وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
التخصص : تسيير عمومي

تقييم نظام الأجور و الحوافز في المؤسسة العمومية
دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية "صيد أعمر" –بني سليمان-

مقدمة من طرف الطالبة:
عتابي أسماء

تحت إشراف الأستاذ:
د/قبطان شوقي

الإسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة	الصفة
خليل محمد	أستاذ محاضر	المدية	رئيسا
قبطان شوقي	أستاذ محاضر	المدية	مقررا
صدوقي زروق	أستاذ محاضر	المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019-2020

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله.

الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم .

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أرجو من الله أن يشفيك و يمد في عمرك لترى ثمارك بعد طول انتظار و ستبقى كلماتك نجوما أهتدي بها اليوم و غدا و أبدا... **إلى والدي العزيز "مصطفى".**

أهدي هذا العمل و ثمرة جهدي إلى حبيبة قلبي، و التي كان لها الفضل في تشجيعي و الدعاء لي،و التي هي سر نجاحي التي تعطي دون أن تأخذ **إلى أمي العزيزة "سعاد" حفظها الله.**

إلى رفيق الطفولة و أول الأصدقاء، إلى السند و الظهر الذي لا ينكسر، إلى الأب الثاني، **أخي سندي منير.**

إلى من شاركوني الأفراح و الآلام طوال مشواري، إلى من هم في قلبي و أنا في قلبهم "إخوتي"**:فاطمةالزهراء** و زوجها **أبو بكر** و ابنتها **إسراء"**، إلى رابطة الأخوة **"أسامة، مروة، رؤيا، و أميمه** ".

إلى عمود حياتي و سند روحي و رفيق دربي إلى من أحاطني بحبه زوجي "محمد" و كل عائلته الكريمة

إلى فلذة كبدي و أغلى ما أملك **ابني حبيبي "إسماعيل"** اللهم أحفظه لي و لا تريني فيه بأسا يبكيني.
إلى رفيق دربي في الحياة **زوجي "محمد"** و كل عائلته الكريمة.

إلى كل **زملاء مشواري الدراسي.**

إلى كافة من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

كلمة شكـــر

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلى بطاعتك... ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك "الله جلّ جلاله"

يا من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

"كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم".

نتقدم بخالص الشكر إلى الأستاذ الفاضل إلى الدكتور **" شوقي قبطان"** الذي تعهدنا بنصائحه الثمينة ومعارفه القيمة في إنجاز هذا العمل، و الذي كان له دور كبير في إنجاز هذا العمل المتواضع .

كل الشكر و التقدير إل الأستاذ د/ "سعد لخذاري "من جامعة البويرة ، و الأستاذ د/"قويدح جمال تركي" من جامعة الخروبة. اللذان لم يبخلا علينا بالنصح و الإرشاد و إثراء هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى كل موظفي المستشفى صيد أعمر على حسن الاستقبال و المعاملة.

نخص بالذكر السيدة كرفالي حورية، السيد طوماش عبد القادر، السيد رقاز ضيف.

تهاني لكافة الطلبة المتخرجين خاصة إلى دفعة تسيير عمومي و إدارة أعمال.

الفهرس

فهرس المحتويات:

العنوان	الصفحة
الإهداء و الشكر	
الفهرس	ا -ا
مقدمة	أ – ح
الفصل الأول : عموميات حول نظام الأجور	
تمهيد الفصل	02
المبحث الأول : ماهية الأجور	03
المطلب الأول : الأجور في الفكر الاقتصادي	03
أولا: الأجور في الفكر القديم	03
ثانيا : الأجور عند الكلاسيك	04
ثالثا : الأجور في المدرسة النيوكلاسيكية	05
رابعا : الأجور في المدرسة الحديثة	07
المطلب الثاني : مفهوم الأجر و أنواعه	08
أولا : مفهوم الأجر	08
ثانيا : أهمية الأجر	08
ثالثا : أنواع الأجر	10
المطلب الثالث : المبادئ التي يقوم عليها الأجر	11
المطلب الرابع : معايير تحديد الأجور	12
المبحث الثاني : إعداد نظام الأجور	13
المطلب الأول : أنظمة دفع الأجور	13
المطلب الثاني : تحديد مكونات نظام الأجور	18
المطلب الثالث : خطوات تصميم نظام الأجور	19
المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر	21

خلاصة الفصل	24
الفصل الثاني : عموميات حول نظام الحوافز	
تمهيد الفصل	27
المبحث الأول : ماهية الحوافز	28
المطلب الأول : تعريف الحوافز و أهميتها	28
أولا : تعريف الحوافز	28
ثانيا : أهمية الحوافز	29
المطلب الثاني : أنواع الحوافز	30
أولا : الحوافز من حيث موضوعا	30
ثانيا : الحوافز من حيث آثارها	31
ثالثا : الحوافز من حيث أطرافها	32
المطلب الثالث : أسس منح الحوافز	33
المطلب الرابع : نظريات الحوافز	34
المبحث الثاني: العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال	38
المطلب الأول : متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه	38
أولا : متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز	38
ثانيا : العوامل المؤثرة في نظام الحوافز	40
المطلب الثاني : قواعد و خصائص نظام الحوافز	41
أولا : قواعد نظام الحوافز	41
ثانيا : خصائص نظام الحوافز	42
المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز	43
المطلب الرابع : تقييم نظام الحوافز	45
خلاصة الفصل	46
الفصل للثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد أعمر –بني سليمان-	

تمهيد الفصل	48
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و دراسة ميزانيتها	49
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر	49
المطلب الثاني: الاختصاصات و المصالح المتوفرة في المستشفى	50
المطلب الثالث: التنظيم و الهيكل التنظيمي لمستشفى صيد أعمر	53
أولا: التنظيم في مستشفى صيد أعمر و أهدافه	53
ثانيا:العوامل التي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي للمستشفى	54
ثالثا: الهيكل التنظيمي لمستشفى صيد أعمر	54
المطلب الرابع: الدراسة العامة لميزانية المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر	58
المبحث الثاني: سيرورة نظام الأجور و الحوافز في صيد أعمر	60
المطلب الأول: طريقة إعداد و صرف الأجور	60
المطلب الثاني: حساب الأجر	63
المطلب الثالث: الحوافز المقدمة في المؤسسة	65
المطلب الرابع: أهداف نظام الحوافز داخل المؤسسة	67
خلاصة الفصل	68
الخاتمة	71
قائمة المصادر و المراجع	76

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل المؤثرة على مستوى الأجور	22
02	العوامل المؤثرة على مستوى الأجور	36
03	قواعد نظام الحوافز الفعال	42

04	مراحل تصميم نظام الحوافز	45
05	التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية	57

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	القدرة الاستيعابية لمستشفى صيد أعمر	49
02	توزيع الكادر الصحي حسب الرتب	50
03	توزيع العمال الإداريين حسب الرتب	51
04	توزيع العمال المهنيين حسب الرتب	52
05	تفاصيل مصاريف المستخدمين لسنة2015	59
06	تفاصيل مصاريف المستخدمين لسنة 2020	59
07	حصة نفقات المستخدمين من إجمالي نفقات التسيير خلال الفترة 2014-2019	59
08	المنح الجزافية التعويضية سنة 2015	60
09	المنح الجزافية التعويضية سنة 2015	61
10	الترقية حسب الدرجة	68

المقدمة

مقدمة:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية و التطور فبعد أن كانت مجرد موارد عادية أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل الموارد و العمل على تطويرها نظرا لتأثيرها على باقي الوظائف، فلا يمكن أن تدير أي مؤسسة بدون المورد البشري، هذه الحقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي مستخدم، فما دام هناك أعمال و أهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن يتم ذلك من خلالها، لهذا تسعى جل المؤسسات العمومية للارتقاء و النهوض، و ذلك من خلال تطوير إمكانياتها للوصول إلى الأهداف التي سطرتها و ذلك من خلال الاستخدام الأمثل و العقلاني لطاقاتها البشرية، و مهاراتها في إدارة الموارد البشرية.

لذا تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل، تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط و الاختيار و التدريب و الحوافز و التقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. لهذا اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في المنظمة ويمكن إرجاع هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل، أهمها: علاقتها المباشرة بالعنصر البشري الذي يمثل أحد أهم عناصر الإنتاج الأساسية. التوسع الكبير في حجم المنشآت، الذي يترتب عليه زيادة حجم العمالة فيها ، وهذا ما أدى إلى زيادة مشاكل القوى العاملة ، مما يترتب علية ضرورة وجود وحدة إدارية متخصصة تهتم بمعالجة مشاكل العمال وترعى شئونهم. زيادة وعي وثقافة العاملين، والذي يترتب عليه زيادة رغبة وطموح العاملين في تحسين أوضاعهم وظروفهم، وجعل من الأهمية إيجاد إدارة متخصصة تضم مجموعة من الخبراء والمتخصصين تقوم بدراسة سلوك الأفراد، ورسم السياسات التي تتعامل مع قضايا وشؤون العاملين. ظهور النقابات العمالية التي تطالب بتحسين ظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية أعطى إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة، باعتبارها الجهة التي تمثل المنظمة في التفاوض والحوار مع النقابات وخلق جو تعاوني وفعال معها. تعمل المنظمة ومن خلال إدارة الموارد البشرية على تنفيذ برامج عدة ، كالرعاية الصحية والتقاعد ، وتقديم العديد من المزايا العينية والنقدية ، وهذا يؤدي إلى عمل تحفيز للعاملين ودفعهم إلى المزيد من العطاء والإنتاج. تتأثر المنظمات بشكل واسع وكبير بالقوانين التي تصدرها الدولة، والتي تنظم علاقة المنظمات بالعاملين، وهذا بدوره يتطلب استيعاب وفهم كامل لهذه القوانين واللوائح وكيفية تطبيقها، والجهة المؤهلة للقيام بهذا الدور نيابة عن المنظمات هي إدارة الموارد البشرية و التي تضع نظاما للأجور و الحوافز داخل مختلف المنظمات.بهدف إرضاء و تحفيز الأفراد العاملين و بذلك تتحقق أهدافهم و أهداف المنظمة في آن واحد.

لدراسة الأجور لها أهمية كبيرة لدى الدارسين و المفكرين منذ ظهور الفكر الاقتصادي، و تعد عملية تسيير الأجور من أكثر الوظائف أهمية و حساسية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ عليها أن تهتم بوضع سياسة موضوعية للأجر تضمن بها تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة و ضمان تلبية الحاجات المتباينة للأفراد. كما يجب أن تحصل الإدارة على أقصى مردود أو إنتاج ممكن من خلال الإنفاق على العنصر البشري، حيث يجب أن يضمن نظام الأجور المعد تحقيق مصالح كل من الأفراد و المنظمة بغية خلق علاقة طيبة بين الطرفين كما يجب أن ينعكس إيجابا على المجتمع. كما تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في تنشيط سلوك الأفراد و تقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء ، الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى وضع نظام الحوافز لتحقيق أهداف الأفراد و من ثمة الوصول تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر، و تحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء.

1- الإشكالية:

-كيف تتم عملية تقييم نظام الأجور و الحوافز على مستوى المؤسسات العمومية ؟

*الأسئلة الفرعية:

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

-ما المقصود بالأجر، و ما هي أنواعه و فيما تتمثل المبادئ التي يقوم عليها ؟

-ما هي أنظمة دفع الأجور، و ما العوامل المؤثرة في تحديد هذا النظام؟

-ما هي الخطوات المتبعة في تصميم نظام الأجور؟

-ما مفهوم الحوافز، و ما هي أهميته؟

-ما هي أنواع الحوافز، و في ما تتمثل أسس منح الحوافز في المؤسسة؟

-ما هي العناصر الأساسية لإعداد نظام الحوافز الفعال؟

*الفرضيات:

من خلال الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية التي سبق طرحها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

-يتم دفع الأجر على أساس الزمن.

–لتحديد الأجر يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة معايير أهمها الخبرة، المستوى التعليمي،...الخ.

–الحوافز هي التي تدفع العمال إلى بذل أقصى جهد و تمنح على أساس الكفاءة و الأداء في إتقان العمل.

2- أهمية البحث:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حضت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن و لا زال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع و حاجات و رغبات الأفراد التي تتميز بالتغير و التمايز من فرد لأخر، كما يسمح دراسة موضوع نظام الأجور و الحوافز للمسيرين في المؤسسات العمومية من التحكم في انخفاض الأداء و تحديد مستوى أداء الفرد و إنتاجيته في مختلف المجالات و الأنشطة و عدة مظاهر سلبية كالتأخر، ارتفاع معدل الغياب، و اللامبالاة ... و غيرها و ذلك بتحفيزهم بالحوافز المناسبة.

كما تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد و المنظمات، و تساهم في تحسين أداء الأفراد و رفع إنتاجيتهم، لذلك تعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحفز الأفراد، لاسيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة و خاصة المادية منها، مما يتطلب وجود نظام سليم للأجور و الحوافز في القطاع، مبني على أسس علمية مدروسة انطلاقا من دراسة علمية لتقييم الوظائف العامة، بحيث يساعد هذا النظام على تحقيق الأهداف بالنسبة للمنظمات و للأفراد معا، و يساعد على النهوض بالقطاعات و التطوير و التحديث و ما يتماشى مع التطورات الحالية، انطلاقا من هنا تنبع أهمية هذا البحث، لاسيما و أنه سيقدم تصورا كاملا و فكرة واضحة لمفهوم الأجور و الحوافز.

و بالتالي نستطيع القول أن أهمية هذا البحث تنبع من كونه يعالج أحد أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بالأفراد العاملين. فموضوع الأجور و الحوافز ببعديهما الاقتصادي و الاجتماعي يعتبران من أهم المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر فأي خلل في نظام الأجور و الحوافز يؤدي إلى مشاكل اقتصادية و اجتماعية خطيرة.

