتمعات الأخرى في مختلف أنحاء العالم إلى التسابق للتتحاق بالركب الذي وصلت إليه تلك المجتمعات من التقدم و الازدهار، وكانت المجتمعات النامية ومن بينها الجزائر من بين هذه الدول التي حاولت مند نيلها الاستقلال، ولازالت تحاول أن تتبع نفس نهج المتبني من طرف تلك الدول المتقدمة صناعيا لتحقيق الرقي الاجتماعي لمجتمعاتها في جميع مناحي الحياة .

عرف القطاع الصناعي الجزائري منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، مراحل عدة كانت تهدف إلى بناء قاعدة صناعية لعلها تكون بمثابة قاطرة حقيقية لجميع القطاعات الأخرى، تسمح بتحقيق النهضة الاقتصادية المرجوة ، معتمدا في بداية الأمر على نظام التسيير الذاتي وإعادة بناء الجزائر المستقلة بالإصلاح والاعتماد على ما تركه الاستعمار من مؤسسات قرابة 1300 مؤسسة صغيرة التي كان يغلب عليها الطابع الصناعي الحرفي الذي يعمل فيه حوالي 80000 عامل وهو عدد ضعيف جدا إذا ما قورن بعدد السكان الذي كان يبلغ 11 مليون ساكن .

أولا : تعريف التصنيع

التصنيع هو عملية يتبعها تغير في تركيب الهيكل الاقتصادي للدول، ومؤشر إلى نسبة الزيادة في الدخل الوطني، الناشئة عن القطاع الصناعي.²

¹ زاهد محمد ديري ،مرجع سبق ذكره،ص 306 .

² محمد زوزي ، تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2010/2009 ، ص 14.

كما يعرفه البعض بأنه تلك المسيرة الاجتماعية الاقتصادية لخلق قوى منتجة وطنية بمكوناتها الإنسانية وتدعيمها والتوسع فيها، ضمن قطاع دولة اقتصادية بغية فتح سبيل التقدم والتغيير أمام التشغيل الجماعي والمنتج عن طريق تنمية فروع منتجة لوسائل الإنتاج المعدة للإنتاج، ووسائل أخرى وذلك وفق مقتضيات التحكم الفعال لغرض النضال بلا انقطاع ضد مخاطر سيطرة امبريالية 1.

ثانيا : مكونات القطاع الصناعي

يتكون القطاع الصناعي في جميع دول العالم من :

1.2 القطاع الصناعي العام : وهو ذلك القطاع الاقتصادي المتكون من مؤسسات إنتاجية مهما كان نوعها (تحويلية و استخراجية) وحجمها (كبيرة ،متوسطة و صغيرة) تعود ملكيتها للدولة .

2.2 القطاع الصناعي الخاص : وهو ذلك القطاع الاقتصادي الصناعي المتكون من مؤسسات إنتاجية باختلاف أنواعها وأحجامها تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج و تتميز بالاستعمال العقلاني لها ،وترجع ملكيتها للخواص افرادا كانوا أو جماعات تدار بواسطةهم ، بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، وتهدف إلى تحقيق الفعالية واكبر قدر ممكن من المر دودية والربح وبأقل تكاليف ، و يتحملون النتائج المترتبة عن تسييرهم لها ،خاضعين في كل ذلك لآليات ومتطلبات المنافسة الحرة.2.

ثالثا : مراحل القطاع الصناعي الجزائري

مند الاستقلال إلى يومنا هذا عرف القطاع الصناعي الجزائري عدة مراحل نذكر منها :3

1.3 المخطط الثلاثي الأول 69/67

2.3 المخطط الرباعي الأول 73/70

3.3 المخطط الرباعي الثاني 77/74

4.3 مرحلة إعادة الهيكلة 87/80

5.3 مرحلة استقلالية المؤسسات 90/88

6.3 مرحلة الخوصصة 2000/90

¹[https:// www.ouarsenis.com](https://www.ouarsenis.com) 2018/05/13 متدييات بوابة الونشريس بتاريخ

²الهاشمي مقراني ، القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد ،مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر 2010 ،ص 15.

³ نفس المرجع السابق ،ص 53.بتصرف

المبحث الثاني: مراجعة الدراسات السابقة

نحاول في هذا المبحث التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا، بهدف توسيع المعارف ومحاولة الإلمام بمختلف جوانب البحث، حيث قمنا بتخصيص المطلب الأول للدراسات باللغة العربية محاولين التعرّيج على بعض الدراسات المحلية التي أجريت على المستوى الوطني وبعض الدراسات التي أجريت ببعض الدول العربية الشقيقة لمعرفة واقع الأجور والحوافز بهذه الأخيرة كما قمنا بتخصيص المطلب الثاني للدراسات باللغات الأجنبية لتعميق هذا البحث ومقارنته ومناقشته مع ما هو مطروح عالمياً.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

سوف نتطرق في هذا المطلب للدراسات السابقة التي أنجزت على المستوى الوطني والعربي.

أولاً: الدراسات الجزائرية:

1.1دراسة عليوة حمزة بعنوان " أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع دراسة حالة خاصة لمؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات " ، سنة 2015 . الدراسة عبارة مذكرة ماستر مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.¹

هدفت هذه الدراسة في الفصلين الأول والثاني إلى الإلمام بكل المفاهيم النظري و النظريات المتعلقة بالأجور و الحوافز و أسس تحديدها في المؤسسات الاقتصادية ، وخصص الفصل الثالث للدراسة التطبيقية بمؤسسة حاويات سكيكدة لتجسيد وتثمين الجانب النظري ،بدءا بتقديم و تعريف المؤسسة محل الدراسة ثم التعرف على الأسس التي تتحدد عليها الأجور والحوافز والاقطاعات الاجرية بهذه الأخيرة وصولا الى احتساب اجر احد العمال الشركة معتمدا في ذلك على المقابلات الشخصية ووثائق الرسمية بالمؤسسة في تحليل المعطيات واستخلاص النتائج . خلصت الدراسة إلى أن نظام الأجور يؤثر بصفة مباشرة على تحسين مستوى ونوعية الأداء في المؤسسة مقترحنا بعض التوصيات التي تراها ضروري :

(أ) وجود قانون عام موحد نموذجي للعامل، يحكم وينظم علاقات العمل في الجزائر.

(ب) تحديد حد أدنى للأجر على المستوى الوطني يكفل الحياة الكريمة للمواطن.

(ت) تحديد حد أقصى للأجر بهدف الحد من التفاوت الصارخ بين الأجور من جهة، وعدم تفضيل فئة على أخرى.

(ث) تخفيض في سلم الضريبة على الدخل الإجمالي.

2.1دراسة مارية فلاح بعنوان " دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري

“مع دراسة حالة لقطاع البريد، سنة 2008.¹

¹عليوة حمزة، مرجع سبق ذكره

الدراسة عبارة عن مذكرة مكتملة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية و التنمية ، مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية و التسيير بجامعة منتوري، قسنطينة ، حيث هدفت إلى تحليل و توصيف الوظائف بما يسمح بوضع نظام أجور عادل وفعال ، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية من اجل الإلمام بمختلف التعاريف والنظم والنظريات لتحديد الأجر و كيفية تقييم الوظائف و منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية مستخدمة بعض الأدوات لتسيير البحث من بينها المقابلة الشخصية و الوثائق الرسمية مستعينة باستبيان الذي هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث وزعت على عينة شملت 50 فرد من مختلف الفئات و المناصب وكانت نسبة الاسترجاع 100% مع تحليل و مناقشة النتائج المتحصل عليها .

خلصت هذه الدراسة إلى أهمية الأجر عند العامل في ظل تجاهل كامل لعنصر التحفيز و حصر التحفيز السلبي في العقوبات المادية مقترحة بعض التحسينات مثل:

أ. الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره عنصر إنتاج مهم.

ب. إعادة النظر في نظام الأجور بما يتناسب و أعباء الوظيفة و الوضع الاقتصادي العام.

ت. تلبية حاجات العمال المادية و المعنوية.

ث. الاهتمام بجانب التحفيز.

ج. توفير جو ملائم لتحسين العلاقات داخل المؤسسة.

ح. توفير وسائل الترفيه.

خ. توسيع شبكة الاتصال داخل المؤسسة و خارجها.

ثانيا الدراسات في الدول العربية الشقيقة

1.2 دراسة علاء خليل محمد العكش بعنوان " نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة " سنة 2007 .

الدراسة عبارة عن رسالة مقدمة لقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، حيث هدفت إلى التعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي و التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن ظاهرة و تفسيرها وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة و المكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية و يتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في غزة والتي بلغ عددها أي العينة 368 موظفا ما نسبته 11% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 3350 موظف ، حيث تم استرداد 346 استبانة أي 94% كما تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي في تحليل البيانات ².

¹ مارية فلاح، دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري، جامعة منتوري، قسنطينة سنة 2008 .

² علاء الدين محمد العكش ، رسالة ماجستير ، مقدمة لقسم إدارة الاعمال بكلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، سنة 2007 .

وخلصت إلى ما يلي:¹

- (أ) هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .
- (ب) وجود خلل في طرق و آليات الترقية، وعدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز.
- (ت) أن نظام المكافآت غير فاعل ومنتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت.
- (ث) أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة ،المسابقات و الاختبارات في منح الحوافز.
- (ج) الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.
- (ح) لا يوجد إنصاف في منح الحوافز و المكافآت، وذلك أثر سلبيًا على أداء الموظفين.

2.2دراسة سومر أديب ناصر بعنوان " أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية " مع دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، سنة 2004.

الدراسة عبارة عن بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وهدفت إلى دراسة مستويات الأجور في تلك الفترة في سورية وأثرها على أداء الأفراد معتمدة في الجانب النظري على الأسلوب الوصفي و التحليلي لأهم ما ورد في الكتب و المراجع الأجنبية والعربية والنشرات والدوريات لكل ما يتعلق بموضوع البحث وفي الجانب التطبيقي على منهج المسح الإحصائي ، حيث تم تصميم استبانته تتضمن مجموعة من الأسئلة فيما تم إجراء بعض المقابلات الشخصية للتأكد من دقة الإجابة الواردة في هذه لاستبانته ،حيث تم اختيار عينة عشوائية من الأفراد العاملين في هذا القطاع يبلغ حجمها 700 عامل موزعين على مختلف المستويات الإدارية .

خلصت إلى أن تقييم العاملين في القطاع العام يعتمد على وجود صفات معينة في الفرد بنسبة أكبر من الاعتماد على ناتج أداء الفرد نفسه .²

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية ومناقشة الدراسات السابقة

في هذا المطلب سوف نعرض على بعض الدراسات السابقة في موضوع الأجور والحوافز باللغة الفرنسية ومناقشة ما سبق في هذا المبحث مع دراستنا الحالية.

أولاً: دراسة الدكتور **HAINGA BOUKOULME** بعنوان " FACTEURS DE MOTIVATION DES RESSOURCES HUMAINES DE L'HOPITAL AL FARABI" سنة 2012.

¹علاء الدين محمد العكش، مرجع سبق ذكره

²سومر اديب ، مرجع ذكر سابقا

الدراسة عبارة عن مذكرة نهاية الدراسة دورة ماستر في الإدارة الصحية والصحة العمومية شعبة إدارة مؤسسات الصحة. مقدمة الى مركز التعاون OMS، المعهد الوطني للإدارة الصحية، وزارة الصحة، المملكة المغربية. حيث تناولت هذه الدراسة واقع التحفيز بمستشفى الفراي بالمملكة المغربية معتمدة على دراسة وصفية مختلطة (MIXTE) كمية وكيفية، متعلقة بالمستخدمين في القطاع العمومي البالغ عددهم 631 موظف، اقتصرت الدراسة الكمية على عينة من 72 موظف أي ما يفوق 10%، ومن الجانب الكيفي على 12 موظف.¹

حيث تم جمع المعلومات بواسطة استبيان تم توزيعه على عينة الدراسة ودليل المقابلة نصف مؤسسي semi structure باستخدام تطبيق epi info 2000 وبيدويا، كذلك التحقيق الكمي الذي شمل 72 موظف كان عدم التحفيز (DEMOTIVES) هو المؤشر الرئيسي لانخفاض الأداء، القلق، الغيابات واحتجاجات العمال إضافة إلى:

(1) 57% من الموظفين غير راضي بمستوى الأجور خاصة الأجر القاعدي.

(2) 3/4 من المشاركين في التحقيق غير راضي بعوامل الوقاية بالمستشفى.

(3) 87.5% غير راضي على عمليات التكوين المستمر.

(4) 77.8% غير راضي على شروط الترقية.

(5) 79% غير راضي على مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال .

خلصت الدراسة إلى تقديم التوصيات على المدى القصير والمتوسط كالأتي:

أ) تدعيم مشاركة المستخدمين في اتخاذ القرار.

ب) تحسين طرق ووسائل الاتصال بالمستشفى.

ت) تحسين تقييم الأداء بالنسبة للموارد البشرية.

ث) تحسين الخدمات الاجتماعية .

ج) وعلى المدى المتوسط ضرورة تحسين عوامل الوقاية وعملية التخطيط وعملية التكوين المستمر.

ثانيا : دراسة **LAURA MUCHA** بعنوان " LA MOTIVATION DES SALARIES ET LA "PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES

الدراسة عبارة عن مذكرة مهنية PROFESSIONEL السنة الأولى ماستر الإدارة الإستراتيجية للتنظيمات ، السنة الجامعية 2010/2009 مقدمة لكلية العلوم الاقتصادية، الاجتماعية وعلوم التسيير ،جامعة REIMS كانت تهدف هذه الدراسة إضافة للمساهمة العلمية والمعرفية إلى معرفة واقع التحفيز بالمؤسسات الاقتصادية الخاصة وأثره على الأداء الكلي للمؤسسة في ظل

¹Haingaboukoulme ,facteurs de motivation des ressources humain de l'hôpital al Farabi ,royaume du Maroc

مناخ يتسم بالطلاق بين العامل ومؤسسته ،كم كانت تهدف إلى تقديم المساعدة لمسيرى هذه المؤسسات في اتخاذ القرار و التوجيه السليم¹.

في المقام الأول اعتمدت على المراجع الأدبية والنظريات العلمية والكلاسيكية في تحديد المفاهيم والمعارف المتعلقة بموضوع الدراسة مستخدمة المنهج الوصفي وفي الجزء الثاني التطبيقي اعتمدت على منهج المقابلة في التحقيق الميداني بالولوج إلى المؤسسات الخاصة ومقابلة فئتين من العمال الإطارات والأجراء لمعرفة واقع التحفيز بهذه الأخيرة وما مدى تأثيره على الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق مقارنة مختلف النتائج المتحصل عليها في المقابلة، المقابلة كانت عبارة عن طرح الأسئلة نفسها للشخص نفسه في نفس الوظيفة ونفس الرتبة.

خلصت الدراسة إلى ضرورة جعل تحفيز العمال في صلب اهتمامات تسيير الموارد البشرية من اجل خلق أداء عالي للمؤسسة.

ثالثا: مناقشة الدراسات السابقة

جل الدراسات السابقة سواء جزائرية أو أجنبية كان هدفها تحليل وتوصيف نظام الأجور والحوافز بمؤسسات القطاع العام متجاهلة القطاع الخاص الذي يعتبر المحرك الرئيسي للتنمية المستدامة في الاقتصاديات الحديثة وبالخصوص في الاقتصاد الجزائري الذي يعول عليه كثيرا في إحداث فقرة تنموية.