3- أهداف البحث:

- هدف علمي:

يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور و كيفية إعداد نظام الأجور، عرض الجوانب النظرية لنظام الحوافز.

-هدف عملي:

يتجلى من خلال الدراسة الميدانية و التي تدور حول تسيير الأجور و الحوافز في القطاع العمومي من خلال مستشفى صيد أعمر.

4- منهج البحث:

من أجل اختبار صحة الفرضيات التي وضعت سابقا و باعتبار الموضوع عبارة عن دراسة وصفية، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي(النظري) و الذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب للوصف، و الذي يتطابق مع الفصول النظرية. و ي دراستنا الميدانية قمنا بجمع البيانات عن طريق:

-المقابلة: و هذا من أجل توضيح بعض الجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا.

-الوثائق: حيث حاولنا الحصول على بعض الوثائق من المؤسسة محل الدراسة و التي قدمنا لمحة تاريخية عنها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي و توضيح مختلف المصالح الخاصة بها.

5- أسباب اختيار الموضوع:

-التصاعد اللامتناهي للإضرابات حول الأجور، هذا ما دفعنا فضولا إلى محاولة فهم الأجور الذي تدور حوله هذه النقاشات.
-الأهمية التي تكتسبها كل من الأجور و الحوافز بالنسبة للموظفين.

-الرغبة في معالجة هذا الموضوع و دراسته ميدانيا نظرا لحساسيته.

-المساهمة في تحسين نظام الأجور و الحوافز للمؤسسات العمومية لما لهما من أهمية في تحقيق التميز للمؤسسة.

-توفر كم هائل من المراجع في هذا الموضوع مما يدل على أهميته في المؤسسات.

-تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها.

-عدم فعالية أنظمة الحوافز المطبقة في المؤسسات العمومية.

-غياب العدالة في توزيع الأجور و الحوافز خاصة في المؤسسات العمومية.

-إثراء المكتبة بموضوع قد يساعد الطلبة في بحوثهم و دراستهم.

6-حدود الدراسة:

من أجل إسقاط الجانب النظري للدراسة و اختبار فرضيات البحث قمنا بإعداد دراسة ميدانية و التي شملت مؤسسة عمومية تتمثل في المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر. و تمت الدراسة خلال شهري ماي و جوان 2020.

7-صعوبات الدراسة:

- تفشي وباء كورونا.
- اعتماد 50 % من العمال في المؤسسات.
- منع التربص في المستشفى بسبب وجود حالات مؤكدة مصابة بفيروس كورونا على مستوى بني سليمان.
- إجراءات صارمة منعت اعتمادنا على الاستبيان بعد رفع الحجر الجزئي.
- كثرة المهام الموكلة إلى رئيس مصلحة المستخدمين مما نجم عنها عرقلة عملنا.
- وجود عاملين اثنين فقط على مستوى مكتب الأجور مما أدى إلى سرعة في تقديم المعلومات و غموضها نظرا للمها الكثيرة الموكلة لهما.
- عدم وجود أعوان يتكلفون بالمتربصين و انشغالاتهم.

8- الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض من الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة :

-باجة حميد، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة**-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة

الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2014/2013، و تبرز إشكالية هذا البحث في: ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي؟ ، و لقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما يتعلق بجانب الحوافز من جهة و الرضا الوظيفي من جهة أخرى، و كذلك العلاقة بينهما. و لقد توصل إلى أن الحوافز هي بمثابة المقابل للحصول على أداء متميز، و تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع أهدف الفرد و حاجاته و رغباته، و لقد توصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها و كان أهمها بأن المؤسسة محل الدراسة توفر حوافز مختلفة مادية و معنوية ايجابية و سلبية، كلها تأثر على مستوى الرضا للأفراد العاملين، فالتحفيز في هذه الشركة يختلف من شخص إلى آخر و من مستوى إلى آخر و هذا حسب الوظيفة و المكانة التي يحتلها شاغلها.

- موساوي هناء، مخالفة ليلى، **نظام الأجور و أثره على أداء الأفراد**-دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل،2007. و هدفت من خلال دراستها إلى إيجاد مدى تأثير نظام الأجور على أداء الأفراد داخل المؤسسة العمومية، و قد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: المؤسسة محل الدراسة توفر نظام أجور تأثر إيجابا على مستوى أداء الأفراد ، فالأجر في هذه المؤسسة تختلف بين الأشخاص و هذا حسب طبيعة الوظيفة و المكانة التي يشغلها الموظف.

9- هيكل البحث:

لمعالجة الموضوع بصورة علمية تم تقسيم البحث إلى فصلين نظريين و فصل تطبيقي، مقدمة و خاتمة، ثم عرض لأهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات، و في الأخير تم تقديم بعضا من التوصيات و الاقتراحات بناءا على النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى آفاق الدراسة في الموضوع. و جاءت الفصول كالتالي:

-الفصل الأول: عموميات حول نظام الأجور

تم تقسيمه إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول ماهية الأجور، من خلال ذكر تطور الأجور في الفكر الاقتصادي في كل من الفكر القديم، عند الكلاسيك، في المدرسة النيوكلاسيكية، و في المدرسة الحديثة، ثم تم تقديم مفهوما للأجور، بالإضافة إلى أنواعها، ليأتي الدور على المبادئ التي يقوم عليها، فالمعايير التي تحدده.

ثم تحدثنا في المبحث الثاني عن كيفية إعداد نظام الأجور. من خلال التطرق إلى أنظمة دفع الأجور، فتحديد مكونات نظام الأجور، ليأتي الدور على خطوات تصميم النظام، و أخيرا العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر.

-الفصل الثاني: عموميات حول نظام الحوافز

يضم أيضا مبحثين المبحث الأول منه يتناول ماهية الحوافز، حيث تم في الأول إعطاء مفهوم شامل لنظام الحوافز، من خلال إعطاء تعريف له بالإضافة إلى أهميته، و كذا أنواعه من حيث موضوعها و آثارها و أطرافها، و تم توضيح أسس منحها و نظرياتها.

أما في الثاني فتحدثنا عن العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال، من خلال التطرق أولا إلى متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز و العوامل المؤثرة في النظام، ثانيا قواعد النظام و خصائصه، ثم مراحل تصميمه، و أخيرا تم تقييم نظام الحوافز.

-الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر-بني سليمان-

و ضم مبحثين الأول منه تضمن تعريفا للمؤسسة الإستشفائية و الإختصاصات و مختلف المصالح الموجودة على مستواه و تنظيمه الهيكلي .

و قد تناولنا في المبحث الثاني الميزانية العامة لمستشفى صيد أعمر من خلال التطرق إلى طريقة سيرورة نظام الأجور فيه و كذلك طريقة إعداد و صرف الأجور بالإضافة إلى حساب الأجر و الحوافز المقدمة في المؤسسة لنصل في النهاية إلى أهداف نظام الحوافز داخل المؤسسة.

الفصل الأول:

عموميات حول نظام الأجور

تمهيد الفصل :

تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد و المنظمات و هي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و الإدارة، لهذا يعتبر من المواضيع الهامة التي لا تزال تلاقي اهتمام الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال الإدارة و خاصة إدارة الأفراد، حيث تلعب الأجور مصدرا هاما في معيشة الأفراد، و أيضا تساعدهم على الاستقرار في عملهم، أما عند المنظمات فهي من أهم الأنظمة التي تحتاجها و التي تؤثر على باقي القضايا التي لها صلة بعمل هذه المنظمات .

لهذا تعتبر إدارة الأجور من أعقد المشاكل التي تواجه إدارة الأفراد، لذلك فإن الاهتمام و العناية بوضع خطة أجور عادلة و سليمة أمر في غاية الأهمية. و حتى نستطيع تسليط الضوء أكثر على بعض الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الأجور، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: و الذي عالج ماهية الأجور

حيث تم التطرق فيه إلى التطور التاريخي للأجور عبر الأزمنة، كما تعرضنا إلى مفهوم الأجور و أنواعه، و كذا المبادئ التي يقوم عليها و في الأخير إلى معايير تحديد الأجور.

المبحث الثاني: فيعالج نظم الأجور و طرق تحديدها

تم التطرق فيه إلى نظم دفع الأجور، و بعد ذلك إلى تحديد مكونات الأجور ثم إلى خطوات تصميم نظام الأجور و في الختام العوامل المؤثرة على وضع الأجور.

المبحث الأول: ماهية الأجر:

إن للأجور أهمية في ميادين العمل، سواء من قبل أرباب العمل أو من قبل العاملين، حيث تتصف بحساسية عالية ، ذلك لأنها تمثل مصدرا لتلبية احتياجات العمال، و في نفس الوقت تمثل الجانب الأساسي في تكلفة العمالة في المنظمة .

و سنحاول في بحثنا هذا أن نسلط الضوء على موضوع الأجور من خلال تطور الأجور في الفكر الاقتصادي، مفهوم الأجر، مبادئ الأجر، و معايير تحديد الأجر.

المطلب الأول: تطور الأجور في الفكر الاقتصادي

أولا: الأجور في الفكر القديم

1.الأجور عند التجاريين:

تنبه المركنتاليون إلى أهمية تخفيض نفقة إنتاج الصادرات من السلع المصنوعة ، لهذا دعوا إلى سياسة سعر الفائدة المنخفض و إلى سياسة الأجور المنخفضة لأنها في رأيهم تساهم في بقاء نفقات الإنتاج منخفضة، ولكن بالإضافة إلى ذلك اعتقدوا أن الأجور المنخفضة من شأنها أن تضجع العمال على بذل مجهود أكبر من أجل اكتساب دخلهم عكس الرأي القائل بأن ارتفاع الأجور يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية، و من ثم يزداد الإنتاج المخصص للتصدير، و بالتالي فان سياسة الأجور المنخفضة للعمل كانت مكملة للسياسة التجارية المركنتالي التي استهدفت تحقيق أكبر فائض ممكن من المعدن النفيس في الميزان التجاري.[1] حيث تعد نظرتهم للأجور نظرة سلبية إذ أنهم لم يولوا أدنى اعتبار لكون الأجور يجب أن تساوي على الأقل الجهد المبذول في العمل و أنها ستفي بتلبية المتطلبات الأساسية للعمال أم لا.

2.الأجور عند الفيزيوقراط :

ظهرت مدرسة الطبيعيين الفيزيوقراط في فرنسا في القرن الثامن عشر، ويعتبر فرنسوا كيناي مؤسس هذه المدرسة وقائدها، و يعتبر الطبيعيون أن الطبيعة هي المصدر الوحيد لثروة الاقتصادية و قد ترتب على ذلك أن النشاط الاقتصادي المنتج هو استغلال الموارد الطبيعية فقط، في حين أن نواحي النشاط الاقتصادي الأخرى مثل الصناعة التجارة و الخدمات تعتبر نشاطات غير منتجة. حيث يرى الفزيوقراط أن العمال الذين يعملون كأجزاء لملاك الأراضي يتحدد دخلهم بما سيغطي تكاليف حياتهم اليومية أو ما يسمونه بضروريات الحياة، و أن ما يزيد عن هذه التكاليف يصبح ريعا لملاك الأراضي، و هذا يعتبر تحولا مهما عن الفكر التجاري ،[2] حيث أنهم رأوا بأن الأجر لا بد له أن يفي بالمتطلبات الضرورية للحياة، و من هنا يمكننا القول أن نظرتهم للأجور تعد أقل سلبية من نظرة التجاريين، و قد طور تورغوت نظرية الأجور التي تنص على أن المنافسة فيما بين العمال نخفض

---

[1] عبد الرحمان يسري أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، الإسكندرية، 2003، ص ص 210،211

[2] مدحت القريش، تطور الفكر الاقتصادي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص 100، 101 .

الأجر إلى الحد الأدنى أو مستوى الكفاف، و التي تطورت فيما بعد إلى ما يسمى بنظرية القانون الحديدي للأجور.[1]

ثانيا: الأجور عند الكلاسيك

يعتقد الكلاسيك بأن العمل هو سلعة كباقي السلع، و أن ثمن العمل هو الأجر و يتحدد طبعا لنظريتهم في القيمة على أساس عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج تلك السلعة، و ساعات العمل اللازمة لإنتاج سلعة العمل هي الساعات اللازمة لإنتاج كمية المزاد الغذائية الضرورية لحفظ العامل و تمكينه من الاستمرار في العمل و هو ما يعرف بمستوى الكفاف. و لا يمكن أن يرتفع الأجر أو ينخفض لمدة طويلة عن هدا المستوى لأنه و ارتفع الأجر يزداد حجم السكان و من ثم حجم العمالة و ينخفض تبعا لذلك الأجر. و لو انخفض الأجر عن حد الكفاف يتقلص حجم السكان و بالتالي حجم العمالة و يرتفع الأجر، و عليه فان الأجر محكوم بقانون طبيعي و لذلك سمي بالقانون الحديدي للأجور .[2]

لذا تمت المناداة بضرورة المحافظة على مستوى الثمن الطبيعي الذي يمثل أجر الكفاف لكي يبقى عرض العمل ثابتا نسبيا، و قد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات و أثبت التطور التاريخي عدم صحتها. حيث أهملت التطور التقني و العلمي الذي ساهم في زيادة إنتاجية العامل و بالتالي زيادة الأجر عن الثمن الطبيعي. كما ركزت على جانب العرض و أهملت جانب الطلب عن العمل في تحديد أجر العامل. إضافة إلى أن مفهوم حد الكفاف ذاته غير دقيق، لأنه غير ثابت و يختلف من مجتمع لآخر حيث أنه يتطور حسب تطور المجتمعات و ارتفاع مستوى المعيشة لكل منها.