فالدراسة التطبيقية للطالب عليوة حمزة بعد تحليل وتقييم الوظائف ركزت بشكل رئيسي على كيفية إعداد الأجور والرواتب بمؤسسة حاويات سكيكدة متخذة المشاركة في إعداد اجر أحد العمال كنموذج لهذه الدراسة.

أما دراسة مارية فلاح التي اتخذت من قطاع البريد كنموذج للقطاع الاقتصادي غير أن هذا الأخير ليس له الحرية الكاملة في تحديد مستوى الأجور والحوافز التي يتطلع لها مستخدميه.

وعلى غرار الدراسات الجزائرية فكانت الدراسات العربية لا تختلف كثيرا عنها بحكم تشابه الأنظمة والأهداف السياسية.

فدراسة سومر أديب ناصر بسورية اتخذت من القطاع العام كمجال للدراسة التطبيقية في ذلك الوقت بالرغم من وجود قطاع نسيج خاص سوري أكثر فاعلية.

أما دراسة علاء الذي محمد العكش في قطاع غزة المحاصر والذي يعتمد بشكل كلي في تسيير ميزانية مستخدميه على هبات الدول العربية والصديقة للسلطة الفلسطينية قد لا تكون ذات دلالة كافية لتأثير الأجور والحوافز على أداء المستخدمين لانعدام عامل أساسي يتمثل في الثقة في الدول المانحة واستمرار تدفق هذه المساعدات.

اما بخصوص الدراسات بالغات الأجنبية فجاءت دراسة Laura Mucha بجامعة Reims قريبة جدا من واقع الأجور والحوافز وتأثيرها على الأداء بالمؤسسات الاقتصادية باعتبارها شملت مؤسسات القطاع الخاص الذي نسعى نحن كذلك التقرب منه

¹LAURA MUCHA , LA MOTIVATION DES SALARIES ET LA PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES ,REIMS ,2010 .

لكن فإتجاه مغاير لهذه الدراسة بحيث نسعى لمقارنة نظام أجوره بنظام أجور القطاع العام والوقوف على الفروقات الموجودة وخلصت إلى نتائج واقعية جدا لما يدور في عالم الأعمال ونظرة العامل لراتبه وأدائه في نفس الوقت. ما نأمله في دراستنا هذه أن تكون مكمل للبحث النظري ومساهمة علمية من جهة، وكإضافة جديدة في مقارنة ما يقدمه القطاع الخاص الصناعي الجزائري من أجور وحوافز بما تقدمه مؤسسات القطاع الاقتصادي العام، للوقوف على الفروق الموجودة وإبداء رأينا في ذلك.

خلاصة الفصل

مما سبق نقول أن للأجور والحوافز أهمية بالغة في حياة الفرد بصفة خاصة وللمؤسسة بصفة عامة، لما لها من تأثير على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والنفسي وحتى السياسي، إذا تمثل أداءه فعالة في توجيه الفرد ودفعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة كما تعمل الأجور والحوافز على تحسين مستوى معيشة الفرد وعائلته وتحقيق الرفاهية التي يصبو إليها ويناضل من أجلها، وتعتبر كذلك وسيلة لضمان امن واستقرار المجتمع وتوجيه طاقاته وفقا لتطلعات السياسة العامة في الدولة.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

الفصل الثاني

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تقديم مبسط لبعض الشركات العامة والخاصة الناشطة في القطاع الصناعي بولاية غرداية من خلال نشأتها، تعريفها ومهامها مع مسحة مختصرة على هيكلها التنظيمي. كما سوف نركز على أهم الجوانب والطرق المتبعة في تكوين نظام أجورها وحوافزها، وذلك في المبحث الأول وسنخصص المبحث الثاني لصلب موضوع هذه الدراسة المتمثل في أوجه الاتفاق والاختلاف.

حيث سنتناول شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب كونها الشركة الاقتصادية العامة الأولى على مستوى ولاية من حيث عدد العمال وحجمها الاقتصادي وتوجهها الربحي، وشركة الجزائرية للمياه الربحية أيضا لكنها ذات التوجه الاجتماعي (تعتمد على مساعدات الدولة في تحديد ميزانيتها) مما يعيق نوعا ما هدفها الاقتصادي المتمثل أساسا في تحقيق الأرباح وبمنحها حرية أكثر في تحديد نظام أجورها وحوافزها.

أما بخصوص شركات القطاع الخاص فقد قدمنا طلب إجراء هذه الدراسة للعديد من الشركات ولم تكمل بالقبول، إلا في هاتين الشركتين، شركة المبرد الصحراوي (SONERAS) وشركة بلاست أفريك اللتان قدمتا لنا يد المساعدة على إتمام هذا البحث المتواضع.

- المبحث الأول تقديم بعض المؤسسات الاقتصادية ونظم أجورها وحوافزها.
- المبحث الثاني أوجه الاتفاق والاختلاف بين نظام الأجور والحوافز في المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي ونظام الأجور والحوافز في مؤسسات القطاع الخاص.

المبحث الأول: تقديم بعض المؤسسات ونظم أجورها وحوافزها

قبل الشروع في تحليل نظم أجور وحوافز الشركات العامة والخاصة الناشطة في القطاع الصناعي بولاية غرداية لابد علينا التعريف بهذه المؤسسة ومهامها.

المطلب الأول: المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي

كما هو معروف فإن القطاع الصناعي العام الجزائري يتكون من مؤسسات ربحية تعتمد بصفة كلية على مواردها الخاصة في تحديد سياسة أجورها تحت مظلة القانون الجزائري، ومؤسسات ربحية ذات توجه اجتماعي أي لا يكون الربح هدفها الأسمى بل تنفيذ السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، معتمدة بشكل جزئي على دعم الدولة في تنفيذ موازنتها المالية بصفة عامة وسياسة أجورها بصفة خاصة كما أن للنظام الداخلي للمؤسسة تأثير على ذلك.

وعليه يكون من الأجدر بنا أن نتعرف على نظام الأجور والحوافز لكلا الصنفين من المؤسسات باختيار واحدة من كل صنف.

الفرع الأول: مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية (ADE)

"الجزائرية للمياه" مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. أنشأت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 101_01 المؤرخ في 27 محرم 1422 الموافق 21 ابريل سنة 2001. توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية، ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر. لها خمسة عشر (15) منطقة جهوية وأربعة وأربعون (44) وحدة. 1

أولا: تعريف الشركة ومهامها

تكلف المؤسسة في إطار السياسة الوطنية بضمان تنفيذ السياسة الوطنية لمياه الشرب على كامل التراب الوطني من خلال التكفل بنشاطات تسيير عمليات إنتاج مياه الشرب والمياه الصناعية ونقلها ومعالجتها وتخزينها وجرها وتوزيعها والتزويد بها وكذا تجديد الهياكل القاعدية التابعة لها وتنميتها.

1.1: تعريف وحدة غرداية

هي إحدى الوحدات التابعة جهويا إلى منطقة ورقلة وقد تم الانضمام إلى المؤسسة الأم في شهر أوت 2006 تقوم بنفس مهام هذه الأخيرة (المؤسسة الأم) على مستوى تراب ولاية غرداية تتكون من خمس (05) دوائر DEPARTEMENTS وتسعة (09) مراكز CENTRE موزعة بمختلف بلديات الولاية عدد عمالها 607 عامل منهم 186 عامل مهني،

¹معلومات مستقاة من مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية بتاريخ 2018.04.16

232 عون تحكّم، 175 إطار و14 إطار سامي، 45 إناث و562 ذكور يرأسها مدير يعين بقرار من المدير العام للمديرية العامة للمؤسسة المتواجد مقرها بالعاصمة.1

1.1.1 مدير الوحدة: يشغل المنصب الرئيسي في المؤسسة ويعتبر المسؤول الأول والأخير أمام مجلس الإدارة يشرف مباشرة على جميع مصالح المؤسسة من خلال التنسيق والمراقبة.

2.1.1 المكلف بالمنازعات: هو شخص مكلف بمتابعة كل قضايا المؤسسة داخليا وخارجيا (أمام القضاء) تحت رئاسة مدير الوحدة مباشرة.

3.1.1 المكلف بالأمن: دوره السهر على امن العمال والممتلكات المؤسسة والحفاظ عليها تحت رئاسة السيد المدير مباشرة.

4.1.1 المخبر المركزي: يقوم بالتحاليل الدورية (الكيميائية والبيولوجية) للمياه الصالحة للشرب عبر كامل مراكز المؤسسة بشكل دوري كل ثلاثة أشهر، كما يقوم بالتدخل المباشر في الحالات الطارئة كتلوث المياه أو من خلال شكاوى المواطنين وهو تحت رئاسة مدير الوحدة مباشرة.

5.1.1 خلية الإعلام الآلي: تهتم بكل ما هو متعلق بالبرمجيات وأجهزة الإعلام الآلي من صيانة وتثبيت ومتابعة.

2.1: الدوائر LES DEPARTEMENTS

1.2.1 دائرة الإدارة والوسائل: تتكون من مصلحة التموين ومصلحة الحظيرة.

2.2.1 الدائرة التجارية: تتكون من مصلحة الفوترة، مصلحة التحصيل ومصلحة الزبائن كم تقوم بمراقبة مختلف الأنشطة التجارية للمراكز المنتشرة على تراب الولاية.

3.2.1 دائرة الاستغلال: تنفرع إلى ثلاث مصالح، مصلحة الإنتاج والتوزيع، مصلحة تطوير نشاطات الاستغلال ومصلحة الصيانة.

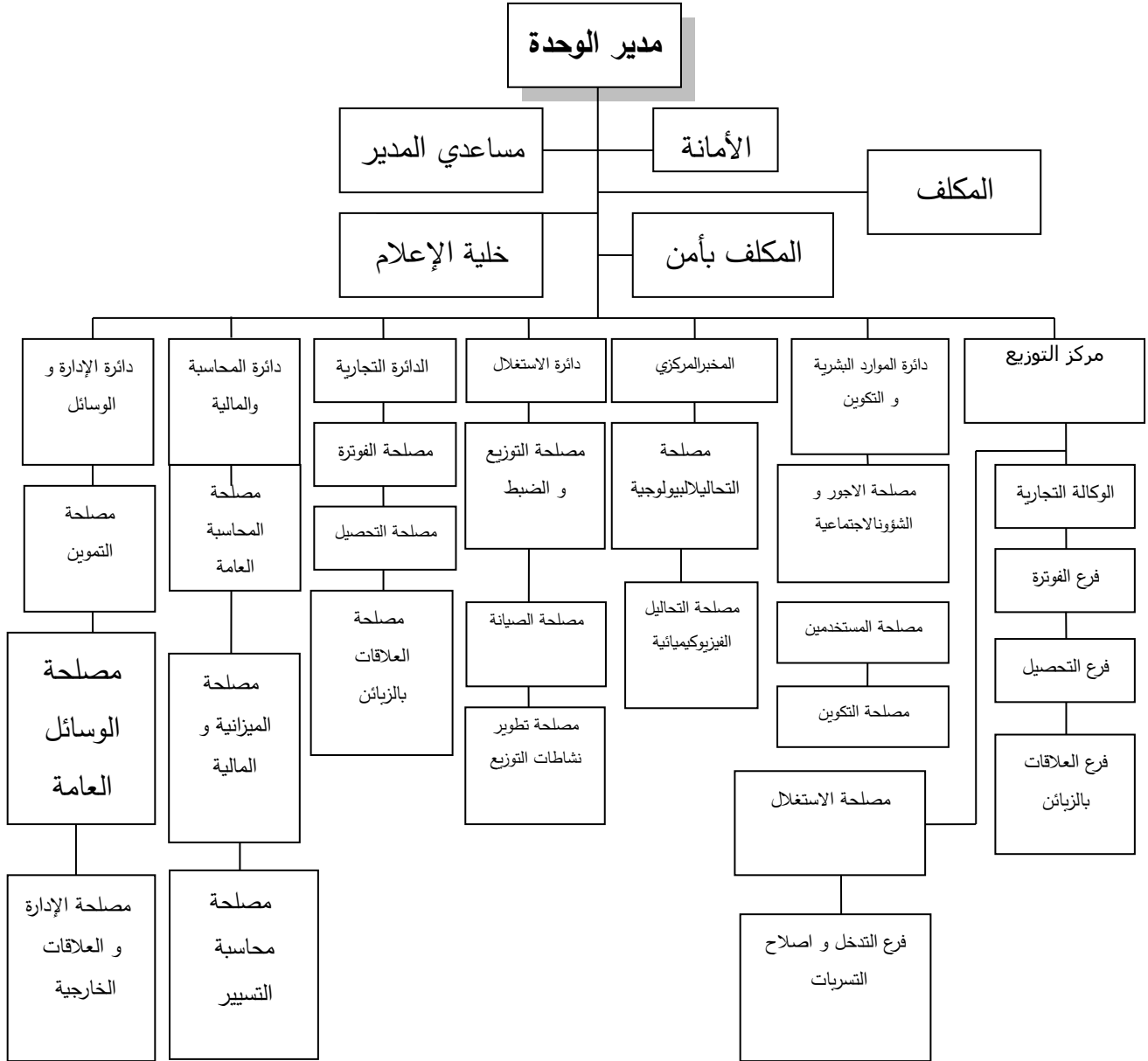
4.2.1 دائرة المحاسبة والمالية: تتكون من ثلاث مصالح هي مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الميزانية والمالية ومصلحة محاسبة التسيير.

5.2.1 دائرة الموارد البشرية: تتكون من مصلحة الأجور والشؤون الاجتماعية، مصلحة المستخدمين ومصلحة التكوين.

¹معلومات مستقاة من مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية بتاريخ 2018.04.16

6.2.1 الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه

الشكل رقم 1-2: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه



المصدر : من اعداد الطالب

ثانيا: مكونات الأجر بالجزائرية للمياه وحدة غرداية

إن مصلحة الأجور هي مصلحة تابعة إداريا لدائرة الموارد البشرية تسهر على إعداد أجور العمال ومختلف التصريحات الملحقة بما على مستوى صندوق الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر بسبب الأحوال الجوية (CACOBATPH) واقتطاع ودفع الضرائب الواجبة على العامل على مستوى مديرية الضرائب، إضافة لإصدار كشف الراتب وكل الوثائق المتعلقة براتب العامل وهي المصلحة التي تسند لها هذه المهمة في جميع المؤسسات العمومية، يكون ذلك بدءا باستلام محاضر الحضور العمال من مصلحة المستخدمين إلى غاية صب الرواتب الشهرية عن طريق المؤسسات المالية كالبنوك والبريد.

حيث يتكون اجر العامل بالجزائرية للمياه من:1

1.2 الأجر القاعدي: وهو الأجر المحدد سلفا بشبكة الأجور المتفق عليها من طرف الإدارة العليا من جهة ونقابة العمال من جهة أخرى ومصروح بها لذي أمانة ضبط المحكمة التابعة لها المؤسسة إقليميا ومفتشية العمل، حيث تتكون من سبعة وعشرون (27) صنف عموديا وعشرون درجة (20) أفقيا، مقسمة إلى أربع فئات عمالية هي: العمال المهنيين، أعوان التحكم، الإطارات والمسيرين تحدد جميع المناصب التي يمكن ان يشغلها العامل بالمؤسسة وأقصى الترقيات (في الدرجة أو الصنف) التي يمكن أن يحصل عليها خلال مساره المهني.

يتراوح الأجر القاعدي في الجزائرية للمياه من 13519 دج كحد أدنى و119924 دج كحد أقصى ويضاف إليه جميع الحوافز والمنح التي تكون من حق العامل مخصوم منها اقتطاعات الضمان الاجتماعي واقتطاع الضرائب واقتطاع الصندوق الوطني للعطل مدفوعة الأجر بسبب الأحوال الجوية.

2.2: أهم الحوافز الفردية والجماعية

1.2.2.2 منحة الخبرة المهنية IEP وتمثل الخبرة المهنية للعامل داخل وخارج المؤسسة وكذا فترة قضاء الخدمة الوطنية قبل وبعد التوظيف في المؤسسة وتبلغ أقصى نسبة 80% من الأجر القاعدي تحسب حسب الجدول الأتي.2.

¹مستقاة من مقابلة مع رئيس مصلحة الأجور بتاريخ 2018.04.17

²نفس المصدر السابق

(نسبة مئوية)

جدول رقم 1-2: جدول احتساب منحة الخبرة المهنية

سنوات الخبرة	نسبة الزيادة من الاجر القاعدي
من 01 سنة إلى 3 سنوات	1 % من الأجر القاعدي لكل سنة
من 04 سنة إلى 8 سنوات	1.5 % من الأجر القاعدي لكل سنة.
من 09 سنة إلى 12 سنوات	2.5 % من الأجر القاعدي لكل سنة.
من 13 سنة إلى 16 سنوات	3 % من الأجر القاعدي لكل سنة.
من 17 سنة إلى 19 سنوات	3.5 % من الأجر القاعدي لكل سنة.
من 20 سنة إلى 22 سنوات	4 % من الأجر القاعدي لكل سنة.
من 23 سنة فما فوق	5 % من الأجر القاعدي لكل سنة.

المصدر: من إعداد الطالب.

2.2.2: المنحة الجزافية للمنصب IFF تحسب ب 25 % من الأجر القاعدي يستفيد منها كل عامل من الصنف 14/01 حتى الصنف 1.18/20

3.2.2: منحة العمل الدائم IFSP يستفيد منها صنفين من العمال وهم السائق من الصنف 10/01 حتى 13/20 وتستبدل بمنحة الجزافية IFF إذا تم ترقية العامل إلى درجة أعلى من 13/20 وأعوان الضخ من الصنف 8/01 إلى 11/20 وهو آخر صنف يمكن أن يرقى له أعوان الضخ.

4.2.2: منحة المسؤولية PRIME DE RESPONSABILITE يستفيد منها كل عامل يشغل منصب مسؤولية أي من الصنف 17/01 فما فوق وتمثل 30 % من الأجر القاعدي و35% للإطارات السامون من الصنف 21 إلى 24 و 40 % للإطارات السامون من الصنف 25 فما فوق.

5.2.2: منحة التسخير PRIME DE DISPONIBILITE يستفيد منها كل عامل يشغل منصب رئيس مركز أو رئيس دائرة وتحسب ب 15 % من الأجر القاعدي.

6.2.2: منحة المنطقة PRIME DE ZONE وتنقسم إلى 25 % من الأجر القاعدي لكل عامل يزاول عمله داخل تراب بلدية غرداية و نسبة 30 % من الأجر القاعدي لكل عامل يزاول عمله خارج تراب بلدية غرداية .

¹ مستقاة من مقابلة مع رئيس مصلحة الأجور بتاريخ 2018.04.17

7.2.2: منحة المردودية الفردية PRI حسب المردود الفردي للعامل وتنقط من قبل المسؤول المباشر للعامل من 0 إلى 30 % من الأجر القاعدي.

8.2.2: منحة المردودية الجماعية PRC تحسب من 0 إلى 30 % من الأجر القاعدي، تحدد من طرف لجنة داخلية للمؤسسة مرة واحدة فكل ثلاثي والتي تصنف العمال حسب المردود الجماعي إلى أربع (04) مجموعات كالآتي:

الجدول رقم 2-2: جدول احتساب المردودية الجماعية

(نسبة مئوية)

المجموعات	نسبة الاستفادة من المنحة
المجموعة A	تستفيد من المنحة كاملة 100 % (أي 30% للعامل).
المجموعة B	تستفيد من المنحة ب 75 % للعامل.
المجموعة C	تستفيد من المنحة ب 50 % للعامل.
المجموعة D	لا تستفيد من المنحة.

المصدر: من إعداد الطالب

9.2.2: منحة الوجبة أو السلة PRIME DE PANIER هي منحة ثابتة عن كل يوم حضور بقيمة 250 دج للوجبة الفطور فقط .

10.2.2: منحة النقل PRIME DE TRANSPORT هي منحة ثابتة تحسب وفقا للمسافة التي تبعد عن العمل محددة كما يلي: 1

¹ مستقاة من مقابلة مع رئيس مصلحة الأجور بتاريخ 2018.04.17

(دج)

الجدول رقم 2-3: جدول منحة النقل

المسافة	قيمة المنحة
من 1 كم الى 4 كم	1300 دج
من 5 كم إلى 10 كم.	1500 دج
من 11 كم إلى 19 كم.	1900 دج
من 20 كم فما فوق	2300 دج

المصدر: من اعداد الطالب

11.2.2: منحة الأجر الوحيد SALAIRE UNIQUE محددة ب 2500 دج لكل عامل متزوج.

12.2.2: منحة نهاية المسار المهني تمنح وفقا لسلم خاص بالمؤسسة.

ثالثا: الحوافز الممنوحة عن طريق لجنة الخدمات الاجتماعية

تخصص ميزانية الخدمات الاجتماعية بـ 3% من الكتلة الأجرية للمؤسسة وفقا للقانون، وتقدم في شكل مساعدات ونشاطات اجتماعية لفائدة العمال المؤسسة بدون استثناء مثل المناسبات والأعياد مثل: 1

- 1) منحة عيد الأضحى غير ثابتة.
- 2) منحة المحفظة (التمدرس) 2000 دج.
- 3) منحة المولود الجديد 3000 دج.
- 4) منحة الختان 3000 دج.
- 5) منحة الزواج 10000 دج.
- 6) منحة وفاة أحد الأقارب (الزوج، الابن، الأب أو الأم) 25000 دج.
- 7) سلفة الخدمات الاجتماعية حسب طلب العامل أن لا تتجاوز 50000 دج.

رابعا: الترقيات في الجزائرية للمياه

توجد نوعان من الترقية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة غرداية هي: 2

¹مستقاة من مقابلة مع رئيس مصلحة الأجور بتاريخ 2018.04.17

²مستقاة من مقابلة مع مدير الموارد البشرية بتاريخ 2018.04.30.

1.4: الترقية الأفقية وتكون حسب عدد سنوات الخبرة للعامل داخل وخارج المؤسسة وكذلك حسب سلم ترقية خاص بالمؤسسة.

2.4: الترقية العمودية وتكون حسب عدد سنوات الخبرة داخل المؤسسة فقط وحسب سلم ترقية خاص بالمؤسسة.

خامسا: الحوافز السلبية بالجزائرية للمياه

تتمثل في العقوبات الرديعة المنصوص عليها في الأمر 06 / 03 في المادة 177، و النظام الداخلي للمؤسسة وتشمل كذلك الخصومات المتعلقة بالغيابات المبررة والغير مبررة.1

1.5: عقوبات من الدرجة الأولى تقرر من طرف رئيس المركز او رئيس الدائرة تنبيهه، اصدار كتابي أو توبيخ الإيقاف على العمل من يوم إلى ثلاثة أيام مع الحرمان من منحة المر دودية الفردية والجماعية لشهر واحد.2

2.5: عقوبات من الدرجة الثانية تقرر من طرف اللجنة التأديبية وتكون ب التوقيف عن العمل من أربعة أيام إلى ثمانية أيام أو الشطب من قائمة التأهيل والحرمان من منحة المر دودية الفردية والجماعية لثلاثة أشهر.3

3.5: عقوبات من الدرجة الثالثة و تكون ب التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام أو التنزيل من درجة إلى درجتين أو النقل الإجباري أو التسريح بدون تعويض مع الحرمان من منحة المر دودية الفردية والجماعية لثلاثة أشهر.4

سادسا: الأجر القاعدي لأعلى عامل وأدنى عامل في الهرم التسلسلي

يمكننا توضيح أعلى درجة وأعلى رتبة في شبكة الأجور لمؤسسة الجزائرية للمياه في الجدول الآتي:

¹نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 07_2011، ص 143. بتصرف

²مستقاة من مقابلة مع مدير الموارد البشرية بتاريخ 03.05.2018.

³نفس المصدر السابق

⁴نفس المصدر السابق

الجدول رقم 2-4 : جدول تحديد ادني وأعلى اجر قاعدي بالدرجة والرتبة(دج)

الدرجة 20 _ الرتبة 27	الدرجة 1 _ الرتبة 1	
	13519 دج	أدني اجر قاعدي
119924 دج		اعلى اجر قاعدي

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية (ALFAPIPE)

تعتبر الجزائرية لصناعة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التّمنية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أنّ نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخليّة وتلبية حاجات المؤسسات من الأنابيب الحديدية بأساليب تكنولوجية حديثة، من اجل تدعيم الإنتاج الوطني وتقليص فاتورة الاستيراد وتوفير العملة الصعبة على الخزينة العمومية.

أولاً: نشأة المؤسسة وتعريفها ومهامها

أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية سنة 1974م وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية "HOCH" بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24هكتار وتعدّ أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم 830 عاملاً.

وفي إطار التحوّلات الاقتصادية تمّ دمج شركة "PIPE GAZ" بنورة "غرداية"، ومؤسسة "ALFA TUS" بالحجار "عنابة" تحت اسم "الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFA PIPE برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حالياً 1 480 عاملاً.

1.1 مهام المؤسسة

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 128 500 طن سنوياً، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميّزها عن بقية المؤسسات الأخرى، كما أنّها تسعى دائماً لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات: "سونطراك، سونلغاز، مديرية الري"، كما لها أنشطة أخرى منها: 2:

(أ) بيع مشتقات الحديد للمؤسسات الاسترجاع العمومية.

¹ بودوح فوزية، المعالجة المحاسبية لمناقص الموظفين وفق النظام المحاسبي المالي والمعياري المحاسبي الدولي 19 منافع الموظفين، مذكرة ماستر جامعة البليدة، 2016، ص55. بتصرف

² بودوح فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 62. بتصرف

ب) صناعة وتغليف الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضّغط العالي.
 ت) تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجّار "SIDER" أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللّفافات الحديدية حوالي 30طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطّوات إنتاجية "A.B.C. D" بمعدّل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنّها تعمل باستمرار حتّى في أيّام العطل والأعياد الدّينية والوطنية أحيانا حسب برنامج الإنتاج. 1.
 يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادّة الأولى "LES BOBINES" أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الدّاخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

أ) أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.

ب) أنابيب الغاز يتم تغليفها من الدّاخل والخارج.

ج) أنابيب المياه تطلّى من الدّاخل ضدّ الصّدأ.

1.2 تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب: 2

تتجلّى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المهام، وهذا من أجل المساعدة في الرّقابة والتنظيم والسير الحسن لمختلف العمليات والأنشطة، ومحاولة التنسيق بين الوظائف للبلوغ إلى الأهداف بأقلّ التكاليف.

1.2.1 المدير العام: يمثّل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بالإشراف على المديرات التابعة لها، كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليقات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسة.

2.2.1 السكرتارية: هي ذلك الجهاز من العاملين المنظّم والمساعد الأيمن للمدير والمسؤولين في إنجاز وأداء أعمالهم الوظيفية والتي تقدّم مساعدات وخدمات للإدارة سواء فنيّة أو مكتبية، وتقوم بمعاونة تلك الوحدات الإدارية، وتعتبر القلب النّابض الذي يمدّ كافة الأجهزة بما يلزمها من معطيات وبيانات، ومراقبة المديرات الأخرى وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الأخطار.

3.2.1 مساعد الأمن الصناعي: مهمّته تولي كل ما يخص الأمن الدّاخلي والخارجي للمؤسسة، كما أنّه يقوم بإعطاء التّعليمات للعمّال لتفادي الحوادث المحتمل وقوعها، وتوعيتهم بمختلف إجراءات الوقاية، بالإضافة إلى إقامة دوريات مراقبة يومية حول الورشات والمصالح لضمان سير نشاط على أحسن الظروف.

¹ مستقاة من مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 25.04.2018

² بودوح فوزية ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 .بتصرف

4.2.1 مساعد المدير لرقابة التسيير: مهمته السّهر على مراقبة ومتابعة مختلف العمليات لمديريات المؤسسة، ويحرص على تطبيق جميع الأوامر والقرارات بكل صرامة وجدّية، وذلك من خلال الرّبط والتنسيق بين المهام المختلفة لجميع المديريات ومصالحها، بالإضافة إلى متابعة العمل.

5.2.1 المديريات: يوجد خمس مديريات وهي على التّوالي: 1

(أ) **المديرية التقنية:** وتعدّ الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة إنتاج الأنايب، دائرة ضمان الجودة، دائرة التّغليف، دائرة الصّيانة، مصلحة البرمجة.

(ب) **المديرية المالية:** تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأنّ عملها حسّاس نوعاً ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتمّ بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التّصريحات من رقم العمّال لمعرفة الضّرائب واجبة الدّفع، كما تهتمّ بإعداد مختلف الدفاتر والسّجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كلّه بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامّة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم: إدارة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة، دائرة الخزينة.

(ت) **المديرية التجارية:** تعتبر همزة وصل بين الشركة والزّبائن حيث تقوم بتلقّي كافة الطّلبات والعروض المقدّمة لدراستها، كما تهتمّ بكل الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطّلبات، وتضم: دائرة التجارة، دائرة التّسويق.