و تتمثل نظرية الأجور عند الكلاسيك في فكرة أو نظرية رصيد الأجور، و تنس هذه النظرية على أن الأجور تتحدد في فترة زمنية معينة بناءا على القوة النسبية لكل من قوة العمل، و رأس المال المتاح، كما تفترض هذه النظرية أن الرصيد المخصص للأجور ثابت.و يتكون هذا الرصيد من الادخارات، و التي تعتمد على الإيرادات السابقة و المبيعات، و أن أي محاولة من قبل العمال لزيادة الأجور لن تنجح لأنه ثابت خلال فترة زمنية معينة، إلا أنه يمكن زيادة مكاسب فئة من العمال على حساب فئة أخرى.

و قد ثبت خطأ هذه النظرية للأسباب التالية :

-لم تربط بين مستوى أجر العامل و كفاءته الإنتاجية .

-اعتبرت أن السلع المتاحة للاستهلاك رصيد ثابت لا يتغير، و هذا غير واقعي.

-أهملت تفاعل قوى العرض و الطلب في تحديد الأجر.[3]

كما يرى الكلاسيك أن التطور الاقتصادي يؤدي الى تناقص معدل الربح بسبب زيادة حجم الاستثمارات و توسع قاعدة الإنتاج. حيث أن المنافسة بين رجال الأعمال تزداد حدة كلما ازداد رأس

---

[1] نفس المرجع، ص110.

[2] نفس المرجع، ص127.

[3] محمود الوادي و آخرون، الأساس في علم الاقتصاد،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص291،290.

المال و الرغبة في خلق المشروعات، مما يؤدي إلى زيادة التنافس بين أصحاب الأعمال للحصول على العمل و بالتالي ترتفع أجور هؤلاء على حساب نقص الأرباح. لهذا اعتقد سميث بأن هناك علاقة عكسية بين الأرباح و الأجور. و يتصور الكلاسيك بأن هذا التطور سوف يؤدي بالاقتصاد إلى حالة ركود و ثبات، و هي حالة لا يزيد فيها مقدار رأس المال المنتج بل يبقى ثابتا.[1]

كما أن هناك رأي آخر يتعارض مع الرأي السابق و هو أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، و هذه الأخيرة تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما أن المستوى الأعلى من الإنتاج يسمح بمقدار أكبر من تراكم رأس المال، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من جهة و إلى زيادة مخصص الأجور و ارتفاع معدلات الأجر من جهة أخرى و بالتالي زيادة أرباح رجال الأعمال، كما يرون أن ارتفاع معدلات الأجر يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاجية. [2]

و عموما نجد أن هذه النظرية تربط الأجور بمدى ربحية أرباب العمل. و حسب ما يراه الكلاسيك فالأجر المرتفع المدفوع للعمال يؤدي إلى زيادة ربحية أرباب العمل، و ليس تحسين أوضاع العمال المعيشية و المهنية، أي أن الاهتمام بالعامل وفق هذه النظرية مراده زيادة الإنتاج .

ثالثا: الأجور في المدرسة النيوكلاسيكية

إن أفكار النيوكلاسيك جاءت متعارضة تماما مع أفكار الكلاسيك خاصة فكرة إعاقة النمو السكاني للزيادة في الأجور حيث رأت أن هذه الأخيرة ترتبط بالخبرة و القدرة و الطاقة على العمل، و بذلك ربطوا الزيادة في الأجور زيادة الإنتاجية. وجاءت المدرسة النيوكلاسيكية بعدة نظريات هي :

1.نظرية الإدارة العلمية:

حاول**"فريدريك تايلور"** أن ينسق العلاقة بين الإدارة و العمال حيث اهتم بتطبيق أسلوب علمي في مشاكل الصناعة، و اعتقد أن مفهوم العمل يرتكز على محورين هما :

-الاستمرارية: أي أن كافة المهام يجب أن تؤدى بانتظام خلال فترة معينة من الزمن.

-الإنتاج: و هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنظمة الإنسانية.

و اهتم **"تايلور"** بالتنظيم الرشيد لمجرى العمل و أساليب الرقابة و محاسبة طرق القيادة و العلاقة بالرؤساء المباشرين، لهذا يجب أن يتحقق لدى العاملين الرغبة في قبول النظام الجديد للعمل و يتم ذلك من خلال وضع نظام الحوافز المالية.

2.النظرية العملية الإدارية :

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيرا على الإدارة، و التي جاء بها **"هنري فيول"** ومن أهم المبادئ التي اعتمدتها نجد :

-التخصص و تقسيم العمل.

---

[1] مدحت القريش، مرجع سبق ذكره، ص128 .

[2] نفس المرجع، ص131.

-وحدة الأمر.

-أولوية المصلحة العامة على المصلحة الشخصية و تنمية روح الجماعة .

و في نظر **"فيول"** يعد الأجر بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها الفرد، و يجب أن يتميز بالعدل و المساواة.

3.النظرية البيروقراطية :

أسسها **"ماكس فيبر"** و البيروقراطية هي أسلوب أو نمط لتصميم المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة عن طريق إسنادها إلى تدرج هرمي للسلطة، فمعدل الأجر يتوقف على ظروف مستقلة عن إدارة رجال الأعمال و قيم الفرد، أي أنه متصل بتكلفة معيشة و وفرة عدد الأفراد أو النقص في عددهم و الظروف التجارية العامة و المركز الاقتصادي للمنظمة، ثم بعد ذلك قد يتوقف على قيم الفرد و نسق الأجور المطبقة،حيث يخضع كل عضو من أعضاء المنظمة إلى العضو الأعلى منه و الذي فوقه في البنية الوظيفية.

كما عمل **"ماكس فيبر"** على حث الباحثين في مجال الدراسات الصناعية و العمالية بالاهتمام بدراسة وتحليل أنساق الأجور و المكافئات، و قد درس ظاهرة التباطؤ في العمل من خلال العناصر المشتركة التي تحدث هذه الظاهرة و التي تتمثل في المطالبة بمعدلات أعلى من الأجور و تخفيض ساعات العمل و تحسين الظروف الغير الملائمة.

4. حركة العلاقات الإنسانية :

تحث على أن تكون الجور عادلة و ملائمة للعمال و المنظمة على حد سواء، و ذلك نظرا للدور الذي تؤديه بسبب تأثيرها على روح المعنوية بشكل مباشر و الذي ينعكس إيجابا على الإنتاج و المردودية، حيث نجد أن المعاني المستمدة من دراسة **"هاوتورن"** لها أهمية بالغة كونها نقطة تحول في مفهوم العلاقات الإنسانية والتي ترتكز على العوامل الاجتماعية و النفسية للعامل،أي انه ليس مجرد آلة بل هو كائن اجتماعي بطبيعته و يجب النظر إليه على هذا الأساس كما اتخذت بعين الاعتبار أهمية و دور التنظيم الرسمي.

رابعا : الأجور في المدرسة الحديثة :

تفرق **"المدرسة الأمريكية"** بين معدلين للأجور تبعا للحالة الاقتصادية، إذ يجب أن تكون معدلات الأجور مستقرة و عادلة و أن يشارك العمال في الأرباح، ففي مرحلة الحركة نجد أن معدلات الأجور تشير إلى الارتفاع على عكس مرحلة السكون، ففي حالة الحركة يؤدي التجديد إلى خلق الأرباح، مما يستدعي تغيير معدلات الأجور أي أن ارتفاع معدلات الأرباح يؤدي إلى ارتفاع الأجور مادام الاقتصاد الحركة نحو وضع توازني ما يلبث أن يتغير مرة أخرى .

و منه نجد أن**"المدرسة الأمريكية"** تدعو إلى العدالة في الأجور و إشراك العاملين في الأرباح، و حسب هذه المدرسة فالأجور يجب أن تتناسب مع الحالة أو الوضعية الاقتصادية، فيجب أن تكون معدلاتها مستقرة في مرحلة السكون و تميل إلى الارتفاع في مرحلة الحركة و النمو الاقتصاديين.

1. نظرية القيمة :

جاء بهذه النظرية **"أدرين لوك"** و هي أهم النظريات التي درست العامل وسلوكه، ويرى "أدرين" أنه من الضروري توفير العوائد ذات قيمة لكل فرد على حدا حسب رأيه، فالأجور و النواتج التي يحصل عليها العامل ذات قيمة مع ما يرغب فعلا في الحصول عليه من نواتج، فالفرد يحدد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يحصل عليه فعلا، ثم يحدد قيمة أو أهمية الحاجات التي يريدها .

2.نظرية العدالة:

قدم هذه النظرية **"آدمز"** و تعتبر هذه النظرية أن الأجور و العوائد لا ينظر إليها من جهة القيمة أو المقدار الذي يحصل عليه الفرد، بل يجب أن تكون أجورا و حوافز عادلة حيث أن الفرد يتصرف اتجاه عمله في ضوء تقييمه لأجره و للحوافز المقدمة له من حيث عدالتها، فالفرد ينتبه إلى مقدار المبلغ المالي الذي يحصل عليه، و قبل الاستجابة له يقوم بتقييمه في عقله من ناحية عدالته، ثم يتصرف في ضوء هذا التقييم هذا من جهة، و من جهة أخرى ترى هذه النظرية عدالة الأجور لا تعني فقط أن يكون الأجر مناسب مع الجهد و الوظيفة التي يشغلها الفرد، فيجب أن تكون عادلة أيضا بين العاملين حيث أن الفرد يقوم بإجراء مقارنات بين ما يحصل عليه و بين ما يتحصل عليه زملائه، و قد تم تصنيف الأطر المرجعية التي من الممكن أن يختار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي الأجر النظام و الذات.

فعدالة الأجور و العوائد لا يعني أن تكون متناسبة مع الجهد و الوظيفة فقط، بل يستدعي ذلك إلى ضرورة كونها ملائمة مع ما يرغب الفرد في الحصول عليه من نواتج، وأن تكون عادلة بين العمال خاصة بالنسبة لملحقات الأجر.[1]

المطلب الثاني: مفهوم الأجر و أنواعه:

أولا: مفهوم الأجر:

تعددت التعاريف لمفهوم كلمة أجر و تنوعت لكنها اتفقت على أنه كل ما يعطى لشخص ما لقاء عمل.

ومن بين أهم التعاريف نذكر :

1.**حسب المنظور الاقتصادي الرأسمالي القديم :"**هو مجرد الثمن أو السعر للعمل المنجز في إنتاج شيء ما، هذا الثمن الذي يحدد وفق قاعدة سوق العمل من الناحية الكمية و النوعية و المدة الزمنية المستغرقة لانجازه".

2.**حسب الفقه الفرنسي:"** الأجر هو ثمن العمل أي المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي أسند إليه، و هذا المقابل يدفع عادة بالنقود و لكن قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا

[1]موساوي هناء، مخالفة ليلى، نظام الأجور و أثره على أداء الأفراد-دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة جيجل-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص ص 7/11.

عينية كالمسكن و الملبس و الغذاء، و يدخل في حكم الأجر المزايا المادية المرتبطة بالأجر كالمنح و الهبة."[1]

كما عرفه **صلاح الدين محمد عبد الباقي** في كتابه على أنه:"ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقات بين العامل ."

في حين عرفه **'أحمد ماهر'** على أنه: " مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".[2]

كما أن هناك من عرفه على أنه: " ثمن أو سعر بيع قوة العمل".

كما يمكن تعريفه على أنه: " ما تدفعه المنشأة لعامليها سواء كان هذا الدفع نقدي أو غير نقدي لقاء الجهد المبذول سواء عضلي أو فكري".[3]

ثانيا: أهمية الأجر:

تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل خاصة في المجتمعات النامية، نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستويات المعيشة و احتياجات العامل، و رغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا، نظرا لتناسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تضل أهم الحوافز في المجتمعات النامية و المتطورة على حد سواء، و هي موضع اهتمام كبير من قبل العمال و المنظمات، فمن وجه نظر العاملين تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجياتهم المادية و الاجتماعية، و هي من أهم العوامل بل من أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل و زيادة إنتاجيته، أو العكس و من وجه نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج و أن أي زيادة فيها تعني بالتالي زيادة في هذه التكاليف مما يفرض عليها أن توازن بين ما تدفعه من أجور و حوافز مادية و بين ما تحصل عليه من ردود أو إنتاج كنتيجة لهذه الأجور و الحوافز بحيث تكون المحصلة لصالح المنظمة و العامل و المجتمع على حد سواء.[3]

هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و النفسية و الأخلاقية للأجور، و نوضح فيما يلي شرح مختصر لهذه الاعتبارات :

1. الاعتبارات الاقتصادية:

يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض و الطلب، و يتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض و الطلب، فيجمع المشترين و البائعين لخدمة العمل، و يحدد الأسعار لهذه الخدمة، و يلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم . و تمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر فقط

---

[2] عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ، جدار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث،2006، ص174. [3] الكلر محمد، سياسة الأجور في الجزائر"واقع و آفاق"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2008، ص 27.

[3] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص186.

[1] نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010، ص172.

أكبر بنود الدخل و لكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية و حسن استخدامها، كما يلعب إجمالي المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

2.الاعتبارات الاجتماعية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته و هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر، و هو ما يفسر أيضا الاختلافات الموجودة بين الأفراد حول طريقة الدفع (يومي، شهري، سنوي).

3.الاعتبارات النفسية:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، و حيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فانه إلى المدى الذي تستطيع الأجور إشباع هذه الحاجات تكون وسيلة لتحفيز الأفراد العاملين،و قد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل.[1]

4.الاعتبارات الأخلاقية:

يجب أن تكون المكافآت عادلة و كافية تتوافق و حاجياتهم الضرورية. [2]

5.الاعتبارات السياسية:

إن مسألة تحديد قيمة المكافآت لها علاقة بالقوة و النقود التي تمثل الجوانب السياسية، فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عند التعاقد و من ثم تتجنب الإضرابات العمالية.[3]

ثالثا: أنواع الأجر:

توجد تقسيمات و أنواع مختلفة للأجر، و من الأنواع الأكثر شيوعا نجد:

1.الأجور من الناحية الاقتصادية و الاجتماعية:

-الأجر الاسمي النقدي: هو عبارة عن مقدار من المال يتحصل عليه العامل نتيجة تأديته لعمل ما في فترة زمنية معينة و هو لا يعبر على القوة الشرائية، و لا يعكس مستوى إنتاجية الفرد.