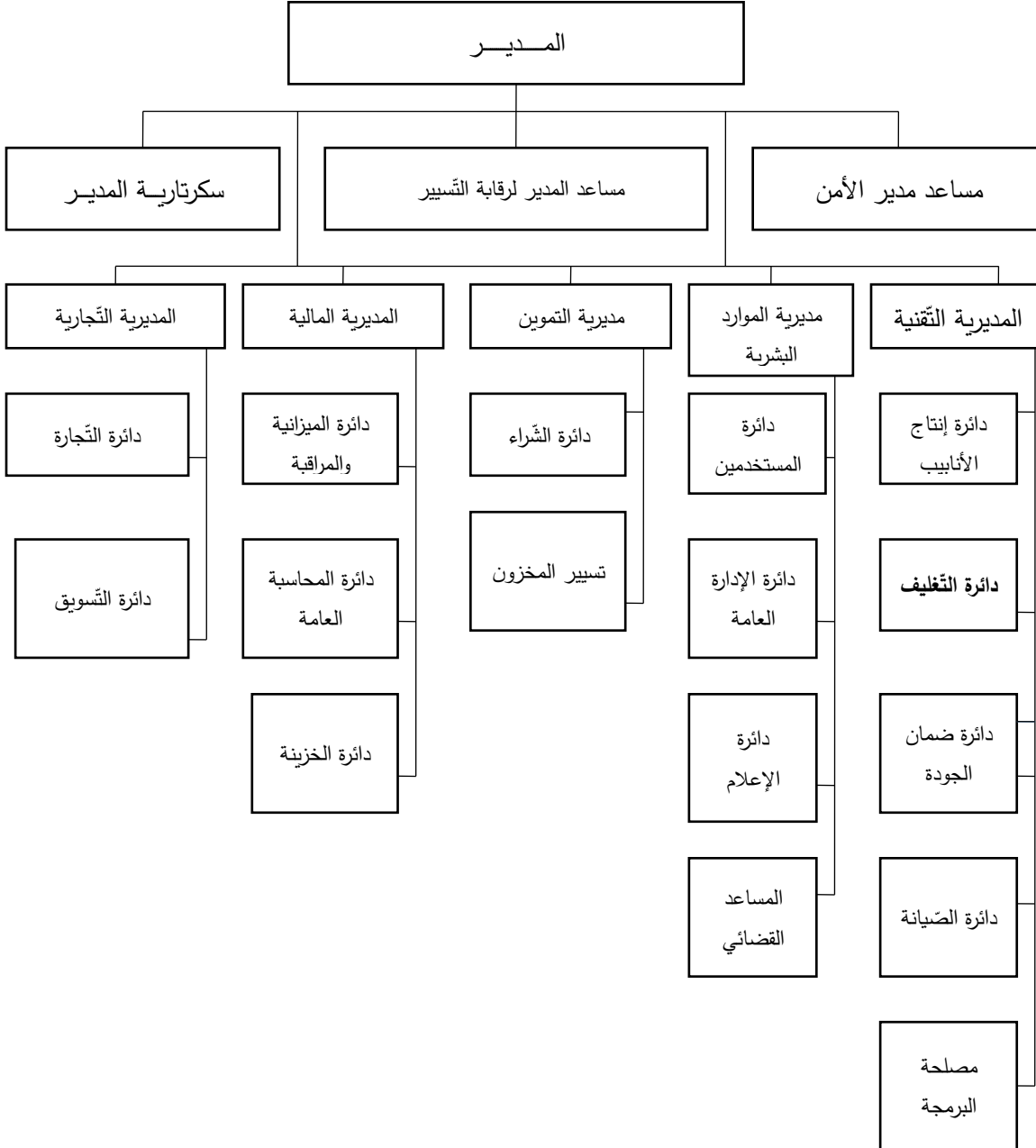
(ث) **مديرية التّموين:** تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورّد، فيقوم بإعداد برنامج التّموين إمّا عن طريق جلب الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من الدّاخل أو عن طريق الاستيراد، إضافة إلى حرصها على التّخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمّية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم: دائرة الشّراء، دائرة تسيير المخزون.

(ج) **مديرية الموارد البشرية:** تتولّى هذه المديرية السّهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التّوظيف، والتّدريب، والتّأهيل، والتّحفيز، والتّرقية، وتوزيع الأجور، والمكافآت، والعطل، وتوفير التّأمين الشّامل لهم، والوظيفة الاجتماعية تجاه الضّمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي: دائرة المستخدمين، دائرة التّسيير، دائرة الإعلام الآلي ومساعد قضائي.

6.2.1 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب

¹ بودوح فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الشكل رقم 2-2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب



المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: مكونات الأجر بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

كما سبق وان أشرنا بان مصلحة الأجور هي التي تسند لها مهمة إعداد الأجر بمختلف المؤسسات العمومية فان اجر العامل في شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب يتكون من:

1.2 الأجر القاعدي: يحدد الأجر القاعدي بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وفقا لشبكة الأجر la grille

de salaire التي تحددها إدارة المؤسسة بموافقة الشريك الاجتماعي والتي تتكون من ستة عشر صنف (16) وتسعون درجة (90) مجمعة في أربعة مجموعات كبرى هي: 1

جدول رقم 2-5: جدول تحديد المجموعات والأصناف

الأصناف	المجموعات
E1.E2.E3.E4	العمال المهنيين
T1.T2.M1.M2	أعوان التحكم
C1.C2.C3.C4	الإطارات
S1.S2.S3.S4	الإطارات السامية

المصدر: من إعداد الطالب

حيث يحدد أدنى اجر قاعدي بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الصنف 1 و الدرجة 1 ب 17927,52 دج وأعلى اجر قاعدي الصنف 16 الدرجة 90 ب 183511,04 دج.

الجدول رقم 2-6 : جدول توضيحي للأجر القاعدي

الدرجة 90 الرتبة 16	الدرجة 1 الرتبة 1	
	17927.52 دج	أدنى اجر قاعدي
183511.04 دج		اعلى اجر قاعدي

المصدر: من إعداد الطالب

¹¹ بودوح فوزية، مرجع سبق ذكره ، ص 67 .

² شبكة أجور الشركة

2. 2 أهم الحوافز الفردية والجماعية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب:

1.2.2.2 منحة الخبرة المهنية: IEP وتمثل الخبرة المهنية للعامل داخل وخارج المؤسسة وتحسب من 1% إلى 6% من الأجر القاعدي.

2.2.2.2 المنحة الجزائرية للمنصب IFF: يستفيد منها فئة الإطارات والإطارات السامية بسبب المسؤولية الملقاة على عاتق هذه الفئات والحضور خارج أوقات العمل، وتحدد بـ 38% من الأجر القاعدي بعد احتساب كل الغيابات في الوظائف الإدارية و بـ 40% من الأجر القاعدي بعد احتساب الغيابات في الوظائف التقنية، ولا يمكن هذا التعويض مع تعويض الساعات الإضافية.

3.2.2.2 منحة المنطقة: PRIME DE ZONE يستفيد منها كل عمال المؤسسة وتحسب بـ 40% من الأجر القاعدي المعمول فعلا.

4.2.2.2 منحة الصندوق: Prime de caisse يستفيد منها العامل الذي يتولى تسيير الصندوق le caissier لتغطية العجز الذي يحصل أحيانا في الصندوق وتحدد بـ 3000 دج شهريا.

5.2.2.2 منحة المردودية الفردية PRI حسب المردود الفردي للعامل وتنقط من قبل المسؤول المباشر للعامل من 0 إلى 20% من الأجر القاعدي باعتبار حجم العمل، نوعية العمل، المواظبة والانضباط.

6.2.2.2 منحة المردودية الجماعية PRC: 30% من الأجر القاعدي حسب المردود الجماعي للعمال في إنجاز المشاريع وتدفع شهريا، وقد تخفض أو تحذف في حالة عدم وجود مشاريع قيد الإنجاز، تحدد من طرف المديرية العامة بقرار.

7.2.2.2 منحة الوجبة أو السلة: PRIME DE PANIER هي منحة ثابتة عن كل يوم حضور فعلي يتجاوز 6 ساعات بقيمة 500 دج للوجبة الفطور فقط وتضاعف في شهر رمضان بالنسبة للعمال الذين يعملون بنظام المناوبة.

8.2.2.2 منحة النقل: PRIME DE TRANSPORT الشركة توفر النقل للعمال.

9.2.2.2 منحة الضرر: Prime de nuisance حسب درجة الضرر في المنصب من 4.5% إلى 30% من الأجر القاعدي

10.2.2.2 منحة الأجر الوحيد: SALAIRE UNIQUE محددة بـ 3000 دج لكل عامل متزوج بحيث يكون الزوج غير عامل.

11.2.2.2 تعويض الساعات الإضافية: تخص الساعات الإضافية التي يشغلها العامل بطلب من المؤسسة من المجموعة الأولى والثانية زيادة على أوقات الدوام اليومي على أن لا تتجاوز 20% من المدة القانونية وان لا تتجاوز 12 ساعة يوميا: 1

¹بودوح فوزية، مرجع سبق ذكره، ص 68. بتصرف

- ✓ 50 % زيادة في ثمن الساعة بالنسبة للأربع ساعات الإضافية الأولى في الأوقات العادية.
- ✓ 75 % زيادة في ثمن الساعة بعد الأربع ساعات الإضافية الأولى في الأوقات العادية.
- ✓ 100 % زيادة في ثمن الساعة لعمل الساعات الضافية في أيام الراحة القانونية، أيام الأعياد والمناسبات الدينية والوطنية والعمل الليلي من الساعة 21 ليلا حتى الساعة 5 صباحا.

12.2.2 ميداليات العمل حسب سنوات الخبرة: هي مكافأة للعامل نظير وفائه للمؤسسة تمنح له وقت استكمالها الخبرة المحددة في الاتفاقية الجماعية مرة واحدة.1

جدول رقم 2-7 : جدول ميداليات العمل(دج)

المكافأة	الميدالية	سنوات الخبرة
25000 دج	برونزية	10 سنوات خبرة
60000 دج	فضية	18 سنة خبرة
80000 دج	ذهبية	25 سنة خبرة

المصدر: بودوح فوزية ، مرجع سبق ذكره ، ص 68 .

13.2.2 منحة نهاية الخدمة Prime fin de carrière هي مبلغ مالي يدفع للعامل عند نهاية مساره المهني في حالة التقاعد، الموت والعجز الكلي عن العمل وتحسب على أساس الأجر الخام للشهر الذي تقاضى فيه العامل أكبر راتب خلال 12 شهر الأخيرة يضاف إليها إعادة التصنيف والزيادة في الأجر.2

¹ نفس المرجع السابق ، ص 77 .بتصرف

² نفس المرجع السابق ، ص 80 .بتصرف

الجدول رقم 2-8: جدول احتساب منحة نهاية المسار المهني (شهر)

سنوات الخبرة في المؤسسة	الأشهر الأخيرة التي تحسب على أساسها المنحة
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	09 أشهر الأخيرة
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	13 شهر الأخيرة
من 15 سنة الى اقل من 20 سنة	17 شهر الأخيرة
أكثر من 20 سنة خبرة	22 شهر الأخير

المصدر: نفس المرجع السابق، ص 80.

ثالثا: الحوافز والمساعدات الممنوحة عن طريق لجنة الخدمات الاجتماعية

المساعدات المقدمة من قبل لجنة الخدمات الاجتماعية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب تتمثل في: 1:

- 1.3. عمرة مدفوعة التكاليف جزئيا عن طريق القرعة كل سنة، لفائدة 15 عامل.
- 2.3 دورات رياضية ترفيهية للنادي الرياضية المنشأة من قبل عمال الشركة.
- 3.3 ختان جماعي لأطفال عمال الشركة مع هدايا رمزية.
- 3.4 اتفاقية مع أحد الموردين المختصين في بيع الآلات الكهرومنزلية مع الاستفادة من تقسيط في الدفع.
- 5.3 استغلال الإقامة التابعة للمؤسسة المتواجدة في مناطق الترفيه والاستجمام مثل الإقامة المتواجدة ببلدية زلفانة
- 6.3 سلفة من 40000 دج إلى 100000 دج تسترجع بالتقسيط.
- 7.3 الحالات الخاصة (إجراء عملية جراحية على سبيل المثال) يستفيد العامل من إعانات مباشرة.
- 8.3 اتفاقية مع أطباء متخصصين (أشعة، فحص، تحاليل).

رابعا: الترقيات بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

تم الترقية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب كما يلي: 2:

¹ بودوح فوزية ، مرجع سبق ذكره ، ص 64 و 65. بنصرف
² من مقابلة مع رئيس دائرة المستخدمين بتاريخ 2018/05/10

1.4 الترقية الآلية في الدرجة حيث تخضع هذه الأخيرة إلى تقييم متوسط علامة المردودية الفردية السنوية الذي يشترط ان لا تقل عن معدل 20/10 وان لا يكون العامل قد تعرض لعقوبة تأديبية مانعة حتى يستفيد من ترقية.

2.4 فإذا كان متوسط المردودية الفردية السنوي من 10 إلى 20/16 نقطة فسيحصل العامل على ترقية إلى درجتين.

4.3 إذا كان متوسط المردودية الفردية يفوق 20/16 فان العامل سيحصل على ترقية ل 3 درجات.

4.4 الترقية في الرتبة والمنصب حيث تكون الترقية في الرتبة كل 3 سنوات أي من الرتبة الدنيا إلى الرتبة القصوى بشرط عدم تعرض العامل لعقوبة تأديبية في 24 شهر السابقة أما الترقية في المنصب يشترط توفر المنصب والمؤهل العلمي الضروريين لشغل المنصب ومتوسط علامة المردودية الفردية السنوي يفوق 20/17.5.

خامسا: الحوافز السلبية بمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب:

تمثل في جميع العقوبات التي سبق الإشارة إليها أثناء تحليل مكونات الأجر لشركة الجزائرية للمياه والمنصوص عليها في الأمر 03/06 في المادة 177 مع مراعاة تكييف الأخطاء حسب النظام الداخلي للمؤسسة، مع الخصم من علامة المردودية الفردية كما يلي:1:

1.5 اندار كتابي تخصم 01 نقطة من المردودية الفردية لشهر واحد.

5.2 توبيخ تخصم 02 نقطة من المردودية الفردية لشهر واحد.

3.5 عقوبة توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام خصم منحة المردودية الفردية كاملة لشهر واحد.

4.5 عقوبة من الدرجة الثانية خصم علامة المردودية الفردية كاملة لشهرين متتابعين مع الحرمان من الترقية لمدة 24 شهر.

5.5 تأخر عن العمل ل 8 ساعات في الشهر تخصم 01 نقطة من المردودية الفردية.

5.6 تأخر عن العمل ل 16 ساعة في الشهر تخصم 02 نقطة من المردودية الفردية.

7.5 تأخر لأكثر من 24 ساعة في الشهر تخصم علامة المردودية الفردية كلية.

¹ من مقابلة مع رئيس دائرة المستخدمين بتاريخ 2018/05/10

8.5 غياب غير متكرر ليوم واحد يجاز العامل بعقوبة من الدرجة الأولى بتوقيف عم العمل ليوم واحد، وفي حالة تكرار الخطأ في الستة (06) أشهر الموالية تتحول العقوبة إلى عقوبة من الدرجة الثانية.

المطلب الثاني: المؤسسات الخاصة ذات طابع صناعي

هي جميع المؤسسات الإنتاجية مهما كان حجمها (كبيرة، متوسطة أو صغيرة) وتعود ملكيتها لأشخاص (شخص واحد أو عدة أشخاص كالشركات المساهمة) ويكون مؤشر النجاح فيها تحقيق أقصى ربح ممكن.1

الفرع الأول: المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي SONERAS

أولاً: تعريف المؤسسة

المؤسسة الجديدة للمبردات الصحراوية SONERAS هي شركة ذات مسؤولية محدودة SARL ذات طابع صناعي وتجاري، تختص في صناعة جميع أنواع المبردات الخاصة بالسيارات والآلات، تتواجد هذه الشركة منذ سنة 1968 أي أكثر من 40 سنة.

بدأت نشاطها الإنتاجي في 01 جانفي 1970 برأسمال قدره 7.200.000.00 دج و يقدر حالياً بـ 104000000.00 دج و يبلغ عدد عمالها 105 عامل منهم 10 إدارات، 17 عون تحكم و 78 عون تنفيذ كما لها ثلاثة وكالات توزيع في كل من الجزائر العاصمة، وهران و وكالة قسنطينة.2

1.1 أهداف المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي

تهدف المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي إلى:3

1.1.1 تلبية طلبات زبائنها على المستوى الوطني والدولي.

2.1.1 تطوير منتوجها وجعله يتناسب مع كل التطورات الحاصلة في الميدان مع تحسين الجودة والتنوعية.

3.1.1 المساهمة في تنويع الصادرات وتوفير العملة الصعبة للخرزينة العمومية.

4.1.1 تحقيق الأرباح بأقل التكاليف.

¹ الهاشمي مقراني ، مرجع سبق ذكره ، ص 15 .بتصرف

² بوجميدة مريم ،محاولة تصميم نظام للمحاسبة التحليلية المؤسسة اقتصادية ،مذكرة ماستر علوم مالية ومحاسبية ،جامعة قاصدي مرياح ورقلة ،2012، ص 69 .بتصرف

³ نفس المرجع السابق ، ص 69.بتصرف

5.1.1 خلق مناصب الشغل في جميع برامج التشغيل، إدماج مهني CTA / DAIP والتوظيف المباشر.

6.1.1 حل مشاكل جميع أنواع المبردات الصناعية.

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي المؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي

يتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي من ستة مصالح تحت إشراف المدير العام مباشرة هي: 1

1.2 المديرية: تتولى القيام بوضع البرامج والمخططات التسييرية والإنتاجية وتسهر على تنفيذها ومتابعتها وتضم فرع الأمانة وفرع الوقاية والأمن.

2.2 مصلحة الطاقة والصيانة: وتضم فرع الميكانيك الذي يتولى تحضير قطع الغيار الخاصة بالآلات وفرع الصيانة يهتم بصيانة وحماية الآلات وفرع الطاقة الذي يتكفل بتوفير وضمان الطاقة لجميع فروع المصنع.

3.2 مصلحة المحاسبة والمالية: تتولى جميع الأعمال المالية والمحاسبية للشركة وتضم فرع المحاسبة العامة وفرع المالية.

4.2 مصلحة التموين: تتولى توفير المواد الأولية للمصنع المتمثلة في النحاس، الحديد، القصدير والطلاء... الخ.

5.2 مصلحة الإنتاج: تعتبر من أهم المصالح بالمؤسسة حيث تتولى إنتاج المبردات بصفة نهائية بعد مرورها بمراحل مختلفة وتضم ورشة التشكيل، ورشة التصفيف، ورشة الطلاء، ورشة التسخين ورشة التركيب، ورشة التلحيم وورشة الإصلاح.

6.2 مصلحة المستخدمين: وكما سبق وان أشرنا فأن مصلحة المستخدمين في شركة الجديدة للمبرد الصحراوي هي كذلك المسؤولة على إعداد الأجور والحوافز وتضم فرع الشؤون الاجتماعية وفرع الأجور والمكافأة.

7.2 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي

¹بوحيدة مريم، مرجع سبق ذكره، ص 70،71،72،73،74،75. بتصرف

الشكل 2-3 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي



المصدر : من إعداد الطالب

ثالثاً: مكونات الأجر بمؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي SONERAS

تعتمد شركة مؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي في تحديد أجور عملها على بطاقة فنية موحدة وفقاً لنظامها الداخلي حيث يتم تعيين في هذه البطاقة كل المناصب التي يمكن شغلها بالشركة والمحددة بـ 52 منصب وثلاثة مستويات التأهيل الممكنة للعامل واجر المنصب خام وفقاً لتأهيل العامل كما يلي:1

¹ من مقابلة شخصية مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2018/05/12.

الجدول رقم 2-9: البطاقة التقنية للمنصب ومستوى التأهيل

العملية	المستوى	العامل	اجر المنصب
مثل : عون صيانة ميكانيكية	1	اسم ولقب العامل	35000 DA
	2		33000 DA
	3		30000 DA

المصدر من مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2018/05/12

حيث يخضع العامل إلى فترة تجريبية لتحديد مستواه المهني على أساسها يتم تصنيفه في المستوى الثالث إذا كان مبتدئا وفي المستوى الثاني إذا كانت لديه خبرة في المنصب المراد شغله وفي المستوى الأول إذا كان صاحب كفاءة و مهارة عالية.

1.3 الحوافز الإيجابية بمؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي

إضافة لأجر المنصب تقدم مؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي (SONERAS) الحوافز التالية لبلوغ مستوى إنتاج معين:1

1.1.3 منحة المردودية الفردية PRI: من 5 إلى 20 % من اجر المنصب تنقط من قبل المسؤول المباشر حسب حجم العمل، بحيث يتجاوز الحد الأدنى المتفق عليه في النظام الداخلي بالشركة ويتم متابعة حجم العمل اليومي للعامل وفق بطاقة فنية.

2.1.3 منحة المردودية الجماعية PRC: تحدد بنسبة من الربح المحقق في المشروع المنجز ومدة إنجازها وتوزع بالتساوي على مجموع العمال الذين ساهموا في إنجاز المشروع.

3.1.3 منحة المنطقة: PRIME DE ZONE مدججة في اجر المنصب.

4.1.3 منحة النقل: النقل مضمون على عاتق الشركة.

5.1.3 منحة الضرر: PRIME DE NUISANCE مدججة في اجر المنصب حسب درجة الضرر في المنصب.

6.1.3 منحة القفة: PRIME DE PANIER مدججة في اجر المنصب.

¹ من مقابلة شخصية مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2018/05/12..

7.1.3 حوافز مقدمة عن طريق تعاضديه البنائين حسب حرية اشتراك العامل في التعاضدية بحيث يخصم 1.5 من اجر العامل إذا وافق على الاشتراك بالتعاضدية.

8.1.3 هبات مقدمة من قبل رب العمل في الحالات القاهرة كالوفاة، العمليات الجراحية، العجز عن العمل.....الخ.

9.1.3 منحة الخبرة المهنية 1% عن كل سنة خبرة بالمؤسسة من الأجر الخاضع للاشتراك.
رابعا: الترقيات بمؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي

الترقيات في مؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي (SONERAS) تتم بصورة آلية وفقا لكفاءة العامل ومهارته في المنصب بحيث، قد يرقى العامل من المستوى الثالث إلى المستوى الأول في ظرف وجيز دون الأخذ في الحسبان سنوات الخبرة في الشركة أي قد يمكث العامل طويلا في منصبه إذا لم يبادر لتطوير قدراته ومهارته في المنصب أو في العمل بصفة عامة.¹

خامسا: الحوافز السلبية بمؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي SONERAS

مؤسسة الجديدة للمبرد الصحراوي (SONERAS) تطبق نفس العقوبات المنصوص عليها في الأمر 03/06 والتي سبق الإشارة إليها، مع مراعاة تكييف الخطأ حسب النظام الداخلي للمؤسسة، وفي حالة الغيابات والتأخرات المبررة وغير المبررة عن العمل يتم الخصم مباشرة من الأجر.²

الفرع الثاني: مؤسسة بلاست أفريك PLASTE AFRIQUE

أولا: تعريف مؤسسة بلاست أفريك

بلاست أفريك هي مؤسسة خاصة مختصة في تحويل المادة البلاستيكية إلى منتجات نهائية متمثلة في أنابيب الفلاحة بجميع أنواعها وإحجامها، أنابيب السقي، أنابيب الكهرباء ومعدات البناء أنشأت سنة 1995 برأسمال قدره 1200.000.00 دج ويقدر حاليا ب 4000.000.00 دج عدد عمالها 30 عامل، منهم أربع (4) إطارات

¹ من مقابلة شخصية مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين بتاريخ 2018/05/12..

² نفس المصدر السابق وبنفس التاريخ .

تسيير ومحاسبة، ثلاثة (3) إطارات تقنية، ثمانية (8) أعوان تحكم و15 عون تنفيذ، مقر الشركة يتواجد بالمنطقة الصناعية بين جبلين بلدية غرداية / ولاية غرداية.1

1.1: أهداف مؤسسة بلاست أفريك²:

1.1.1: تهدف شركة بلاست أفريك لإنتاج المواد البلاستيكية المعدة خصيصا للقطاع الفلاحي ومعدات البناء.

1.2.1 توفير الحاجيات المحلية من المواد السابقة الذكر.

1.3.1 توفير مناصب شغل في مختلف برامج التشغيل (CTA, DAIP) وعن طريق التوظيف المباشر.

1.4.1 المساهمة في توفير الموارد المالية للخرينة العمومية عن طريق دفع الضرائب وبالخصوص لخرينة البلدية.

5.1.1 تطوير الإنتاج الوطني بما يتناسب وحاجات المستهلك ومسايرة التطور الحاصل في ميدان تحويل المواد البلاستيكية.

1.6.1 التكفل بحاجات العمال الاجتماعية عن طريق الأجور والحوافز المقدمة.

1.2 تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بلاست أفريك

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة بلاست أفريك من المصالح التالية:3

1.1.2 **المدير العام**: يسهر المدير العام لشركة بلاست أفريك على تسيير الشركة ووضع المخططات والبرامج وتنفيذها ومراقبتها والعمل على تحسينها وتطويرها بما يحقق أهداف الشركة.

2.1.2 **المصلحة التجارية**: تهتم بتسيير المبيعات والمشتريات تحت إشراف رئيس المصلحة.

3.1.2 **مصلحة الإنتاج**: تتكون من ورشتين، الورشة الأولى الخاصة بإنتاج الأنابيب البلاستيكية أما الورشة الثانية تهتم بإنتاج معدات البناء.

4.1.2 **مصلحة التخزين**: وتنقسم إلى فرعين، الفرع الأول المسؤول على تخزين المواد الأولية وتوزيعها على مختلف المصالح الأخرى ومراقبة جودة الإنتاج كم يشرف على الأمن والوقاية داخل المصنع أما الفرع الثاني يتولى تخزين وتسليم المنتج النهائي.

¹المعلومات مستقاة من مقابلة مع السيد المدير العام بتاريخ 2018/05/16.

²نفس المصدر السابق

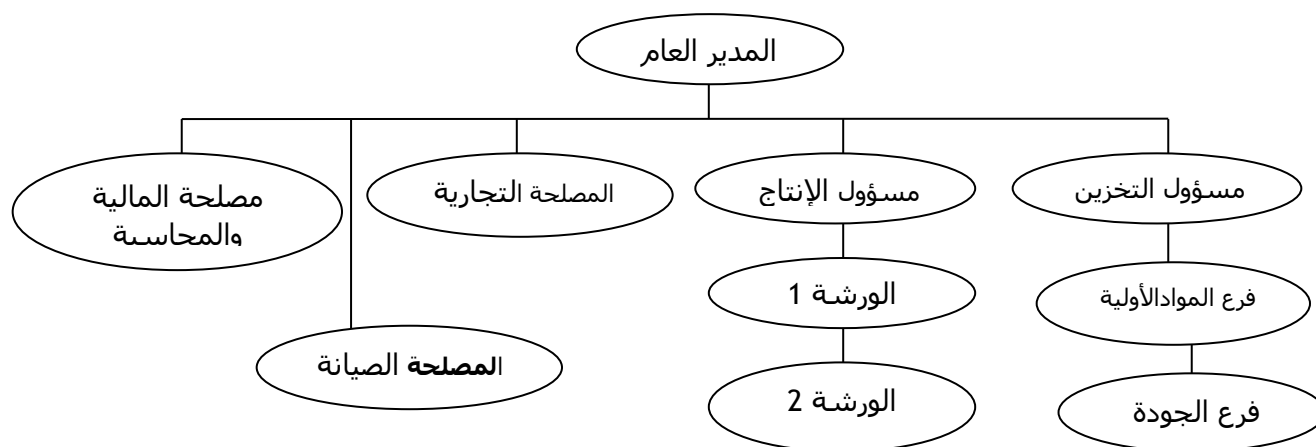
³المعلومات مستقاة من مقابلة مع السيد المدير العام بتاريخ 2018/05/16.

5.1.2 مصلحة الصيانة: تتولى الإشراف على سلامة الآلات والمعدات وصيانتها بما يضمن جاهزيتها للتشغيل.

6.1.2 مصلحة المالية والمحاسبة: على عكس المؤسسات الثلاثة الأخرى فان مصلحة المالية والمحاسبة في شركة بلاست أفريك إضافة لمهامها الرئيسية المتمثلة في المالية والمحاسبة تتولى إعداد الأجور والحوافز لعمال الشركة.

3.2 الهيكل التنظيمي لشركة بلاست أفريك

الشكل رقم 2-4: الهيكل لشركة بلاست أفريك



المصدر : من إعداد الطالب

ثانيا: مكونات الأجر في شركة بلاست أفريك

يتحدد الأجر في شركة بلاست أفريك وفق بطاقة تقنية يبين فيها اسم المنصب، مستوى التأهيل واجر المنصب الخاضع للاشتراك¹.

¹المعلومات مستقاة من مقابلة مع السيد المدير العام بتاريخ 2018/05/16 .

جدول 2-10 : نموذج بطاقة تقنية تحديد المنصب و المستوى والأجر

اسم المنصب	مستوى التأهيل	الاجر المنصب
تقني	1	28000.00 دج
	2	
	3	
	4	
	5	40000.00 دج

المصدر: من مقابلة مع المدير العام بتاريخ 2018/05/16

1.2 الحوافز الإيجابية في شركة بلاست أفريك

إضافة لأجر المنصب تقدم شركة بلاست أفريك مجموعة من الحوافز المادية والعينية لتحفيز العمال وضمان ولائهم لها تتمثل فيما يلي:

1.1.2 منحة الإقدمية IEP: تحسب بـ 1 % عن كل سنة خبرة داخل المؤسسة من الأجر القاعدي على أن تضاف 3% لكل عامل له خبرة مهنية خارج المؤسسة .

2.1.2 منحة العمل المناوبة: prime de travail de poste تمنح للعمال الذين يزاولون العمل لصفة دورية حسب برنامج العمل وتحسب من 10 % إلى 20 % حسب فوج العمل.

3.1.2 منحة الضرر PRIME DE NUISANCE تحسب بـ 5 % من الأجر القاعدي حسب درجة الضرر في المنصب.

4.1.2 منحة المنطقة: PRIME DE ZONE تحسب بـ 25 % من الأجر القاعدي.

5.1.2 منحة النقل: النقل مضمون على عاتق الشركة للعمال الذين يزيد مقر سكنهم عن 3 كم من مقر الشركة.

6.1.2 منحة القففة: العمال الذين يزاولون عملهم لأكثر من 4 ساعات عمل الوجبة مضمونة على عاتق الشركة.

7.1.2 منحة المردودية الفردية: **PRI** تقدر بـ 200 دج لكل يوم عمل على أن يكون حجم العمل المنجز يفوق 50% عن الحد الأدنى المتفق عليه في النظام الداخلي للمؤسسة.

8.1.2 منحة المردودية الجماعية **PRC**: منحة جماعية تقييم من قبل المدير العام سنويا حسب المردود الجماعي للعمال خلال السنة.

9.1.2 سلفة: حتى 50000 دج تقتطع كحد أدنى بـ 15% من الأجر الصافي شهريا.

10.1.2 هبات من السيد المدير العام في الحالات الطارئة (وفاة، إعاقة، عجز، عمليات جراحية الخ).