-الأجر الحقيقي: هو عكس الأجر الاسمي، فهو يعبر عن كمية السلع و الخدمات التي يرغب العامل في الحصول عليها مقابل أجره النقدي فهو يعكس القدرة الشرائية للعامل كونه يتوقف على مستوى الأسعار، إذن هو ناتج عن قسمة الأجر النقدي على المستوى العام للأسعار.

---

[1] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2003، ص ص 440،441.

[2] صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2001، ص217.

[3] صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1991، ص 373.

-الأجر الجاري و الطبيعي: الجاري يتحدد في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض و الطلب، بينما الطبيعي فيتحدد في الآجال الطويلة و هو الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة.

-الأجر ألتأشيري: و يتم من خلال ربط مستوى الأجر بالمستوى العام للأسعار من أجل توضيح الآثار السلبية للتضخم على الأجور و ذلك للحفاظ على القدرة الشرائية.

2.الأجور من الناحية الإدارية :

-الأجر حسب المؤهلات المهنية: و يكون داخل المؤسسة، اذ يتم وصف و تحليل منصب العمل معا لأخذ بعين الاعتبار نوعية و صعوبة المهام، حيث أن التحليل يكون بغية وضع فئات مهنية ذات خصائص جسمانية يدوية و ثقافية بأجر معين و التي يتطلبها كل عمل بالإضافة إلى الإخطار و الصعوبات الناتجة عن ممارسة هذا العمل.

-الأجر حسب الوقت: و هو يتغير حسب عدد الساعات و الأيام و الشهور التي اشتغل بها العامل، و هذا الأجر ليس له علاقة بالكمية المنتجة و لكن لديه بعض المقاييس في الإنتاج و النوعية و الكمية و هذه الطريقة تستعمل من طرف المؤسسة عندما يكون العمل صعب التعريف و القياس و هي تعتبر بسيطة و اقتصادية بالنسبة لصاحب العمل على المستوى الإداري، أما بالنسبة للعامل فتمثل أكثر أمانا و استقلالية.

-الأجر حسب المردودية: تطور هذا النوع من الأجر حيث كانت ظروف مراقبة العمل المنجز صعبة القيام، و هو يتعلق مباشرة بالإنتاجية.

-الأجر بالقطعة: و استعملت قديما، حيث أن العامل يتقاضى أجره حسب عدد القطع المنتجة.

-الأجر بالمنحة: و يتمثل في زيادة منحة مالية للعامل في أجره القاعدي و هي تتعلق ببعض الخصائص كالاختصار في الوقت، تحسين النوعية، الحصور،....الخ.

-الأجر بالاقتطاع: يتحدد هذا الأجر عند العامل من خلال نسبة معينة لرقم الأعمال المحقق.[1]

المطلب الثالث: المبادئ التي يقوم عليها الأجر:

على إدارة الموارد البشرية في المنظمة مراعاة المبادئ عند تحديد أجور العاملين.

1-مبدأ العدالة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلا أي أن يرتكز على أسس ثابتة موضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة و يميل هذا المبدأ للجانب النفسي.

[1]حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر،دراسة حالة الديوان الوطني للسقي و صرف المياه، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع التحليل الاقتصادي، كلية الاقتصاد و المانجمنت، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006-2007، ص ص 138،139.

2-مبدأ المساواة: يعني هذا المبدأ على أن هناك مساواة في تحديد الأجور للوظائف و الأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات و الواجبات مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة و من ثم أهمية كل وظيفة

بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، و يمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور.[1]

3-مبدأ الكفاية : يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة و التزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع و تحديد الأجور بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار، و غيرها. بحيث يتحقق مبدأ الكفاية و يمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي للأجور.[2]

و في دراسة **"ولر"** لنظم الأجور و الرواتب للعاملين أوضح أنه يجب ليس فقط دفع الأجور و الرواتب على أساس متطلبات العمل و لكن أيضا يجب الأخذ بعين الاعتبار الأخلاق في هذه المتطلبات من عمل لآخر لذلك فان تقييم الوظائف يتطلب مهارة و توفر المعلومات التفصيلية عن كل وظيفة، كما يرى أنه لكي تصبح الأجور فعالة و مؤثرة في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم يجب أن يدركوا بان المنظمة تدفع لهم أجرا عادل.[3]

المطلب الرابع: معايير تحديد الأجور:

فيما يلي بعض من أهم معايير تحديد الأجر:

1.**الأداء:** ان الأداء هو قياس للنتائج، و هو يجيب على السؤال هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ و بالتالي يتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة و ذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء.

2.**الجهد:** يستخدم الجهد المبذول كثيرا في تقييم أداء الأشخاص، و تعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلا من الغياب.

3.**الأقدمية:** تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة(الحكومية) تقريبا و ذلك في معظم دول العالم، و بالرغم من أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا أنه هنالك دلائل تشير إلى أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملا رئيسيا في تحديد العوائد و توزيعها على العمال.[4]

---

[1] عبد الباري إبراهيم ذرة، مرجع سابق ، ص ص 349،350

[2] عبد الباري إبراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008 ، ص 349.

[3] منصور أحمد منصور، مبادئ الأفراد و العلاقات الإنسانية، الجامعة الإسكندرية، ص 294،295.

.

[1] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع،ط2، عمان، 2005، ص 167

4.**المؤهل العلمي:** إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند الحاقه لأول مرة بالمنظمة، و يتم بموجب هذا المعيار تحديد الأجر على أساس المهارات و المؤهلات التي يتميز بها الفرد و بغض النظر عن استخدامها أو عدم استخدامها، فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب و ذلك المؤهل.

5.**مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتبر مستوى صعوبة الوظيفة من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحديد الأجر، و هنا يعني أن الأجر لا يتغير إلا بتغير درجة صعوبة الوظيفة.

-و يتم تحديد مستوى صعوبة الوظيفة استنادا إلى عملية تحليل الوظيفة، فالوظيفة المتكررة التي يسهل أداؤها تستحق أجر أقل من الوظائف الأخرى التي تتطلب مجهودا ذهنيا و بدنيا كبيرا.

6.**الوقت:** يستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين و إنما يتم تقدير الوقت، و يحدد الأجر على أساس الوقت المقدر.

المبحث الثاني: إعداد نظام الأجور:

يجب على كل منظمة وضع نظام الأجور الخاص بها يتماشى مع ظروفها الداخلية و الخارجية يمكنها من تحقيق أهدافها و تلبية حاجيات عمالها، و في مبحثنا هذا سنتطرق إلى معرفة أنظمة دفع الأجور ، تحديد مكونات نظام الأجور، خطوات تصميم نظام الأجور، و العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور.

المطلب الأول: أنظمة دفع الأجور

هناك نظامين أساسيين للدفع تعتمد عليهما المؤسسات و هما نظام الأجر الزمني و نظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي).

كل نظام يصلح للتطبيق في ظروف معينة و له ايجابيات و سلبيات.

أولا: نظام الأجر الزمني: و هو الأجر الذي يدفع على أساس الوقت أي المدة الزمنية التي يقضيها العامل داخل المؤسسة (في المنصب) بغض النظر عن الكمية التي أنتجها و نوعيتها، و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق و أكثرها استخداما في المؤسسة نظرا لبسالتها و سهولة تطبيقها.[1]

1.حالات الاعتماد على نظام الأجر الزمني:

يعتبر النظام صالحا في الحالات التالية:

-في الحالة التي تكون العلاقة بين كمية الإنتاج و الجهد المبذول غير واضحة.

---

[2]سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص145.

[2]حمود حيمر، أجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص ص 34،35.

-في الوظائف التي يكون من الصعب قياس إنتاجها قياسا بالكمية.

-عدم قدرة المؤسسة على مراقبة كمية إنتاج العمال.

-عندما يكون اهتمام المؤسسة بالنوعية أكثر منه بالكمية.

-حالة كون الإنتاج غير منتظم نتيجة لأسباب خارجة عن نطاق العمل.

2.مزايا نظام الأجر الزمني:

-سهولة التطبيق.

-يحد من انتشار الغيرة بين العمال و بالتالي توطيد العلاقات بينهم.

-شعور العمال بالاطمئنان النفسي كنتيجة لثبات الدخل مهما تغيرت إنتاجيتهم.

و هناك مزايا أخرى لهذا النظام و هي :

-سهولة إدراج كتلة الأجور في الميزانية المالية و التنبؤ بقائمة الأجور.

-تحقيق المساواة في أجور العمال القائمين بنفس الأعمال.

-سهولة الدفع، أي إدارة الأجور ببساطة و يمكن الصرف عن طريق الأمر الدائم للمؤسسات المالية و تعديله باستمرار.[2]

3.عيوب نظام الأجر الزمني:

-لا يحفز العمال على تنمية كفاءتهم و تحسين إنتاجيتهم، نظرا لأنه يساوي بين العمال الناشطين و غيرهم من العمال في الأجر الذي يحصلون عليه في الفترة المحدودة.

-لا يشجع العمال ذوي الكفاءة العالية على الابتكار لعملهم بعدم وجود مقابل لابتكاراتهم

-عدم معرفة تكلفة العمل بشكل دقيق بسبب ثبات الأجور المدفوعة رغم تغير الإنتاج من فترة لأخرى.[1]

ثانيا: نظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي) :

يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاج، و فيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبطة بالإنتاجية منها:

1.الأجر على أساس الإنتاج الفردي: حيث يتقاضى الفرد الأجرة على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، و يختلف مقدار الأجر المتحقق باختلاف الأساليب المعتمدة و التي تتضمن الآتية:

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005،ص508.

1- أجرة القطعة **الموحدة:** بمقتضى هذا النظام يتم دفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها بغض النظر عن العدد و يعتمد الاحتساب إما على اجر القطعة أو الزمن المعياري للقطعة و يتم الاحتساب على مرحلتين:

في الأولى على أساس عدد الوحدات المنتجة في أجر القطعة الوحيدة، **و الثانية** على أساس الوقت المعياري لكل وحدة يضرب في عدد الوحدات المنتجة، فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور بغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لازمه الإنتاج.

2-أجر القطعة المتغير: و فيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى كأن يكون:

-أجر القطعة المنتجة 100 إبتداءا من 1 إلى 49 قطعة.

-اجر القطعة المنتجة 150 ابتداءا من 50 فما فوق.

إن هذا الأسلوب يحفز العاملين على زيادة الإنتاج، كما يؤدي إلى تحقيق ثروات بسبب اقتصاديات الحجم، و تحميل التكلفة الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، كما تستخدم المنظمة عدة أساليب لتحفيز الأفراد العاملين على زيادة الإنتاج منها:[1]

***طريقة تايلور:** بموجبه يتم حساب أجرة العامل كالآتي :

-يحدد مستوى قياسي أو معياري للإنتاج و يتحدد ذلك من واقع دراسة الحركة و الزمن.

-قبل وصول إنتاج العامل لهذا المستوى يمنح أجرا معينا (الحد الأدنى من الأجر)عن كل منتج. إذا بلغ العامل هذا المستوى القياسي أو تعداه تقاضى الأجر الأعلى من كل وحدة منتجة.

إن طريقة تايلور توفر حافز قوي للأفراد الراغبين في بذل جهد خاص للوصول لمعايير الإنتاج الموضوعة أو تعادلها، كما تنطوي على عقوبة كبيرة للذين لا يتمتعون بالكفاءة العالية.

***طريقة جانت:** وضع هنري جانت خطة أكثر رأفة بالعامل أقل الكفاءة حيث حدد زمن قياسي لإنتاج وحدات معينة، فإذا بلغ العامل المستوى الموضوع تقاضى أجره المعتاد عن الوقت و علاوة إضافية مقابل الأداء المنجز، و إذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تلقى أجره عن كل قطعة منتجة، و إذا لم يستطع البلوغ أو التجاوز فإنه يحسب له أجره المعتاد عن وقته الذي قضاه في العمل.

و هذه الطريقة تضمن أجرا محسوبا على أساس الزمن إذا كان إنتاجه أقل من المعيار الموضوع أما إذا وصل إلى المعيار فإن أجره يحسب على أساس معدل مرتفع للقطعة.

***طريقة ميريك:**تقضي هذه الطريقة تحديد مستويين للإنتاج القياسي، و مستوى أقل من القياسي، و من يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر زائد المكافئة.

و في هذا النظام تقسم المكاسب بين صاحب العمل و العمال بنسبة مئوية متفق عليها، و تنطوي على حوافز الأفراد المتمثلة في المكافأة التي يحصلون عليها مقابل الجهود التي يبذلونها.

[1]خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003، ص161.

***طريقة هالسي:**بموجب هذه الطريقة يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل ما، يتقاضى العامل أجر الساعة التي عملها مضافا إليها الوقت الذي إقتصده من ساعات العمل، فمثلا العامل أداءه في 12 ساعة و كان أجر الساعة 10 دج. وكانت المكافأة تحسب على أساس من الوقت المتوفر. فإن دخل العامل يكون كالآتي50%

الأجرة= الساعات الفعلية × معدل الدفع بالساعة .

الأجر=12×10=120

الوقت المتوافر=الوقت المعياري – الوقت الفعلي

الوقت المتوافر= الأجر ×15-12=3

المكافأة= الأجر × الوقت المتوافر × نسبة المكافأة

المكافأة= 10 × 3 × 50 = 135

و جملة دخل العامل = الأجر + المكافأة

155 = 135 + 120

***طريقة راون:**يتم بموجبها تحديد زمن معياري للعمل فإن لم يصل العامل لهذا المستوى يأخذ أجره دون حسم، في حين إذا بلغ في وقت أقل من الوقت الموضوع، تلقى مكافأة تمثل جزء من الوقت المقتصد،بالإضافة إلى أجر الساعات المستنفذة في العمل،هذه الطريقة معقدة.