ثالثا: الترقيات في شركة بلاست أفريك

الترقيات في شركة بلاست أفريك تتم بصورة آلية من المستوى الأول إلى المستوى الخامس وفقا لكفاءة العامل ومهارته في المنصب، كباقي شركات القطاع الخاص دون اعتبار لسنوات العمل في الشركة.¹

2.4.1 الحوافز السلبية في شركة بلاست أفريك

الحوافز السلبية في شركة بلاست أفريك هي نفس العقوبات المنصوص عليها في الأمر 03/06 مع تكييف الخطأ حسب النظام الداخلي للشركة من قبل المسؤول المباشر كما أن الغيابات والتأخرات تخصم مباشرة من الأجر.²

المبحث الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين نظام الأجور والحوافز في المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي ونظام الأجور والحوافز في مؤسسات القطاع الخاص

نعتمد في هذا المبحث على المنهج المقارن الذي هو منهج دراسي يستخدم للمقارنة بين مجموعة من المعارف ويعود استخدامه إلى الدراسات في العلوم الإنسانية.

وأبضا يعرف بأنه من أحد الأدوات الدراسية التي تسعى إلى استخراج مفاهيم دراسية من نصوص منهجية، تعتمد على عملية التحليل الفكري والمعرفي القائم على معرفة أنماط الدراسات المستخدمة في مجال محدد، ومن الطرق المطبقة في هذا المنهج:³

¹المعلومات مستقاة من مقابلة مع السيد المدير العام بتاريخ 2018/05/16.

²نفس المصدر السابق ونفس التاريخ .

³[http // mawdoo3.com](http://mawdoo3.com)

(أ) طريقة الاتفاق والتي تعتمد على جمع كافة النقاط والأفكار التي تتشابه معا في نطاق محدد ويساهم ذلك في استثناء النقاط المختلفة والتي قد تؤدي دورا في عملية المقارنة عند الحاجة إليها.

(ب) طريقة الاختلاف وهي الطريقة التي تعتمد على جمع كافة النقاط والأفكار التي تختلف عن بعضها البعض في مجال واحد، والتي يستخدمها الكاتب أو الباحث في الوصول إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تساعد في عملية المقارنة.

وعليه سوف نعلم في مقارنتنا هذه على الطريقتين معا من اجل الوصول إلى نتائج واستنتاجات أكثر وضوحا وتعمقا، تضع القارئ أو الباحث في هذا المجال أمام حقيقة واقعية جدا، تسمح له بالتعرف على الواقع كما هو.

المطلب الأول: أوجه الاتفاق بين نظام الأجور والحوافز في المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي ونظام الأجور والحوافز في المؤسسات الاقتصادية في القطاع الخاص.

تنحصر نقاط الاتفاق بين نظام الأجور والحوافز في القطاع العام ونظام الأجور والحوافز في القطاع الخاص فيما يلي:

من حيث الولاء للمؤسسة: إن تتبع المسار المهني للعامل (x) الذي وظف عون تحكم في المؤسسات الربعة محل الدراسة و تطور أجره لمدة عشرة سنوات كاملة في هذه المؤسسات أنتج لنا أن هناك ولاء فعلي في هذه المؤسسات كما يوضحه الجدول الذي يوضح سنوات الخبرة المهنية ومتوسط الأجر الشهري خلال السنة بالمؤسسة كالتالي :

1.1 حساب متوسط الأجر الشهري

$$MSA = \frac{\sum S}{N}$$

❖ S : الأجر الشهري

❖ MSA : متوسط الأجر السنوي

❖ N: عدد الأشهر.

2.1 حساب متوسط الأجر خلال عشر سنوات

$$MS = \frac{\sum MSA}{N}$$

❖ MS : متوسط الأجر

❖ MSA : متوسط الأجر السنوي

❖ N : عدد السنوات

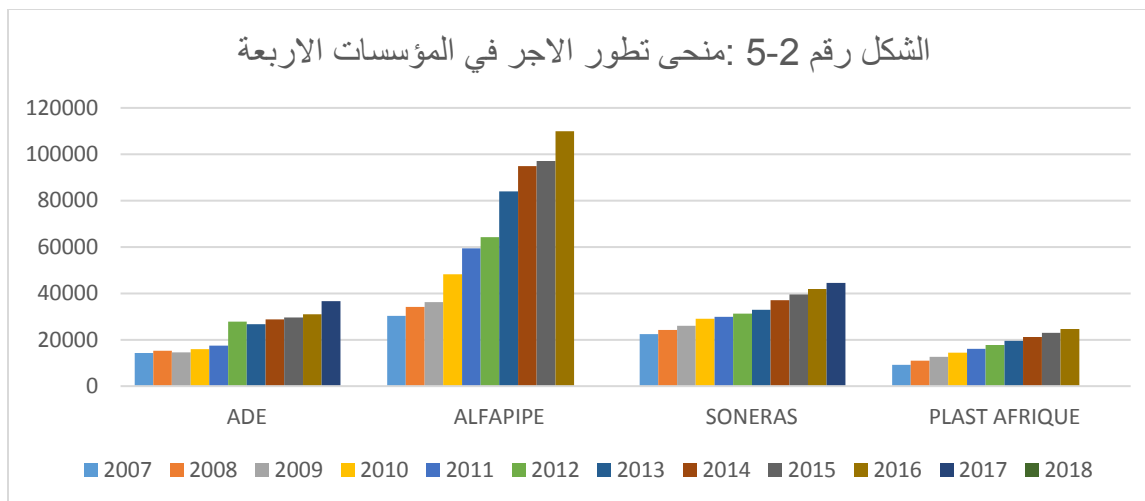
من خلال المعادلتين السابقتين نحصل على الجدول الآتي:

الجدول رقم 2-11: جدول تحديد متوسط الأجر الوحدة (دج)

المؤسسات الاقتصادية الخاصة		المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي		متوسط الأجر سنوات الخبرة
متوسط/ الأجر PLASTAFRIQUE	متوسط/الأجر SONERAS	متوسط/الأجر ALFAPIPE	متوسط/ الأجر ADE	
9210 دج	22499.21 دج	30249.77 دج	14264.75	2007
10930 دج	24230.80 دج	34215.26 دج	15264.75 دج	2008
12650 دج	25990.10 دج	36187.89 دج	14539.11 دج	2009
14370 دج	29077.17 دج	48235.85 دج	15890.38 دج	2010
16090 دج	29883.30 دج	59427.66 دج	17517.01 دج	2011
17810 دج	31248.49 دج	64298.41 دج	27840.85 دج	2012
19530 دج	32910.52 دج	83960.16 دج	26717.21 دج	2013
21250 دج	37127.40 دج	94906.20 دج	28767.19 دج	2014
22970 دج	39540.23 دج	97096.74 دج	29563.63 دج	2015
24690 دج	41950.21 دج	109920.12 دج	30978.93 دج	2016
26410 دج	44450.21 دج		36659.08 دج	2017
19591 دج	35884.81 دج	65849.80 دج	24373.81 دج	متوسط الأجر خلال العشر سنوات

المصدر: من إعداد الطالب

ملاحظة: العامل (x) هو عامل يحمل نفس المواصفات في المؤسسات الأربعة.



المصدر : من إعداد الطالب

3.1 تحليل البيانات

من خلال المنحنى البياني نستخلص أن تطور الأجر في شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب كان كبير جدا مقارنة مع باقي المؤسسات مما ينتج عنه مؤشر ولاء عالي وهذا راجع للترقيات التي حصل عليه العامل خلال مساره المهني، حيث تم ترقيته من منصب عون تحكم T1 إلى إطار C1 وفق الجدول الأتي:

الجدول رقم 2-12: توضيح الترقيات

السنوات	2007	2008	2010	2013	2016
الترقية	T1	T2	+20 % الأجر القاعدي	C1+15% الأجر القاعدي	C1

المصدر: من إعداد الطالب

في نفس الفترة التي تم ترقية العامل في شركة بلاست أفريك من تقني إلى رئيس فوج في حين تم ترقية العامل في شركة الجديدة للمبرد الصحراوي إلى مسؤول إنتاج المستوى الثاني.

(2) من حيث ميعاد دفع الرواتب: فان جل المؤسسات تقوم بصب رواتب عمالها في نهاية الشهر باحترام الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG) عن طريق المؤسسات المالية مثل البنوك و بريد الجزائر مع تقديم كشف راتب مفصل للعامل.

(3) من حيث الاستفادة من التغطية الاجتماعية: فان جل العمال يدفعون اشتراكاتهم الشهرية لصندوق الضمان الاجتماعي للأجراء بنسبة 9 % التي يستفيدون من خلالها على معاش التقاعد.

4) من حيث ساعات العمل: كل المؤسسات تحترم ساعات العمل المنصوص عليها في قانون العمل 11/90 مع تعويض عادل لساعات الإضافية التي تكون بعد ساعات الدوام الرسمية بما ينص عليه القانون و تحفيزات مقبولة لشغل المناصب التناوبية.

5) كل المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي أو الخاص: تقدم اجر قاعدي أو اجر منصب مضاف إليه الحوافز الفردية والجماعية بنسب مختلفة لرفع الإنتاج و تحسيس العامل بالمسؤولية اتجاه مؤسسته و ضمان ولائه لها.

6) من حيث الحوافز السلبية: أو العقوبات فان كل الأنظمة الأجرية تعتمد في ذلك على الامر 03/06 إنصافا للعامل مع تكبير الخطأ حسب النظام الداخلي للمؤسسة وخصم الغيابات والتأخرات عن التوقيت الرسمي للعمل لضمان انضباط كافة العمال.

7) من حيث التكافل الاجتماعي: جل المؤسسات لمسنا فيها تكافل اجتماعي لصالح العامل، تمثل في مؤسسات القطاع العام في مساعدات لجنة الخدمات الاجتماعية وفي مؤسسات القطاع الخاص في هبات وتبرعات السيد المدير العام بالدرجة الأولى يصب بصورة أو أخرى في راتبه.

8) كل المؤسسات في النظامين تقوم باقتطاع الضرائب من أجور العمال وفقا لقانون المالية.

المطلب الثاني: نقاط الاختلاف بين نظام الأجور والحوافز في القطاع العام ونظام الأجور والحوافز في القطاع الخاص

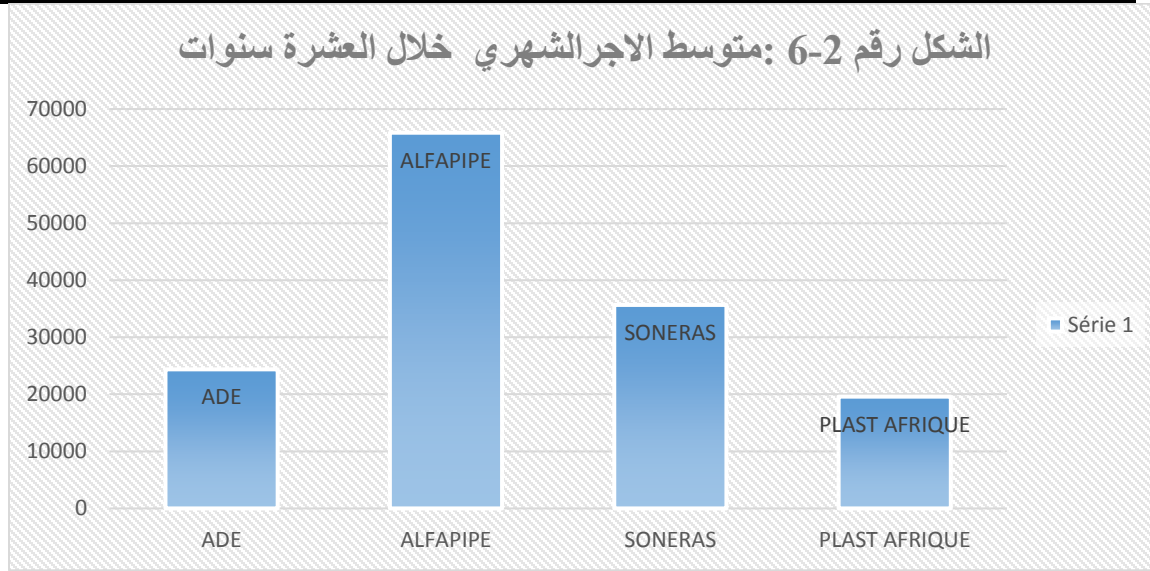
تعدد نقاط الاختلاف بين النظامين باختلاف طبيعة وأهداف كل مؤسسة من جهة، وباختلاف قدراتها المالية والإنتاجية من جهة أخرى إضافة للوضع التنافسي الذي تعيش فيه هذه المؤسسة أو تلك وعليه يمكننا توضيحها في أهم النقاط التالية:

1) من حيث صافي الأجر المدفوع للعامل

من خلال الجدول الأتي يتضح لنا جليا الفرق الموجود في متوسط الأجر خلال العشرة السنوات السابقة المدفوع للعامل، حيث أن الصافي المدفوع للعامل بالتقريب في نفس الرتبة والدرجة في شركة الجزائرية للمياه يمثل 37%، وفي شركة بلاست أفريك في حدود 30%، وفي الشركة الجديدة للمبرد الصحراوي بـ 54%، مما يتفاضاه زميله في الشركة الجزائرية لصناعة الأنايب.

الجدول رقم 2-13 : جدول متوسط الأجر الشهري خلال عشرة سنوات في مؤسسات القطاع العام والخاص

مؤسسات القطاع الخاص		مؤسسات القطاع العام		متوسط الأجر
متوسط/ الأجر	متوسط/ الأجر	متوسط/ الأجر	متوسط/ الأجر	سنوات الخبرة
PLASTAFRIQUE	SONERAS	ALFAPIPE	ADE	متوسط الأجر خلال العشرة سنوات
19591.00 دج	35884.81 دج	65849.80 دج	24373.81 دج	



المصدر: من إعداد الطالب

الأعمدة البيانية توضح الصافي المدفوع للعامل في الجزائرية لصناعة الأنابيب مقارنة ما يحصل عليه العامل في شركات القطاع الخاص.

1) من حيث نظام إعداد الأجور والحوافز

المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي تعتمد في إعداد أجورها وحوافزها على ما يعرف بالاتفاقية الجماعية التي يفصل فيها كل صغيرة وكبيرة تخص المسار المهني للعامل وتمضى بموافقة نقابة العمال كطرف فيها.

بينما مؤسسات القطاع الخاص تعتمد في ذلك على نظام داخلي مسبق، يعده رب العمل ويصادق عليه، بما يتوافق وقدرات المؤسسة المالية وحجم إنتاجها.

3) من حيث عدد وقيمة الحوافز

حوافز القطاع العام متعددة ومتنوعة وذات قيمة عالية مقارنة مع حوافز القطاع الخاص التي هي محدودة ومرتبطة بحجم الإنتاج مباشرة. حيث أن شركة الجزائرية لصناعة الأنابيب تتخذ من الميداليات (انظر الجدول رقم 8) كحافز لضمان ولاء العامل للشركة، إضافة لمنحة نهاية المسار المهني (PRIME FIN DE CARRIERE) التي تعوض بمبلغ هام جدا (انظر الجدول رقم 9) ، وهذا ما تهمله مؤسسات القطاع الخاص بالرغم من وجود ولاء للعامل لها .