***طريقة إمرسون:** من خلال هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج اعتمادا على عامل ذو كفاءة متوسطة و يحصل العامل على أجر الوقت المستغرق في الإنتاج كحد أدنى للأجر، و في حالة تحقيق 66 بالمائة من الكفاءة الإنتاجية فإنه يستفيد من علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي، و كلما زادت الكفاءة الإنتاجية عن المستوى السابق فإن العلاوة المستحقة تزداد حيث أن:

معدل الكفاءة الإنتاجية = الوقت القياسي للإنتاج / الوقت الفعلي المستغرق[1]

2.تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:

تصمم المنظمة نظام يربط الإنتاج بساعات العمل حيث كل تغير في إنتاج الجماعة يلحقه تغير في دخل الفرد العامل، و تلجأ المنظمة لهذه الطريقة لتعذر قياس إنتاج كل عامل على حدي خاصة في الصناعات التي نتائجها حاصل جهد جماعي.

3.مزايا نظام الأجر التشجيعي:

[1]يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006،ص360.

-يمكن هذا النظام من تحفيز العمال على العمل بكفاءة من خلال ربط الأجر بالإنتاجية، و بالتالي استفادة العامل من العلاوات الإضافية و كذلك استفادة المؤسسة من زيادة الإنتاجية.

-خلق روح الابتكار لدى العمال و تحسين أساليب العمل لرفع الإنتاجية.

-انتقال التفكير في زيادة الإنتاجية من الإدارة إلى العمال و بالتالي تخلص الإدارة من هذه المسؤولية و منه الشعور بالارتياح.

-إمكانية تقدير تكلفة العمل بدرجة عالية من الدقة.

-تحقيق العدالة بين العاملين خلال دفع أجور تتناسب مع إنتاجيتهم.

-تخفيض نسبة التكاليف من تكلفة المنتج بالاعتماد على تقسيمها على عدد كبير من الوحدات المنتجة.

-خلق روح الجماعة بين العمال من خلال دفع أجور جماعية.

-رفع إنتاجية العامل خاصة عمال الإنتاج و البيع.

-إعطاء الحرية للعامل في تحديد معدل الأجر الذي يحصل عليه.[1]

4.عيوب نظام الأجر التشجيعي:

-صعوبة إيجاد مقاييس يقاس بها إنتاج جميع الأعمال، خاصة الإدارية التي يتطلب أداؤها طاقة ذهنية من الصعب قياسها، و حتى في الكثير من الأعمال الإنتاجية. مما يخلق مجالا لاضطراب العلاقة بين الإدارة و أفراد القوى العاملة، و إثارة الأحقاد بينهما.

-يناسب هذا النظام الأكفاء فقط. إذ من المحتمل أن تكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل و سلوكها جيد لكن طاقتها و إمكانياتها لا تساعدهم على زيادة إنتاجها على مستوى معين.

-إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في إنتاج السلعة، فإن هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظرا لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد من الوحدات، و الذي يضحي بالجودة في سبيل ذلك.

المطلب الثاني:تحديد مكونات نظام الأجور:

يحتوي الأجر على عدة عناصر ثابتة و متغيرة يختلف تركيبها من نظام لآخر و من بلد لآخر و سوف نركز هنا على مكونات الأجر وفقا للتنظيم القانوني الجزائري الحالي و الذي من خلاله يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما **الأجر الثابت و الأجر المتغير.**

أولا: الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله حسب نظام دفع الأجور في المنظمة و حسب طبيعة العمل الذي يؤديه، و يتشكل هذا الجزء من الأجور من ثلاثة عناصر أساسية هي:[1]

[1]عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص508. .

1.الأجر الوطني الأدنى المضمون:

هو الحد الأدنى المطبق على كافة العمال و كافة القطاعات و النشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية، اقتصادية، و اجتماعية، و هذا بعد استشارة نقابات العمال و المستخدمين و يمنع على صاحب العمل أن يمنح أجر أدنى منه و لو كان ذلك برضا العامل.

2.الأجر الأساسي:

تحديد و تصنيف العمل له علاقة مباشرة بتحديد المقابل لذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور، وفقا لهذا الترتيب يتم منحه مجموعة من النقط الاستدلالية، و عليه فإن الأجر الأساسي هو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية.

3.التعويضات الثابتة الملحقة:

الأجر الثابت لا يقتصر على عنصر الأجر الأساسي فقط حيث أنه غالبا ما تلحق مجموعة من العناصر الأخرى، و تصنف الفقرة الثانية من المادة 81 من قانون 90-11 هذه التعويضات و الملحقات على أنها "التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العمل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي و العمل المضر و الإلزامي، بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة.

ثانيا: الأجر المتغير:

و يتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية أو من حيث عنصر الديمومة و الاستقرار، إذ أنها غير دائمة و منتظمة باعتبارها تخضع لعدة عوامل و معطيات و أسباب قد لا تتحقق بصفة دائمة أما بسبب قدرة العامل و مهاراته أو بسبب تنظيم العمل. و يتكون الأجر المتغير بدوره من ثلاثة عناصر أساسية و هي:

1.التعويضات المتغيرة الملحقة:

و تتمثل في تعويض العمل الإضافي، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي، و تعويض العمل الليلي.

2.المكافآت:

و هي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة و المهارة و تحفيزه على بذل جهد في سبيل تحقيق نتائج أفضل، و تشمل على مكافأة المردود الفردي و مكافأة المردود الجماعي، المنح الخاصة ببعض المناسبات، و المكافآت العينية التي تأخذ أشكالا متعددة مثل وسائل النقل، اللباس و غيرها من المواد و الخدمات.

3.الاقتطاعات:

[1]خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، 389 .

يقتطع جزء من دخل العامل و يوجه لمصالح التأمينات و الضمان الاجتماعي أو كضريبة على الدخل، و جزء آخر بسبب الغياب و التأخر.

المطب الثالث: خطوات تصميم نظام الأجور:

إن عملية تصميم نظام الأجور في حد ذاتها تعتبر من أهم الخطوات الأساسية في نظام الأجور و عليه ينبغي الاهتمام بها. **1.الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام:**

حيث في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

-القرار الأول: يتم فيه تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، و بقواعد محددة و مكتوبة ومتعارف عليها تنظيميا، أما إذا كان بشكل غير رسمي لا تحكمه قواعد محددة، و إنما يتم بشمل ودي و غير مكتوب، و يتم على أساس شخصي و حسب الظروف.

-كما يتخذ في القرار الثاني: تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، و من خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف المؤسسة، أما النظام الذي سيتم شرائه من المكاتب ذات الخبرة العالمية يتعرف إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية، فوجدت أن معظم المؤسسات ليست لديها دراية بعناوين هذه المكاتب فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

-أما القرار الثالث: و الأخير الذي يتم فيه تحديد من يقوم بتقييم الوظائف و البدائل المتاحة في هذا الصدد، و هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، و أن يتم الاستعانة بخبراء و مكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر أو يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية و الخبراء الخارجيين.

2.الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف:

حيث تقوم هذه المرحلة بتوضيح ملامح خطة التقييم حتى تساعد على كيفية اختيار الطريقة الأمثل،و تضمن هذه الخطوة عدة طرق لتقييم الوظائف و هي كالآتي (الترتيب، الدرجات، مقارنة العوامل، النقط) و لكل من هذه الطرق مزايا و عيوب و الظروف المناسبة لها، و على المؤسسة تحديد مسبقا الطرق التي سيتم استخدامها.[1]

3.الخطوة الثالثة : ملامح خطة التقييم الفعلي:

و في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي للوظائف، مع وضع ملامح خاصة بخطة التقييم، لأن لتقييم يكون على حساب الخطة الموضوعة في تسيير المؤسسة، حيث نلاحظ أن كل مؤسسة إستراتيجية تقوم عليها و من بينها كيفية التخطيط لتقييم الوظائف، و تتمثل ملامح التقييم الفعلي للوظائف فيما يلي:

-تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها.

[1]أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص190،191.

-وضع الجدول الزمني للتنفيذ.

-تحديد كيفية التقييم، و يتضمن ذلك تكلفة الخبراء و المساعدين.

-تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف و أهدافها و لأسلوب مشاركتهم فيها، ذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

4.الخطوة الرابعة: تحديد عدد الدرجات و تسعيرها:

الملاحظ في الحياة العلمية أن لكل وظيفة درجة معينة و تسعيرة تصاحب هذه الدرجة حيث نجدها في الجريدة الرسمية، و هي تحمل صفة قانونية موضوعة أثناء التطبيق، حيث جاء في هذه الخطوة أن "تحديد الدرجات و تسعيرها هي عبارة عن عدد من الدرجات (7درجات مثلا)، و كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، و يتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة، و بالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة هي تجذب لمشقة تسعير كل وظيفة على حدا و تحديدي بداية الأجر و نهايته".

5.الخطوة الخامسة: إدارة نظام الأجور:

و يتم في هذه الخطوة ما يلي:

التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر و الزيادة العامة له بناءا على استقصاء و دراسة الأجور السائدة، و تحديد العلاوات و الزيادة الخاصة بالتكليف في النفقات المعيشية، و إضافة وظائف جديدة لم تكم موجودة في هيكل الوظائف، و معالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

حيث أنه لكل مؤسسة لها إدارة خاصة، تقوم بإعداد نظام الأجور الذي يتماشى مع ميزانيتها و قدراتها على تسديد حقوق العمال، مما يساعدها تخطي المشاكل و العواقب التي تحيط بها.[1]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في مستوى الأجور و الرواتب و التي يجب أن يراعيها النظام الجيد و فيما يلي العوامل الرئيسية المؤثرة على تحديد الأجور للفرد العامل مقابل الأداء الفعلي الذي يقوم به، و الشكل التالي يوضح بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأجور.

الشكل01: العوامل المؤثرة على مستوى الأجور

[2]نفس المرجع، ص 192.

.



المصدر: يوسف حجيم الطائي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص353.

1.القوانين و التشريعات السائدة في المجتمع:

تكاد لا توجد اليوم في العالم دولة ليس لها قوانين تنظم الأجور، هذه القوانين ملزمة لكافة المنظمات الخاضعة لقوانين العمل، هذه القوانين غالبا ما تحدد الحدود الدنيا للأجر و للضمانات و التعويضات المستحقة، ساعات العمل و العطلات،..... الخ.

يجب أن يراعي نظام الأجور الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه هذه التشريعات، علما بأن بإمكان المنظمة أن توفر شروط و امتيازات عن الحد الأدنى، و لكنها لا تستطيع أن تضع شروطا أقل.[1]

2.الوضع الاقتصادي:

يمثل الوضع الاقتصادي عاملا مهما و مؤثرا في تحديد مستوى الأجور و مبالغها لأنه يؤثر في معدلات الدوران و في مستوى الأجور التي تدفعها المنظمات المناظرة و المنافسة . ففي فترة الكساد تسترد العامل الذي يشعر بعد الرضا عن الترك خوفا من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى، يجعل مستوى الأجور وطئ بدون مخاطر كثيرة . أما في فترات الانتعاش الاقتصادي، فالطلب على العاملين المؤهلين يتزايد، مما يشجع على الترك و يجعل عملية الاحتفاظ بالعناصر الجيدة أكثر صعوبة، مما يستدعي الأمر رفع مستوى الأجور و الرواتب.

3.العوامل الإدارية و تكاليف المعيشة :

تتمثل العوامل الإدارية بحجم المنظمة و قدراتها المالية و مستوى الإنتاجية و أهمية و قيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة .أما التكاليف المعيشية فالمطلوب أن يتسم تحديد مستوى الأجور، خاصة لفئات الأجر الدنيا و الوسطى، بحيث يوفر دخلا كافيا لتغطية متطلبات المعيشة، و بعكسه قد يحجم الأفراد عن العمل

داخل المنظمة أو قد يجمعون بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم لذلك تساعد المعلومات عن تكاليف المعيشة في تحديد مستوى الأجور و الحدود الدنيا لها . [2]

4.جماعات الضغط و المساومة الجماعية:

سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار وائل للطباعة و النشر، ط2، عمان، الأردن، 2001، ص 273[1]

[1]يوسف حجيم الطائي، و آخرون، ص354.

تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول خاصة الدول الرأسمالية على نطاق واسع و مقبول كأساس تعتمد عليه المنظمات في تحديد معدلات الأجور و المزايا المادية الإضافية الأخرى. إن هيكل الأجور الذي يوضع نتيجة للمساومة الجماعية عن طريق بعض المنظمات التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة أو في المنطقة الجغرافية، قد يشكل النموذج الذي تتبعه الشركات الأخرى في نفس الصناعة أو المنطقة الجغرافية. كما أن الزيادات المستمرة في مستويات الأجور و المدفوعة للعاملين و التوسع في برنامج الخدمات الإضافية، قد يكون أيضا نتيجة ضغوط مساومات النقابات و الاتحادات العمالية أكثر من أي مجهود فردي آخر. إن جهود النقابات، و أيضا تهديدات الجهود المنظمة لجماعات الضغط قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة و موحدة داخل القطاعات المتشابهة، و أيضا بين المناطق الجغرافية المتشابهة في الدولة، بالإضافة إلى ذلك إلى ذلك فإن نقابات العمال تبذل مجهودا كبيرة تساعد على إصدار تشريعات تتناول الأجور و ساعات العمل و المزايا الإضافية .