4) من حيث النسبة المئوية للمنح الرئيسية المشتركة

الجدول الآتي يوضح الاختلاف في نسب المنحة الرئيسية المشتركة بين المؤسسات الأربعة.

الجدول رقم 2-14: جدول تحديد المنح الرئيسية الوحدة (نسبة مئوية /دج)

مؤسسات القطاع الخاص		مؤسسات القطاع العام		القطاع المنح
P AFRIQUE	SONERAS	ALFAPIPE	ADE	
1% من أرباح المنصب عن كل سنة خير	1% من أجر الخاضع للاشتراك / سنة خير	من 1 إلى 6 % من الأجر القاعدي	من 1 إلى 30 % من الأجر القاعدي	IEP
200 دج حسب الحد الأدنى لحجم الإنتاج	من 5 إلى 20 % من الأجر المنصب	من 1 إلى 20 % من الأجر القاعدي	من 0 إلى 30 % من الأجر القاعدي	PRI
نسبة من الربح غير محددة	نسبة من الربح غير محددة	من 1 إلى 30 % من الأجر القاعدي	من 0 إلى 30 % من الأجر القاعدي	PRC

المصدر: من إعداد الطالب

المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي تقدم منح متعلقة بالخبرة المهنية والمردود الفردي والجماعي محددة بنسبة مئوية من الأجر القاعدي في حين مؤسسات القطاع الخاص تربطها بأجر المنصب وحجم الإنتاج والربح السنوي المحقق وغالبا ما تكون ثابتة .

5) نسبة الحوافز للأجر القاعدي: يمكننا قياس ذلك من آخر كشف راتب للعامل (X) بقسمة الأجر القاعدي على الصافي المدفوع للعامل .

❖ في القطاع العمومي مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

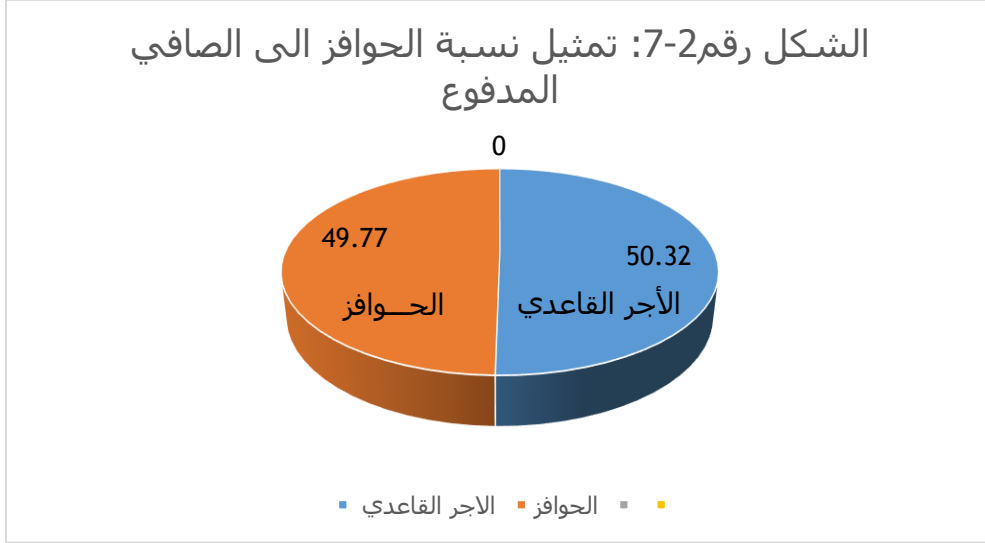
❖ الأجر القاعدي = 54694.28 دج

❖ الصافي المدفوع = 108675.98 دج

❖ نسبة الأجر القاعدي = $108675.98/54694.28$

= 0.5032 أي 50.32 %

❖ نستنتج أن الحوافز تشكل 49.77 % أي 100%-50.32%



المصدر: من اعداد الطالب

❖ في القطاع الخاص شركة بلاست أفريك

❖ الأجر الصافي المدفوع افريا 2018 = 27170.70 دج

❖ اجر المنصب = 18000.00 دج

❖ نسبة اجر المنصب للصافي المدفوع = $27170.70/18000.00$

❖ النسبة = 0.66% أي 66%

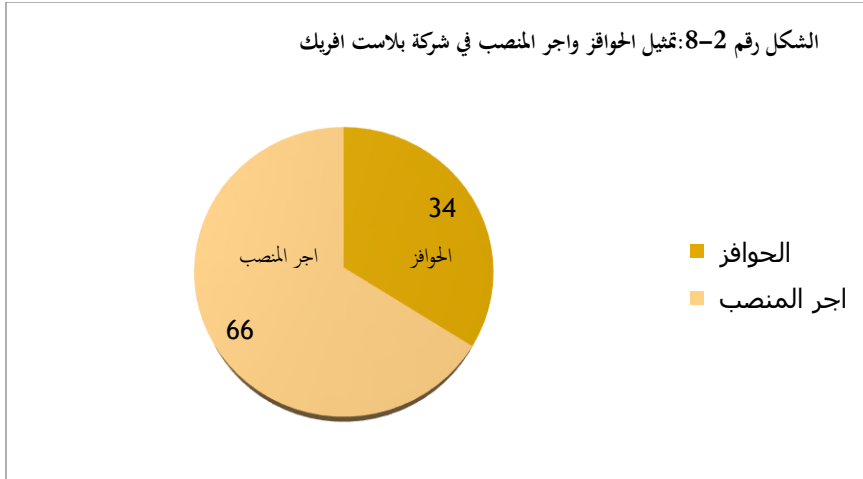
❖ نسبة الحوافز = $100\% - 66\% = 34\%$

ومن النتائج السابقة المتعلقة بنسبة الحوافز للأجر القاعدي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب التي شكلت 49.77 % أي قرابة

نصف الصافي المدفوع للعامل عبارة عن حوافز وتعويضات دون احتساب مساعدات الخدمات الاجتماعي، في حين شكلت

34% بالنسبة لشركة بلاست أفريك أي ما يعادل الثلث (1/3) وهذا راجع لإدراج بعض الحوافز في اجر المنصب مباشرة بدون

تفصيل ويمكننا تمثيل ذلك بيانيا كما يلي .



المصدر : من إعداد الطالب

- (6) من حيث منحة المسؤولية في مؤسسات القطاع الخاص في الغالب مدرجة في اجر المنصب.
- (7) من حيث منحة الأجر الوحيد SALAIRE UNIQUE غير مدرجة في نظام أجور القطاع الخاص.
- (8) من حيث الترقيات: الترقيات في القطاع العام تخضع لمعايير محددة هي: الخبرة المهنية، المؤهلات العلمية، شروط المنصب، شعور المنصب والميزانية المخصصة لذلك.
- أما في القطاع الخاص يكون فيها الفيصل هو عامل الكفاءة والمهارة وقد تكون في ظرف زمني قصير جدا.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

قامت دراستنا هذه على فرضيتين هما:

- (1) الفرضية الأولى يوجد اختلاف في الأجر والحوافز بين مؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي ومؤسسات القطاع الخاص في القطاع الصناعي الجزائري وهذا طبيعي جدا من حيث حجم ونشاط كل مؤسسة، ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن هناك اختلاف كبير من حيث الأجر المقدمة أحيانا ومن حيث الحوافز التي تكاد تنعدم في القطاع الخاص.
- (2) تمثلت الفرضية الثانية في أن مؤسسات القطاع العام تقدم أجر وحوافز في غالب الأحيان أحسن من مؤسسات القطاع الخاص وبالخصوص في ولاية غرداية وهذا ما أكدته دراستنا هذه.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا تقديم عام ومختصر لعينة الدراسة التي شملت مؤسستين من مؤسسات القطاع العام الصناعي الجزائري ومؤسستين من مؤسسات القطاع الخاص على مستوى ولاية غرداية، بسرد مختصر لنشأتها وتعريفها وتحليل هيكلها التنظيمي و أنظمة أجورها و حوافزها وجمع أهم نقاط الاتفاق والاختلاف في ذلك، واختبار الفرضيات التي قامت على أساسها هذه الدراسة .

الخاتمة

لقد سمحت هذه الدراسة بإعطاء نظرة شاملة حول نظام الأجور والحوافز في القطاع الصناعي بولاية غرداية ومن خلالها حاولنا تسليط الضوء على نقاط الاتفاق والاختلاف بين مؤسسات القطاع العام ومؤسسات القطاع الخاص لما يكتسبه نظام الأجور والحوافز من أهمية بالنسبة للعامل كونه مصدر قوته وقوت افراد عائلته ، ومؤشر على مدى تطوره الاقتصادي و الاجتماعي ، ولما يكتسبه من أهمية اقتصادية لرب العمل كونه تكلفة من جهة ، ووسيلة للتأثير على أداء العمال وتوجيههم وتفجير طاقاتهم وابداعاتهم بما يخدم مصالح المؤسسة انيا ومستقبليا .

حيث توصلت دراستنا الى وجود نقاط اتفاق إيجابية يجب الاستثمار فيها وتنميتها كما ان هناك نقاط اختلاف كثيرة غالبا ما صبت في صالح المؤسسات العمومية مما يجب على مؤسسات القطاع الخاص ضرورة تداركها لتقليص الفجوة بين النظامين .

التوصيات

- ✓ على بعض مؤسسات القطاع العام والخاص العمل على رفع أجور العمال بما يتناسب والقدرة الشرائية للوقاية من الآثار السلبية الناجمة عن ذلك .
- ✓ تفعيل مشاركة العمال في اعداد الأجور والحوافز لتقوية جانب الولاء .
- ✓ على ارباب العمل في القطاع الخاص انشاء منظومة اجرية تتماشى والتطورات الحاصلة في الساحة الاقتصادية وخاصة من جانب المنافسة .
- ✓ على مؤسسات القطاع الخاص ضرورة الفصل بين اجر المنصب والحوافز لما لهذه الأخيرة من اثر على مباشر أداء العامل وتطلعاته.
- ✓ على القائمين على السياسة المالية ضرورة تخفيض الضريبة على الدخل لتحسين رواتب العمال من جهة وتقليل الأعباء على مؤسسات القطاع الخاص من جهة أخرى .
- ✓ رفع الحد الأدنى المضمون بما يتماشى والقدرة الشرائية للعامل .

افاق الدراسة

حسب الدراسة التي قمنا بها في ظل النتائج المتوصل اليها نرى بان هناك العديد من الأسئلة في هذا المجال والتي يمكن البحث فيها مستقبلا ،نقدمها للمهتمين في هذا التخصص على النحو التالي :

- ✓ اثر الأجور والحوافز في توجيه ميول طالبي العمل .
- ✓ التشغيل في القطاع الخاص افاق وتحديات .
- ✓ اثر برنامج العقد المدعم (cta) على الأجور والحوافز .
- ✓ اثر تخفيض الضريبة على الدخل على الأجور و الحوافز .
- ✓ اثر تخفيض صندوق الضمان الاجتماعي لحصة ارباب العمل على التشغيل .

قائمة المراجع

الكتب :

1. احمية سليمان ،التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ،ديوان المطبوعات الجامعية ،جامعة الجزائر ،طبعة 2002 .
2. بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة العربية 2010.
3. محمد حماد الشطا ، النظرية العامة للأجور والمرتببات ، دار النشر العربية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة 1982.
4. عبد الباسط محمد حسن ، عالم الاجتماع الصناعي ، دار الغريب للطباعة ، القاهرة ، مصر 1978.
5. راشد البراوي ، الموسوعة الاقتصادية ، دار النهضة العربية ، مصر ، الطبعة الأولى ، 1997 .
6. على محمد محمد الصلابي ، عمر بن عبد العزيز ، دار التوزيع الإسلامية ، مصر القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2006 .
7. محمد حسين منصور ، قانون العمل ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى ، 2010 .
8. صلاح الشتواني ، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة الشباب الجامعي ، الإسكندرية مصر ، سنة 1999.
9. شريف شحاتة ، عبقرية التحفيز ، المنهال ، 2017 .
10. محمد فاتح محمود ، المغربي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجنان للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
11. بريشان معروف جميل ، تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة ، دار الكتاب الثقافي ، الأردن .
12. زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، سنة 2011 .
13. الهاشمي مقراني ، القطاع الصناعي الخاص و النظام العالمي الجديد ، محبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2010 .
14. نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2011 .

المذكرات:

1. عليوة حمزة ، أسس اعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائري ، مذكرة تخرج ماستر ، قسم علوم التسيير ، سنة 2014 / 2015 .
2. سومر اديب ناصر ، أنظمة الأجور واثرها على أداء العاملين في الشركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي السوري ، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير ، قسم إدارة الاعمال ، سنة 2003/2004 .
3. مارية فلاح ، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، سنة 2008 .
4. علاء الدين محمد العكش ، رسالة ماجستير ، مقدمة لقسم إدارة الاعمال بكلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، سنة 2007 .
5. بدوح فوزية ، المعالجة المحاسبية لمنافع الموظفين وفق النظام المالي والمعياري المحاسبي الدولي 19 منافع الموظفين ، مذكرة ماستر جامعة البليدة ، سنة 2006 .
6. بوحميده مريم ، محاولة تصميم نظام المحاسبة التحليلية لمؤسسة اقتصادية ، مذكرة ماستر علوم مالية ومحاسبية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2012 .
7. محمد زوزي ، تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، سنة 2009/2010 .

مذكرات باللغة الأجنبية :

1. Haingaboukoulme ,facteur de motivation des ressources humain de hôpital ALfarabi , royaume du Maroc .
2. Laura Mucha ,la motivation des salaries et la performance dans les entreprises ,Reims ,2010.

مواقع الانترنت :

1. [http// www.arab –ency.com](http://www.arab-ency.com) du 25/05/2018
2. [http// www. Investintech .com](http://www.Investintech.com)
3. [http//www. Ouarsenis .com](http://www.Ouarsenis.com) du 13/05/2018

الملحق رقم 01 : شبكة الأجور لمؤسسة الجزائرية للمياه

وزارة الموارد البشرية
 شبكة الأجور لمؤسسات قطاع وزارة الموارد البشرية
 تاريخ سريان المرسوم ابتداء من 01/01/2011


GRILLE DES SALAIRES DU SECTEUR DES RESSOURCES EN EAU

APPLICABLE A COMPTER DU 01 JANVIER 2011

Classification Socio-Pro	Echelons																										
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Groupes	11.025	11.039	11.054	11.069	11.084	11.099	11.114	11.129	11.144	11.159	11.174	11.189	11.204	11.219	11.234	11.249	11.264	11.279	11.294	11.309	11.324	11.339	11.354	11.369	11.384	11.399	11.414
Directeur	13.029	13.044	13.059	13.074	13.089	13.104	13.119	13.134	13.149	13.164	13.179	13.194	13.209	13.224	13.239	13.254	13.269	13.284	13.299	13.314	13.329	13.344	13.359	13.374	13.389	13.404	13.419
Inspecteur	12.029	12.044	12.059	12.074	12.089	12.104	12.119	12.134	12.149	12.164	12.179	12.194	12.209	12.224	12.239	12.254	12.269	12.284	12.299	12.314	12.329	12.344	12.359	12.374	12.389	12.404	12.419
Technicien	11.029	11.044	11.059	11.074	11.089	11.104	11.119	11.134	11.149	11.164	11.179	11.194	11.209	11.224	11.239	11.254	11.269	11.284	11.299	11.314	11.329	11.344	11.359	11.374	11.389	11.404	11.419
Adjoint Technicien	10.029	10.044	10.059	10.074	10.089	10.104	10.119	10.134	10.149	10.164	10.179	10.194	10.209	10.224	10.239	10.254	10.269	10.284	10.299	10.314	10.329	10.344	10.359	10.374	10.389	10.404	10.419
Technicien Supérieur	13.029	13.044	13.059	13.074	13.089	13.104	13.119	13.134	13.149	13.164	13.179	13.194	13.209	13.224	13.239	13.254	13.269	13.284	13.299	13.314	13.329	13.344	13.359	13.374	13.389	13.404	13.419
Technicien Supérieur	12.029	12.044	12.059	12.074	12.089	12.104	12.119	12.134	12.149	12.164	12.179	12.194	12.209	12.224	12.239	12.254	12.269	12.284	12.299	12.314	12.329	12.344	12.359	12.374	12.389	12.404	12.419
Technicien Supérieur	11.029	11.044	11.059	11.074	11.089	11.104	11.119	11.134	11.149	11.164	11.179	11.194	11.209	11.224	11.239	11.254	11.269	11.284	11.299	11.314	11.329	11.344	11.359	11.374	11.389	11.404	11.419
Technicien Supérieur	10.029	10.044	10.059	10.074	10.089	10.104	10.119	10.134	10.149	10.164	10.179	10.194	10.209	10.224	10.239	10.254	10.269	10.284	10.299	10.314	10.329	10.344	10.359	10.374	10.389	10.404	10.419
Technicien Supérieur	9.029	9.044	9.059	9.074	9.089	9.104	9.119	9.134	9.149	9.164	9.179	9.194	9.209	9.224	9.239	9.254	9.269	9.284	9.299	9.314	9.329	9.344	9.359	9.374	9.389	9.404	9.419
Technicien Supérieur	8.029	8.044	8.059	8.074	8.089	8.104	8.119	8.134	8.149	8.164	8.179	8.194	8.209	8.224	8.239	8.254	8.269	8.284	8.299	8.314	8.329	8.344	8.359	8.374	8.389	8.404	8.419
Technicien Supérieur	7.029	7.044	7.059	7.074	7.089	7.104	7.119	7.134	7.149	7.164	7.179	7.194	7.209	7.224	7.239	7.254	7.269	7.284	7.299	7.314	7.329	7.344	7.359	7.374	7.389	7.404	7.419
Technicien Supérieur	6.029	6.044	6.059	6.074	6.089	6.104	6.119	6.134	6.149	6.164	6.179	6.194	6.209	6.224	6.239	6.254	6.269	6.284	6.299	6.314	6.329	6.344	6.359	6.374	6.389	6.404	6.419
Technicien Supérieur	5.029	5.044	5.059	5.074	5.089	5.104	5.119	5.134	5.149	5.164	5.179	5.194	5.209	5.224	5.239	5.254	5.269	5.284	5.299	5.314	5.329	5.344	5.359	5.374	5.389	5.404	5.419
Technicien Supérieur	4.029	4.044	4.059	4.074	4.089	4.104	4.119	4.134	4.149	4.164	4.179	4.194	4.209	4.224	4.239	4.254	4.269	4.284	4.299	4.314	4.329	4.344	4.359	4.374	4.389	4.404	4.419
Technicien Supérieur	3.029	3.044	3.059	3.074	3.089	3.104	3.119	3.134	3.149	3.164	3.179	3.194	3.209	3.224	3.239	3.254	3.269	3.284	3.299	3.314	3.329	3.344	3.359	3.374	3.389	3.404	3.419
Technicien Supérieur	2.029	2.044	2.059	2.074	2.089	2.104	2.119	2.134	2.149	2.164	2.179	2.194	2.209	2.224	2.239	2.254	2.269	2.284	2.299	2.314	2.329	2.344	2.359	2.374	2.389	2.404	2.419
Technicien Supérieur	1.029	1.044	1.059	1.074	1.089	1.104	1.119	1.134	1.149	1.164	1.179	1.194	1.209	1.224	1.239	1.254	1.269	1.284	1.299	1.314	1.329	1.344	1.359	1.374	1.389	1.404	1.419

Handwritten notes and signatures on the right side of the page, including a large signature and some illegible text.

الملحق رقم 02: كشف راتب العامل (X) الجزائرية للمياه



BULLETIN DE PAIE

ADE L'Algérienne Des Eaux

Zone: OUARGLA

Unité: GHARDAIA

Matricule:

Mois de : mai 2018

- N°S.S:

- Cat/Section: 12/06

- Nom Prénom:

- D-Entrée: 18/09/2007

- Fonction: PLOMBIER N.III

- Affectation: CENTRE BOUNOURA

- Sit -Famille: M

- N-Enfant: 2

- N°MUTUELLE:

C RUB	RUBRIQUES	Nbre	TAUX	GAINS	RETENUS
100	SALAIRE DE BASE	173,33	99,52	17 249,00	
201	INDEMNITE D'EXPERIENCE PROF	173,33	21,00	3 622,29	
210	PRIME DE RENDEMENT INDIVIDUEL	173,33	24,00	4 139,76	
213	INDEMNITE DE NUISANCE	173,33	32,00	5 519,68	
250	PRIME DE PANIER	22,00	250,00	5 500,00	
2B5	PRIME DE TRANSPORT 2300	22,00	104,55	2 300,00	
2C4	INDEMNITE DE ZONE	173,33	30,00	5 174,70	
2D4	INDEMNITE DE SALAIRE UNIQUE	173,33		2 500,00	
6A2	RETENUE ACHAT (ŒUVRES SOCIALES)	173,33			12 150,00
700	SECURITE SOCIALE	9,00	35 705,43		3 213,49
701	IRG	173,33	35 582,96		4 174,00
Brut Réel				46 005,43	19 537,49
Salaire Poste					
				NET A PAYER	26 467,94
					0,00

MODE DE PAIEMENT :BADR/Gharadaia / 00300292558321200067

الملحق رقم 03: شبكة الأجور لمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب

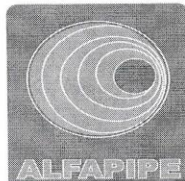
ALFAPIPE

Grille des salaires exécution / maîtrise

Applicable à compter du 01/06/2014

Ech.	E1	E2	E3	E4	T1	T2	M1	M2	Ech.
46	31 107.54	32 618.97	33 608.69	34 768.26	36 231.17	39 897.10	36 231.17	39 897.10	46
47	31 423.00	32 936.17	33 929.35	35 099.33	36 586.50	40 313.09	36 586.50	40 313.09	47
48	31 740.19	33 256.83	34 250.01	35 433.85	36 945.29	40 730.82	36 945.29	40 730.82	48
49	32 055.65	33 574.02	34 572.40	35 764.91	37 300.62	41 145.08	37 300.62	41 145.08	49
50	32 371.11	33 894.68	34 894.80	36 097.71	37 657.68	41 562.80	37 657.68	41 562.80	50
51	32 688.30	34 213.61	35 217.19	36 430.50	38 014.74	41 978.79	38 014.74	41 978.79	51
52	33 003.77	34 532.54	35 539.58	36 763.29	38 371.80	42 396.52	38 371.80	42 396.52	52
53	33 320.96	34 851.46	35 858.51	37 096.09	38 728.86	42 812.51	38 728.86	42 812.51	53
54	33 636.42	35 168.66	36 180.90	37 427.15	39 085.92	43 226.77	39 085.92	43 226.77	54
55	33 951.88	35 489.32	36 503.30	37 759.94	39 441.24	43 644.49	39 441.24	43 644.49	55
56	34 270.81	35 809.98	36 825.69	38 094.47	39 800.03	44 060.49	39 800.03	44 060.49	56
57	34 586.27	36 127.17	37 148.09	38 425.53	40 155.36	44 478.21	40 155.36	44 478.21	57
58	34 903.46	36 447.83	37 467.01	38 758.32	40 514.15	44 894.20	40 514.15	44 894.20	58
59	35 218.92	36 765.03	37 789.41	39 089.38	40 869.48	45 308.46	40 869.48	45 308.46	59
60	35 534.38	37 083.95	38 111.80	39 423.91	41 226.54	45 726.19	41 226.54	45 726.19	60
61	35 849.84	37 404.61	38 434.19	39 756.70	41 581.87	46 142.18	41 581.87	46 142.18	61
62	36 165.30	37 725.27	38 756.59	40 091.23	41 938.93	46 559.90	41 938.93	46 559.90	62
63	36 480.77	38 044.20	39 078.98	40 424.02	42 294.25	46 975.90	42 294.25	46 975.90	63
64	36 796.23	38 364.86	39 401.38	40 756.82	42 649.58	47 393.62	42 649.58	47 393.62	64
65	37 111.69	38 683.79	39 723.77	41 091.34	43 006.64	47 809.61	43 006.64	47 809.61	65
66	37 427.15	39 004.45	40 046.16	41 424.14	43 361.97	48 227.34	43 361.97	48 227.34	66
67	37 742.61	39 325.11	40 368.56	41 758.66	43 719.03	48 643.33	43 719.03	48 643.33	67
68	38 058.07	39 644.04	40 689.22	42 091.46	44 074.35	49 061.06	44 074.35	49 061.06	68
69	38 373.53	39 964.70	41 011.61	42 424.25	44 429.68	49 477.05	44 429.68	49 477.05	69
70	38 688.99	40 283.63	41 334.01	42 758.78	44 786.74	49 894.77	44 786.74	49 894.77	70
71	39 004.45	40 602.55	41 656.40	43 093.30	45 143.80	50 312.50	45 143.80	50 312.50	71
72	39 319.91	40 921.48	41 978.79	43 427.83	45 500.86	50 730.22	45 500.86	50 730.22	72
73	39 635.37	41 240.41	42 301.19	43 762.36	45 857.92	51 147.95	45 857.92	51 147.95	73
74	39 950.83	41 559.33	42 623.58	44 096.89	46 214.98	51 565.68	46 214.98	51 565.68	74
75	40 266.29	41 878.26	42 945.97	44 431.41	46 572.04	51 983.40	46 572.04	51 983.40	75
76	40 581.75	42 197.19	43 268.37	44 765.94	46 929.10	52 401.13	46 929.10	52 401.13	76
77	40 897.21	42 516.12	43 590.76	45 100.47	47 286.16	52 818.85	47 286.16	52 818.85	77
78	41 212.67	42 835.04	43 913.16	45 434.99	47 643.22	53 236.58	47 643.22	53 236.58	78
79	41 528.13	43 153.97	44 235.55	45 769.52	48 000.28	53 654.30	48 000.28	53 654.30	79
80	41 843.60	43 472.90	44 557.94	46 104.05	48 357.34	54 072.03	48 357.34	54 072.03	80
81	42 159.06	43 791.82	44 880.34	46 438.57	48 714.40	54 489.75	48 714.40	54 489.75	81
82	42 474.52	44 110.75	45 202.73	46 773.10	49 071.46	54 907.48	49 071.46	54 907.48	82
83	42 789.98	44 429.68	45 525.12	47 107.63	49 428.52	55 325.20	49 428.52	55 325.20	83
84	43 105.44	44 748.61	45 847.52	47 442.15	49 785.58	55 742.93	49 785.58	55 742.93	84
85	43 420.90	45 067.53	46 169.91	47 776.68	50 142.64	56 160.65	50 142.64	56 160.65	85
86	43 736.36	45 386.46	46 492.31	48 111.21	50 499.70	56 578.38	50 499.70	56 578.38	86
87	44 051.82	45 705.39	46 814.70	48 445.74	50 856.76	56 996.10	50 856.76	56 996.10	87
88	44 367.28	46 024.31	47 137.09	48 780.26	51 213.82	57 413.83	51 213.82	57 413.83	88
89	44 682.74	46 343.24	47 459.49	49 114.79	51 570.87	57 831.55	51 570.87	57 831.55	89
90	44 998.20	46 662.17	47 781.88	49 449.32	51 927.93	58 249.28	51 927.93	58 249.28	90

الملحق رقم 04: كشف راتب العامل (X) مؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب



EPE - ALFAPIPE / TUS GHARDAIA
Division des Ressources Humaines ET ADM
Département du Développement R.H

Code	désignation de	Base	Taux	Valeur	Retenue
R001	Salaire de bas	173.33	315.55	54 694.28	0.00
R016	IEP	53 905.40	45.33	24 435.32	0.00
R081	Ind Zone	53 905.40	40.00	21 562.16	0.00
R086	PRI	53 905.40	19.50	10 511.55	0.00
R196	Prime de pani	20.00	500.00	10 000.00	0.00
R241	Abs.autorisee	2.50	315.55	-788.88	788.88
R301	Cotisation SS	139 253.82	9.00	-12 532.84	12 532.84
R356	IRG	115 158.82	0.00	-28 045.00	28 045.00
R376	IFF	53 905.40	40.00	21 562.16	0.00
R501	ICSR	0.00	0.00	3 000.00	0.00
R601	Retenue av/ap	0.00	0.00	-3 000.00	3 000.00
R841	Ind. nuisance	53 905.40	13.50	7 277.23	0.00
R999	Net à payer	0.00	0.00	108 675.98	0.00
ZBRUT	Brut	152 253.82	0.00	0.00	0.00

الملحق رقم 05: كشف راتب العامل (X) شركة بلاست افريك

Code الرمز	Libelle de la Rubrique نوع الراتب	Nb ou Base عدد او قاعدة	Taux النسبة	Gains الربح	Retenues الخصومات
2	Salaires de Base	22,00 J	18000,00	18.000,00	2.839,30
8	IND.ZONE	18000,00	24,50 %	4.410,00	1.740,00
12	T.POSTE	18000,00	25,00 %	4.500,00	
	INSALUBRITE	18000,00	5,00 %	900,00	
	I.E.P	18000,00	22,00 %	3.960,00	
1	Retenue S.S. Retenue I.R.G.	31770,00 24500,70	9,00 %		

SARL PLAST-AFRIQUE		BULETIN DE PAIE		Nom : [REDACTED]
Z Economique BELGHANEM RP GHAKDAIA 47001		إستمارة الأجر رقم 21		Prénom : [REDACTED]
		Mois Avril 2018		Matricule رقم البطاقة : 14
		Année : 2018		Fonction DIVERSEE QUALITE
		الشهر : [REDACTED]		N° Sécurité Sociale رقم التأمين الاجتماعي : [REDACTED]
		السنة : [REDACTED]		N° Mutuel رقم التأمين : [REDACTED]
				N° Compte Bancaire رقم الحساب البنكي : [REDACTED]
				N° Fam الجمالية : [REDACTED]
				CatSect صنف و فرع : [REDACTED]
				Affectation التعيين : [REDACTED]
				Designation معدة : [REDACTED]

Quantité Annuel	Salaires Brut الراتب الاجمالي	Sal. Imposable الراتب الخاضع للضريبة	Salaires Net الراتب الصافي	Alloc. Famil. المنح العائلية	Base Sec. Soc. الأساس للتأمين الاجتماعي	Net A Payer الراتب الصافي
	31.770,00	24.500,70	27.170,70		31.770,00	27.170,70

SARL PLAST-AFRIQUE
BP 219 BL
GHAKDAIA 47001
TEL-FAX : 029 86 45 90
029 86 45 92