5.الوسائل التكنولوجية و استخدامها:

إن استخدام الوسائل التكنولوجية في المنظمة سوف يؤثر على وضع الأجور و الرواتب حيث أن استخدامها سوف يؤدي إلى تخفيض الجهد البدني و الفكري للفرد العامل الذي يبذله حيال إنجاز العمل المطلوب منه .

6.قدرة المنظمة على دفع الأجور:

إن هذا العمل يعكس الوضع المالي للمنظمة و مشاكلها فقد تعاني المنظمة من مشاكل مالية تجعلها غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق لذلك تحتاج أن تمارسه تحيزا في تحديد الأجور .

إضافة للعوامل السابقة هناك عوامل أخرى تتمثل في:

7.مستويات الأجور السائدة في سوق العمل:

إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب و خاصة في عملية استقطاب الكفاءات و المحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها .

8.الإنتاجية:

هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل و الأجر الذي يحصل عليه، و تقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل. و تحبذ الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج، و لا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.[1]

[1]فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص110.

خلاصة الفصل:

لقد اختلفت نظرة الإنسان إلى الأجور منذ القديم و رغم كل هذه الاختلافات فالكل مجمع على أنها ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله لشخص آخر طبيعي أو معنوي مع مناداة البعض الآخر بضرورة وجوب عدالتها، و تأخذ الأجور عدة أشكال و أنواع فهناك الأجر الاسمي و الحقيقي، الأجر الجاري و المتحرك، أجر حسب المؤهلات المهنية، و حسب الوقت، و أجر بالمردودية و آخر بالمنحة،... الخ . كما يمكننا أن نميز إجمالي الأجر و هو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الاقتطاعات و صافي الأجر و هو ما يحصل عليه العامل بعد خصم الاقتطاعات، كما تلعب الأجور أدوارا عدة منها الدور الاقتصادي، الاجتماعي، النفسي و الأخلاقي.

و هناك العديد من أنظمة الأجور كنظام الأجر الزمني و الذي يتم فيه دفع الأجر على أساس الزمن، و نظام الأجر الإنتاجي بأسلوبه الفردي و الجماعي، و يشتمل الأسلوب الفردي على طريقتين أساسيتين هما الدفع على أساس الإنتاج الموحد و الدفع على أساس الإنتاج المتغير، هذا الأخير الذي يحتوي عدة أنظمة تحفيزية مثل نظام جانت هالسي، ميريك و تايلور،...الخ.

و تتكون أنظمة الأجور من: الأجر الثابت الذي يتضمن كلا من الأجر الوطني الأدنى المضمون، الأجر الأساسي، التعويضات، و الأجر المتغير الذي يضمن كلا من المكافآت و الاقتطاعات.

الفصل الثاني:

عموميات حول نظام الحوافز

تمهيد الفصل:

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية، فهي تلعب دورا هاما و تؤثر بشكل في رفع و تحسين أداء العمال بصفة خاصة و المؤسسة بصفة عامة و أساس نجاح أي مؤسسة بكفاءة العنصر البشري و قدرته على و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، و الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة لأن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد، و تصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة و توجيه السلوك المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم المؤسسة، لذا وجب عليها البحث عن السبل و الأدوات التي من خلالها يتم إثارة القوى الكامنة في الأفراد و التي تدفعهم لزيادة و تحسين أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم، و هذا ما يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على عمالها ذوي المهارات و جذب موارد بشرية أخرى من خارجها، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال منح الحوافز لتحقيق ذلك .

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين و هي كالآتي:

المبحث الأول : و الذي عالج ماهية الحوافز

تم التطرق فيه إلى تعريف الحوافز و أهميتها، كما تم التطرق إلى أنواع الحوافز، و كذا طرق منحها، و في الأخير إلى نظرياتها.

المبحث الثاني : فيعالج العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال

حيث تم التطرق فيه إلى متطلبات البنية الأساسية للنظام و و العوامل المؤثرة فيه ، كما تطرقنا إلى قواعد و خصائص نظام الحوافز ، و بعد ذلك إلى مراحل تصميمه ، و في ختاما إلى تقييم نظام الحوافز.

المبحث الأول: عموميات حول نظام الحوافز

من الضروري معرفة و فهم سلوك الفرد داخل المؤسسة الذي يكرس جهده و طاقته لانجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية، لذلك وجب على المؤسسة إقامة ضوابط و محددات هذا الإشباع و توجيهه لخدمة مصلحة المنظومة ككل، لهذا نتناول في هذا المبحث ماهية الحافز و أهميته و نظريات وأسس منح الحوافز و أنواعها.

المطلب الأول: تعريف الحوافز و أهميتها

سنقوم بعرض مختلف تعريفات الحوافز و سنذكر أهمية الحوافز:

أولا: تعريف الحوافز

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز و يمكن عرض بعضها في الآتي:

تعرف الحوافز بأنها: "شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة."[1]

كما عرفت: "الحوافز هي المحركات و المؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين."[2]

في حين جاءت في تعريف آخر على أنها: "هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك، أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية."[3]

كما يمكن تعريفه بأنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان و التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته."[4]

كما يعرف بأنه: "المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادر على الوفاء بالغرض و أنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي و المقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة و بجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم."[5]

كما أنها تعتبر: "مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات

---

[1] علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ط2، بدون دار نشر، مصر، 1975، ص113.

[2] أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العكيبان، ط1، الرياض، 2004، ص259.

[3] كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، ط2، بيروت، 2000، ص102.

[4] حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير،فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة،2005-2006، ص3.

[5] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص234.

الإنسانية من ناحية،و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة."[1]

ثانيا: أهمية الحوافز

و تبرز أهمية الحوافز لكل من المؤسسة و العاملين، فهي تمثل تكلفة للمؤسسة و في نفس الوقت تمثل مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين المادية، و يمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الأهداف المختلفة التي تحاول الشركة تحقيقها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز و هو:

1.تحسين أداء العاملين: و يتم ذلك من خلال مكافأة أولئك الذين حققوا مستويات عالية من الأداء، حيث يؤدي ربط المكافأة بمستويات الأداء العالية إلى تشجيع الأفراد لمحاولة بلوغ هذه المستويات، و مثل هذا النظام يساهم في تحليل التفاوت في الأجور بين العاملين.

2.زيادة الانتماء: حيث تشكل الأجور و الحوافز بأنواعها (المادية و المعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة و الأفراد العاملين فيها، فعلية ربط الحوافز بالأداء تشجع كل من الأداء و الانتماء و تزيد من إدراك العامل للعدالة و الإنصاف كما أن نجاح نظام الحوافز يساهم في رضا العاملين عن أعمالهم و يزيد من إنتاجيتهم و ولائهم للمؤسسة حيث يتطلب ذلك مجموعة من المقومات الأساسية لنظام الحوافز و التي تتمثل في:

- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة و الفاعلة.

–دراسة إدارة العاملين.

-تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين و إقناعهم بمزاياه.

-التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة و العاملين.

3.توجيه السلوك: أثبتت الأبحاث و النظريات بان نظم التعويضات و الحوافز إلى جانب كونها من أهم مكونات نظام إدارة الموارد البشرية فإنها تعد أداة قوية في تحفيز و صياغة شكل السلوك المرغوب لدى الأفراد بما يكفل التحقيق الأمثل لأهداف المؤسسة، إذ يحقق نظام الحوافز ما يلي:

-تحسين الأداء و الاحتفاظ بالعمالة.

-جذب العدد الكافي و النوعية المناسبة من العاملين و في مرحلة لاحقة المحافظة عليهم.

-إيجاد احد أكثر الروابط المميزة بين العاملين و المؤسسة على الرغم من كون المكافآت تشكل جزءا هاما من التكلفة الكلية.[2]

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

[1] أحمد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، 2007، ص365.

[2] الأخضر صياحي و محمد سلامنة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10،2009/11/11، ص10.

هناك عدة تقسيمات للحوافز و كل تقسيم يستند إلى أساس معين أو يهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة من الحوافز فيمكن تقسيمها إلى من حيث موضوعها و من حيث آثارها و من حيث أطرافها.

أولا: الحوافز من حيث موضوعها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما الحوافز المادية و المعنوية.

1.**الحوافز المادية:** تعطى هذه الحوافز للعاملي بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة و هذا ما ناد بها تايلور في نظام القطعة و ما ناد به جانت في فكرة المهمة و العلاوة، و قد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة ارتفاع تكاليف المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة تقديرا منها للمجهود الذي بذلوه في تحقيق الأرباح و من مزاياها تؤدي إلى إزكاء روح المنافسة بين العاملين لزيادة الإنتاجية و من أهم عيوبها قد تؤدي إلى إرهاق العاملين.[1] وتتمثل الحوافز المادية في ما يلي:

-الأجر الأساسي. -العمولات. -المكافآت. -العلاوات.

-المشاركة (المشاركة في الأرباح، المشاركة في الإدارة)

2.**الحوافز المعنوية:** هي أشياء غير مادية تقدمها المؤسسة و أكثرها شيوعا هي فرص التقدم و فرص التعلم و الإبداع و فرص التكريم و التقييم و فرص الانتماء إلى جماعات جذابة و إلى غير ذلك من المحفزات غير الملموسة و لكنها مهمة للكثير من العمال الذين هم في حاجة لها لدفع قدرتهم إلى الإبداع و التحسين المستمر في أعمالهم التي يكلفون بها، و هي الحوافز التي تتكفل بإشباع الحاجات المعنوية للأفراد، بحيث أن الحوافز المادية لا تكفي وحدها على تحفيز الأفراد و كسب رضاهم، بحيث يجب إشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية بشكل متكامل.[2]

للحوافز المعنوية آثار واضحة و أهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار و الأهمية التي تحققها الحوافز المادية، و هناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية إلى الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة لتحقيق أهدافها بكل كفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية وحدها و تتمثل الحوافز في الترقية ، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، توفير الصحة و السلامة المهنية، التدريب، ضمان العمل و استقراره، التوافق المهني، و تفويض الصلاحيات.[3]

ثانيا: من حيث آثارها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية .

[1] جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2006، ص38.

[2] سعاد نايف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص356.

[3] نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص183.

1.الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل، ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المؤسسات هي:

-الحوافز النقدية: تستخدم النقود كحافز أساسي يحفز العامل على مزيد من الإنتاج.

-الأمن و الاستقرار في العمل.

-المدح و الثناء و التقدير.

-المنافسة.

-المعرفة و الإبلاغ بالنتائج.

-المشاركة.

و تستخدم الحوافز المادية و الاستقرار الوظيفي في كثير من الأحوال، حيث تفترض الإدارة أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل، و لكن الحوافز غير المادية كالثناء و المديح و التقدير و المعرفة أو الإخبار بالنتائج و المشاركة لا ترقى إلى مستوى الحوافز المالية كالأجر و الاستقرار الوظيفي، و لكنها تستخدم بفاعلية كحوافز مكملة للحوافز المالية و لتحفيز السلوك في الاتجاه المرغوب نحو الأهداف سواء بالنسبة لفئة الإدارة أو العاملين.[1]

2.الحوافز السلبية: هي الحوافز التي لا يرغب الفرد في الحصول عليها و ينظر إليها كعقوبة و بالتالي يحاول تجنبها مثل الحسم و الفصل من الخدمة و الإنذار و القسوة من قبل المسئولين و التعب و الإرهاق و عدم الاحترام و التقليل من الشأن و الإحساس بعدم الأهمية، و حتى يؤدي الحافز السلبي دوره لا بد من توفر الشروط التالية:

-أن يكون الحافز مسلوبا للخطأ المرتكب، بحيث لا يكون أكثر من الخطأ المرتكب فيصبح و كأنه انتقام للعامين.

-أن يكون متزامنا من حيث وقوع السلوك غير المرغوب به لكي لا يؤدي إلى ارتكاب الخطأ من قبل الآخرين أو تكراره مرة أخرى من قبل مرتكبي الخطأ.

-أن يكون بمثابة ضمان لجودة العمل و حماية للعاملين من عبث المفسدين.

ثالثا: الحوافز من حيث أطرافها

بموجب هذا التقسيم فإن الحوافز تنقسم إلى نوعين هما: الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية.

1.الحوافز الفردية: و هي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، و هي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة أداءه، أو كمكافأة على إنتاجه المتميز، و يؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد و عرفت أيضا بأنها "هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، و من أمثلتها

[1] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص367.

الترقيات، العلاوات التشجيعية.[1] تختص الحوافز الفردية بأفراد محددين في المؤسسة، و مثال على ذلك تقديم مكافأة لأفضل موظف، خطاب شكر لأفضل شخص منتج، الموظف المثالي أو موظف الشهر أو رجل العام.[2]

و من أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و المكافآت، على عكس من هذا فإن هذه العلاقة واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما وفي نفس الوقت، فإن الحوافز الفردية يشوبها بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، فمثلا قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل، خوفا من أن زميله يتفوق عليه ويحصل على مكافأة أكبر، أيضا فإنه أحيانا يسعى الفرد لتحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهله للحصول على مكافأة قد يكون هذا على حساب جودة الإنتاج. و هذا النوع من الحوافز يكون ناجحا في الحالات التي يتمتع بها الفرد باستقلال في الأداء على الآخرين، و التي يمكن قياس مساهمته الفردية المباشرة، و أنسب أنظمة الحوافز التي تقدم له هي:

-الحوافز بالوقت.

–الحوافز بالوقت (في حالة أجر القطعة الموحدة، في حالة الأجر المتغير).[3]

2.الحوافز الجماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، و التعاون بين العاملين و من أمثلتها المزايا العينية، و الرعاية الصحية، و الرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية، أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين و رفع كفاءة الإدارة و الإنتاجية فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، و هنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف، و من أهداف الحوافز الجماعية ما يلي:

-إشباع حاجة الانتماء و الولاء.

–زيادة التعاون بين الأفراد.

–تقوية إثارة المنافسة و الرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

–الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

-تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.[4]

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير تمنح على أساسها الحوافز و هي تشتمل على الآتي:

[1] جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، جامعة الجزائر، العدد56، 1997، ص55.
[2] أحمد عبد الرحمن الشميمري و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص277.
[3] http://hrdiscussion.com/hr49378.html،2015يوم 4 فيفري على الساعة1:35.
[4] عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص25.

أولا: الأداء

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الاقتصاد في وقت العمل، أو في التكاليف، أو في أي مورد آخر، و يعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.[1]

ثانيا: المجهود

إن الجهد هو مقدار الطاقة العقلية و العضلية و النفسية التي يبذلها الفرد في وظيفته داخل المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، فقد يصعب قياس الأداء لأنه غير ملموس و واضح كما هو الحال في الأداء و وظائف الخدمات، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث حيث يستخدم هذا المعيار في تقييم أداء الأشخاص لأنه يعتبر من المحددات التي تمنح على أساس الحوافز، حيث تعد مكافأة الجهد أحد الأساليب التقليدية لتحفيز أدائهم و رفع منتوجهم و يتجلى هذا في المؤسسات التي يتسم فيها الأدا+ء بالانخفاض فيحل الجهد المبذول محل الأداء كمعيار للتقييم، حينها يصعب قياس الأداء بطريقة موضوعية و دقيقة.[2]

ثالثا: الأقدمية

طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء و الذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب كمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.[3]

رابعا: المهارة

بعض المؤسسات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إنجازات، أو دوريات تدريبية، و كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.[4]

المطلب الرابع: نظريات الحوافز

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، إلا أننا نقتصر في دراستنا على النظريات التالية

أولا: نظرية ماسلو: للحاجات من التحاليل الرائدة و التي تعد البداية العلمية و المؤسسة في دراسة الحوافز، نظرية تدرج الحاجات **لماسلو** و التي يركز فيها على مفهوم الحوافز و كيفية تحديدها على مفهوم الحاجات الإنسانية. فالحوافز حسب هذه النظرية تتحدد من الدافعية و هذه الأخيرة هي عبارة

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص238،237.
[2] محمد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص367
[3] جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2006، ص38.
[4] الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،جامعة قسنطينة، 2013/2012، ص 52.

عن قوى داخلية مركبة تدفع الفرد لان يسلك تصرفا محددا و هادفا، فهي التي تمكنه من الانتقال من حالة اللاتوازن إلى حالة التوازن بتحقيقه للهدف.[1]

و في هذا الصدد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت فيه هرم و تدرجت من الحاجات الفيزيولوجلية في قاعدة الهرم وهي الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم و هي الأقل إلحاحا. و يقوم التحليل على النحو التالي:

1.الحاجة الفيزيولوجية: تعمل هذه الحاجات أساس للحفاظ على الفرد، و المحافظة على الفرد، والمحافظة على نوعه، و هي تمثل حد الكفاية بالنسبة للإنسان، و هذه الحاجات هي الطعام و الشراب، المسكن، الراحة، النوم، و غيرها. فعند إشباعها يصل الفرد إلى حد الرضا.[2]

2.الحاجة إلى الأمن: بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية، ينتقل إلى حاجات الأمن، و التي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد و حمايته من أي خطر أو حوادث تحدث في حياته، و تفضيله للعمل في بيئة مستقرة، أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي و المعنوي، و كذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية، مما يولد لديه الشعور بالاستقرار و الإطمئنان.[3]

3.الحاجات الاجتماعية: عندما يتم إشباع الحاجات سالفة الذكر تبرز الحاجات الاجتماعية كحاجات مؤثرة على السلوك الإنساني و تزداد أهميتها كدافع على هذا السلوك، و تتمثل الحاجات الاجتماعية في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين و الأصدقاء، و رغبته في علاقات يحيطها الإعزاز و التعزيز و الود كما تهتم الحاجات الاجتماعية إلى محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز و النفوذ داخل الجماعة التي تنتمي إليها كما أن زيادة الروح المعنوية الطيبة و لنماء القيادة بالإشراف الحسن كل هذه الأمور تؤثر على إشباع هذه الحاجات.

4.الحاجات إلى التقدير: يتم التركيز على حاجة الفرد إلى احترام الآخرين له و إحساسه بالثقة في النفس و القوة و المقدرة و الكفاءة، و يمكن أن تلعب الجوائز و الترقيات و الألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير.[4]

5.الحاجة إلى تحقيق الذات: إذا توفرت للفرد فرص لإشباع كل الحاجات فانه قد لا يكون سعيدا بشكل كامل فقد تظهر عليه حالات توتر نفسي و عدم ارتياح و تراجع إلى عدم قيام الفرد بأداء أعمال تناسب استعداداته و ميولاته الشخصية، فإن كان الفرد صاحب موهبة فإنه ينبغي أن يمارسها و تتضمن الحاجة إلى تحقيق أهدافه.[5]

و الشكل التالي يوضح ترتيب ماسلو للحاجات كما أسلفنا سابقا:

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، عدد15 جوان2001، ص138.

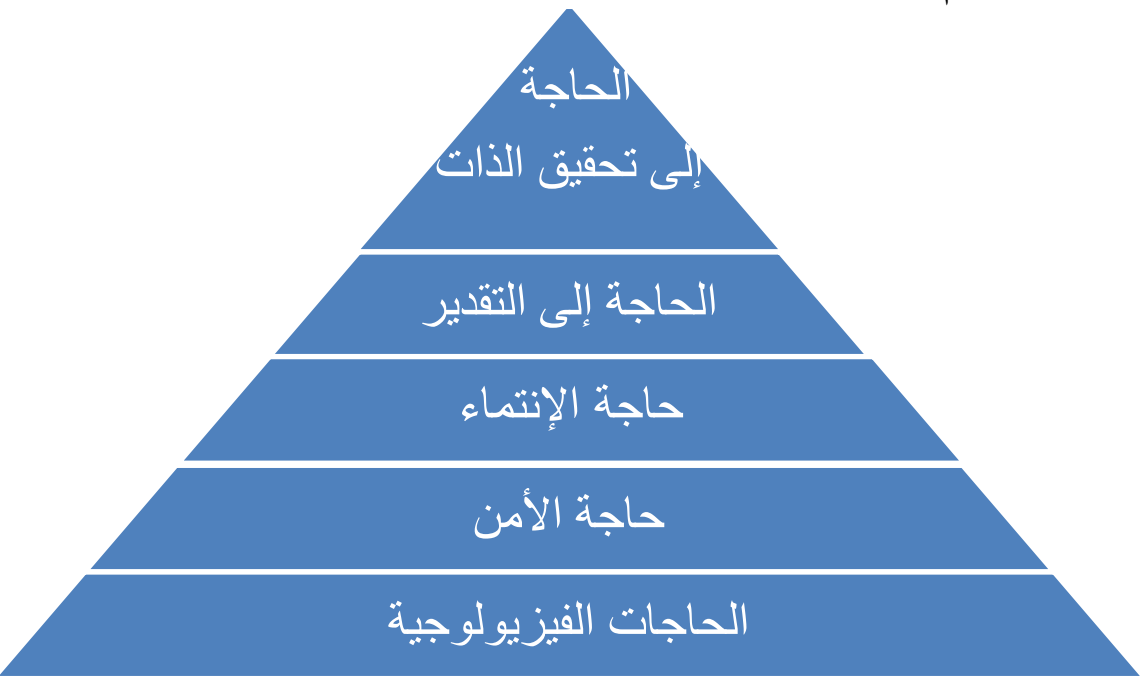
[2] عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص362.

[3] بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010، ص81.

[4] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص302.

[5] صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، ط2، 1994، ص131.

الشكل 02: سلم الحاجيات لماسلو



المصدر خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص261.

ثانيا: نظرية العاملين لفريدك هرزبورغ

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "فريدريك هيرزبيرغ" و زملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية و أنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة و قد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة و مناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل و يرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية و بيئية و مادية و هذا الإشباع يمنع الإستياء و شعور العامل بالتعاسة، و محددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز و الاعتراف و التقدير و طبيعة العمل و الترقية و زيادة المسئوليات و هذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة،[1]أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية و هي سياسة الإدارة و الإشراف و العلاقات الشخصية و الراتب أو الأجر و ظروف العمل و الأمن الوظيفي و المستوى الاجتماعي و تعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الإنتماء لعمله و إن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي و يتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا غلى رضا الفرد و سميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا و لكنها لا تزيد من رضا الفرد و إذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل (الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة) الأولى (مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما

[1] عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، ص22.

مجموعة مجموعة العوامل الوقائية) الثانية مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية و لذلك سميت بنظرية العاملين.[1]

ثالثا: نظرية دافع الإنجاز و الإنتماء و النفوذ

قام ديفيد ماك كليلاند من خلال تجاربه الى ان هؤلاء الافراد ذوي ميل و رغبة الى اتمام العمل بصورة جيدة خلافا للافراد العاديين. و لقد اطلق على هؤلاء الافراد "ذوي الانجاز العالي" و استطاع ان يستنبط من هذه الدراسات ان هناك دافع للانجاز، كما يرى ان هناك ثلاث حاجات تحدث في اطار متماسك كله بدون تسلسل و هي موجودة فينا بدرجات مختلفة.[2] **1.دافع الانجاز:** إن الأفراد المهتمين بالإنجاز لهم أهداف معتدلة فيها تحدي و يرغبون في السيطرة و العمل وحدهم، و قد دلت الأبحاث التي قام بها صاحب هذه النظرية، أن الأفراد ذوي المستوى العالي من النجاز يتميزون بخصائص أهمها، أنهم يرغبون في تحديد أهداف معتدلة بأنفسهم و فيها بعض التحدي، و يرغبون في العمل وحدهم بدلا من العمل الجماعي.

2.دافع الإنتماء: إن الأفراد المهتمين بالانتماء حريصون على العلاقات الحميمة و يؤكد صاحب هذه النظرية على أن الذين لديهم حاجة كبيرة للانتماء ينالون الرضا و الإشباع من خلال تأثير سلوكهم مع الغير. فالذين شعرون بالحاجة للانتماء يختارون أصدقائهم أولا و من ثم ينظرون إلى موضوع الكفاءة و المهارة لتحقيق عمل ما.[3]

3.دافع النفوذ: إن الأشخاص المهتمين بالنفوذ حريصون على التأثير في الآخرين للحصول على المكانة بينهم و أما الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة فإنهم يختارون الذين لديهم حاجة كبيرة للقوة و النفوذ، و ينالون الرضا الإشباع من خلال التأثير و النفوذ و السيطرة على الآخرين، فهؤلاء يدفعهم و يحثهم حافز الحصول على مراكز النفوذ و السيطرة و المكانة المرموقة إلى العمل الجاد.[4]

رابعا: نظرية التوقع

مؤسسها هو "فيكتور فروم" و تركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات و دوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية و الخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب و التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك و التوقف عنه.

و تقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف و النتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي

---

[1] نفس المرجع، ص23.
[2] احمد محمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2003، ص145.
[3] طارق السويدان و محمد العدلوني، خماسية الولاء، دار ابن الحرم، ط1، لبنان، بيروت، 2003، ص37.
[4] عارف بن ماطل الجريد، مرجع سبق ذكره، ص34.

سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.[1]

و يقوم هذا النموذج على مسلمة هي أن رغبة الفرد في الأداء في أي وقت محدد تعتمد على أهدافه الخاصة و على إدراكه لقيمته النسبية للأداء كوسيلة أو كطريقة لتحقيق هذه الأهداف.

و يتوقف هذا العمل على تفاعل أربعة عناصر هي:

-جهد الفرد. -إنجاز الفرد.

-الحوافز. -تحقيق أهداف الفرد.

المبحث الثاني: العناصر الأساسية لإعداد نظام حوافز فعال:

لكي يكون نظام الحوافز ناجحا و فعالا يجب توفر عدة عناصر، ففي هذا المبحث سنتطرق إلى كل من متطلبات البنية الأساسية لوضع نظام الحوافز والعوامل المؤثرة فيه، و قواعده و خصائصه، و مراحل تصميمه، بالإضافة إلى تقييم نظام الحوافز.

المطلب الأول: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه

سنتطرق في هذا الجزء إلى الركائز و المتطلبات التي يجب توفرها في نظام الحوافز و أهم العوامل المؤثرة فيه.

أولا: متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز

تمثل متطلبات البنية الأساسية لنظام الحوافز في مجموعة من النظم الفرعية و التي تشكل الركائز الأساسية للحوافز، و هي:

1.الهيكل التنظيمي و هيكل العمال: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية و الأدوار المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين العاملين، و يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للعاملين و التأثير على نظام الحوافز المطبقة.

2.**نظام الأجور و المرتبات:** و المقصود به نظام الأجر الأساسي الذي يتم تحديده على أساس تقييم الوظائف، و يعكس هيكل الأجور في المؤسسة الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة و كذلك التفاعل بين العرض و الطلب في السوق.

3.**وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب باسم..بطاقة الوصف الوظيفي، و التي تحدد زاجبات شاغل الوظيفة و الظروف التي

[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص275.

يمارس فيها وظيفته و المؤهلات و الخبرات المطلوبة في شاغل الوظيفة، و معايير أداء الوظيفة و ظروف العمل.

4.**النظام الفني:** يتعلق بالأساليب الإنتاجية المطبقة في الصناعة و الذي يفيد في التعرف على طرق و إجراءات العمل و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث إن ذلك له علاقة باختيار نظام الحوافز المناسب .

5.**نظام تقييم الأداء:** يهدف إلى التعرف على إنتاجية الفرد و سلوكه الوظيفي و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف أو المعياري، و تستخدم نتائج تقييم الأداء في عدة مجالات منها الترقية و التحفيز المالي.[1]

6.**ممارسات إدارية ناضجة:** تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد و هي من مسؤوليتها بحيث تمكن الفرم من أن يتحكم في عمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

7.**تحديد حاجات و دوافع العمل للعاملين لديها:** أي تحديد لماذا يعملون و ماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل الأموال المتوفرة حاليا و الاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

8.**تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها:** بمعنى التي تستطيع توفيرها و اختيارها و التي تقرر استخدامه.

9.القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء و الموظفين العاديين، و لهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إلا إذا توفرت العناصر الآتية و التي يمكن إبرازها كما يلي:

-**الفرد و الوظيفة:** أي تتناسب قدرات و معارف الفرد مع المتطلبات الوظيفية، و هنا يأتي دور التصميم.

-**الوظيفة و المؤسسة:** أي أن تكون الوظيفة و الهيكل الوظيفي جزء حيوي و جوهري في هيكل المؤسسة و ليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المؤسسة من استخدام وسائل و أساليب التحفيز لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد

-**الفرد و المؤسسة:** أي أن تتكامل أهداف الفرد و أهداف المؤسسة.

-**المؤسسة و البيئة:** أي أن تتكيف المؤسسة لمتطلبات بيئة عملها و منها متطلبات مواردها البشرية.

-**الفرد و الموقف:** أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل و يستوعب متطلباته لكي يسلك ما يتناسب مع الموقف.[2]

---

[1] بوزورين فيروز، مرجع سبق ذكره، ص101.

[2] باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة ، 2014/2013، ص31.

ثانيا: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به و يدخل إطار المؤسسة فيها و منها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي

1.**على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين اثنين هما :

-**سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية:** و تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال إدارتها على تطبيقها و بالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

-**القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد:** و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم، و الأولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات و قيم تحدد نظرة أفراده للمنافع و كذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، و بالتالي يحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

2.**على مستوى المؤسسة:** حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية :

-نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمه، و قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل و قيود و أهداف المؤسسة.

-اقتصاديات المؤسسة نفسها و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد و المؤسسة.

-نوع القوة العاملة و تركيبها المهني و الاجتماعي و الثقافي و هنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد أن لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، كذلك عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل له، و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة أو المؤسسة فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل و هي:

*الوضع العام للعامل.

*المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.

*هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و كذلك الحاجات.

*الحالة الاجتماعية للعامل.

*حب العامل لعمله و تفانيه فيه لرفع إنتاجيته.

*انسجام العامل و عمله، و تأثير الظروف المحيطة به. [1]

[1] عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، ط2، مصر، ص340.

المطلب الثاني: قواعد و خصائص نظام الحوافز

سنقدم في هذا المطلب قواعد نظام الحوافز و أهم خصائص نظام الحوافز:

أولا: قواعد نظام الحوافز

يبنى نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها و الاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته و تتمثل في ما يلي:

1.وضوح الهدف و الغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير و المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف" الفرد، الجماعة، المؤسسة" إلى تحقيقه.

2.**المساواة و العدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، و من ثم فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة.

3.**تمييز الأداء:** يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء و جودتها و تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته، حتى يتم حساب الحوافز.

4.**القوة و المجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج أي الأخذ بالوسائل و الأسباب و المجهود المبذول.

5.**الحاجة و الرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم، و كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.

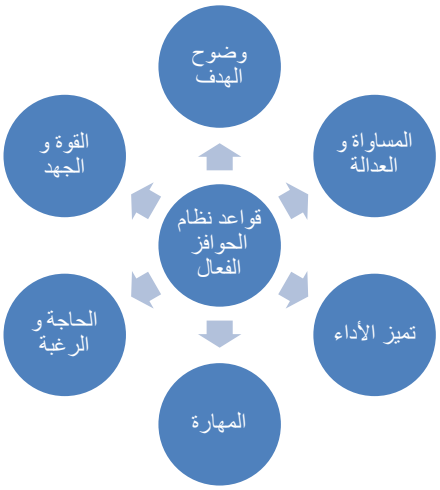
6.**المهارة و الابتكار:** تهتم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع

أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا و حلولا ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.[1]

و الشكل التالي يوضح قواعد نظام الحوافز الفعال:

[1] باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص35.

الشكل 03:قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص35.

ثانيا: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

1.**القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

2.**إمكانية التطبيق:** و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

3.**الوضوح و البساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه، و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه.

4.**التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك، و تحقيق الأداء المنشود.

5.**المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.[1]

6.**تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهودهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

7.**القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

[1] نفس المرجع، ص37،38.

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

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

10.**التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكل مؤسسة أساسيات و مراحل لتصميم نظامها و كيفية تنظيمها، و لكل نظام حوافز أساسيات و مراحل لتصميمه يجب مراعاتها و إتباعها.

أولا: مرحلة تحديد

تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، و قد يكون هدف هذا النظام تعظيم الأرباح أو تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة أو غيرها من الأهداف، و لتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بمعنى ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية انتقالا من الإدارات العامة إلى الأقسام وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف.[1]

ثانيا: دراسة الأداء

و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي و أن تحديد و توصيف الأداء يستدعي ما يلي:

1.وجود وظائف ذات تصميم سليم: و أن تكون الوظيفة واضحة و مفهومة المعالم و ذات عمليات و نواتج واضحة.

2.وجود عدد سليم من العاملين: فلا تكون الأعداد أكثر أو لا أقل مما يجب في المؤسسة.

3.وجود طرق عمل سليمة: و يعني هذا وجود لوائح و خطوات كاملة للعمل، و أساليب للأداء و الاتصال.

4.وجود ظروف عمل ملائمة: و الذي يعني أن مكان العمل يسهل الأداء و ذلك من حيث التجهيزات و الأدوات و الإضاءة و غيرها.

ثالثا: تحديد ميزانية الحوافز

[1] بوزورين قيروز، ص103.

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، و يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز و ذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها.

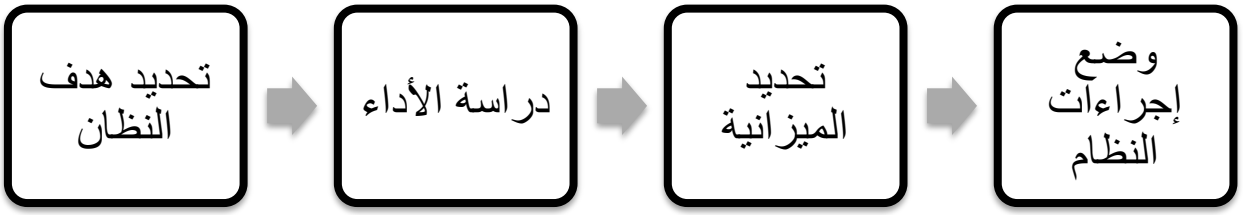
1.ميزانية ثابتة: و فيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا، و هي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة و حجم ميزانية الأجور، و مدى كفاية الأجور، و أهمية الحوافز لزياد الإنتاج.

2.**ميزانية مرنة:** و فيها تكون الميزانية متغيرة و غير محدد سلفا. و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج و على هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير.

رابعا: وضع إجراءات النظام

و هنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات و إجراءات متسلسلة و هي تعنى بتسجيل الأداء و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز،[1] و الشكل الموالي يوضح مراحل و خطوات تصميم نظام الحوافز:

الشكل رقم04: مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص256.

المطلب الرابع: تقييم نظام الحوافز

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز، و التي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة و أن تأخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق هذا النظام و نذكر منها ما يلي:

أولا: مؤشر الأداء

يستخدم لتقييم أثر النظام على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه.

ثانيا: مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة

فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تجقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام فعال و كفء.

ثالثا رضا العاملين:

[1] أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص256.

تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم و مصاغ بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين، لذا لا بد من الإدارة أن تضمن توفر القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.[1]

[1] باجة حميد، مرجع سبق ذكره، ص39.

خلاصة الفصل:

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين و التأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى و زيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية و أهداف المؤسسة ككل .

و قد قامت بدراسته عدة نظريات و وصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ و الأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي تعبر المؤسسة من خلالها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن ، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي الوسيلة الفعالة التي تستعملها المؤسسة لدفع و حث عمالها على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم ما أمكن ذلك من سبل ، و ذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة و خبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله.

و لكي يكون نظام الحوافز فعالا يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل و أثناء و بعد وضع نظام الحوافز و العوامل المؤثرة فيه و قواعد و خصائصه و كذلك مراحله و من ثم تقييمه إن كان ناجحا أو لا فكلما زادت الحوافز تحسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسن مستوى و أداء المؤسسة و بهذا يكون نظاما فعالا.

الفصل الثالث:

دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية

صيد أعمر –بني سليمان-

تمهيد الفصل:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، و ذلك من خلال دراسة تقييم كيفية تسيير الأجور، و مدى فعالية عملية تقييم الحوافز في إحدى المؤسسات العمومية و هي المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر ببني سليمان، من خلال الاستعانة بالوثائق المقدمة من طرف المستشفى و التي تحتوي على مجموعة من المعلومات و المؤشرات التي ستساعدنا في دراسة الحالة.

و عليه ارتأينا أن نقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين هما :

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و دراسة ميزانيتها

تم التطرق فيه لتعريف المؤسسة، و الاختصاصات الموجودة على مستوى مختلف المصالح بها، بالإضافة إلى التنظيم الهيكلي لها، وأخيرا تطرقنا إلى دراسة ميزانيتها.

المبحث الثاني: سيرورة نظام الأجور و الحوافز في صيد أعمر

تم تقديم في هذا المبحث كل من طريقة إعداد و صرف الأجور، كذلك تم تقديم طريقة حساب الأجر، أيضا تم التطرق إلى الحوافز المقدمة في المؤسسة: و أخيرا أهداف نظام الحوافز داخل المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة و دراسة ميزانيتها

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر

يعتبر مستشفى صيد أعمر ببني سليمان إحدى المؤسسات الصحية و كغيره من المؤسسات نجد بأنه يشمل وجود هيكل تنظيمي و قوانين و أنظمة و تعليمات تحكم هذه المؤسسة، كما تعمل على تقديم خدمات طبية و تمريضية و خدمات طبية مساعدة أخرى كالأشعة و المختبر و العلاجات المختلفة، بواسطة كوادر مهنية طبية و غير طبية مميزة ذات مهارات خاصة في مجال العلاج بمختلف مستوياته. كما لا ننسى الدور المهم الذي يلعبه المستشفى كمكان ملائم لتدريب العاملين في المجال الصحي بالإضافة إلى إجراء البحوث و الدراسات الحيوية.

تعتبر المؤسسات الصحية من أكثر الأنظمة انفتاحا على المجتمع بحيث تؤثر و تتأثر بذلك المجتمع و هذا هو حال هذا المستشفى حيث نجد أن هناك أطراف عدة تتعامل مع هذا الكيان من أهمها:

1- المرضى (الشريحة الرئيسية في المجتمع الذي تسعى المستشفيات لخدمتهم...).
2- المجهزون (المواد الفندقية، المواد الغذائية، التدريب و التطوير...).
3- الحكومة (الجهات الرسمية كوزارة الصحة، و الولاية...).
4- نقابة الأطباء و ذوي المهن الصحية.
5- المستثمرون.
6- الباحثون و الجامعات.
7- الشرطة و المحاكم.

تقع المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان شرق ولاية المدية على محور الطريق الوطني رقم 18 الرابط بين مدينة البرواقية و ولاية البويرة، و تبعد عن مقر ولاية المدية بحوالي 74 كلم شرقا. يعود تاريخ تدشينها إلى 04 صفر من سنة 1404ه الموافق ل 09 نوفمبر 1983م من طرف وزير الصحة آنذاك السيد عبد الرزاق بوحارة، تحت تسمية القطاع الصحي بني سليمان، و بطاقة استيعاب تقدر ب 192 سرير.

للمؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان أهمية كبيرة في مجال الصحة على مستوى المنطقة فهي تتوسط عدد كبير من دوائر المنطقة و تغطي كثافة سكانية تقدر بحوالي 120000 نسمة موزعة على مساحة إجمالية تقدر ب 685 كلم^2.

جدول 01 :القدرة الاستيعابية لمستشفى صيد أعمر

الصنف	العدد
الممارسون الأخصائيون	24
الأطباء العامون	24
عدد جراحو الأسنان	01
الأطباء النفسانيون	01
الشبه طبيون	177
الموظفون الإداريون	50

الموظفون المهنيون	75
المجموع	**352**

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر

المطلب الثاني: الاختصاصات و المصالح المتوفرة في المستشفى

تضم المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان 326 عاملا يمارسون مهامهم في مختلف التخصصات كالتالي :

1. الاختصاصات الموجودة في المستشفى :

1- الأطبـــاء : يتكون الطاقم الطبي العامل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان من 38 طبيب موزعون على المصالح كالتالي :

- أطباء عامون وعددهم 24.
- جراحة الأسنان 01.
- طبيب نفساني 01.
- صيدليين 03.

2- أطباء أخصائيون: وعددهم 24 طبيب يضمنون التخصصات التالية: الجراحة العامة، الطب الداخلي و الجهاز البولي، الجهاز الهضمي و الغدد، الأمراض المعدية و أمراض الدم و الأمراض الجلدية، الأمراض الصدرية، طب العيون و طب الأطفال.

3- الشبه الطبيين: يتكون الطاقم الشبه طبي العامل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان من 177 موظف شبه طبي، موزعين على التخصصات التالية: علاجات عامة، المخبر، القابلات، التخدير، العلاجات المكثفة، و الأشعة.

الجدول 02 : توزيع الكادر الصحي حسب الرتب:

الرتبـــــــة	العـــــــــدد
ممرضون للصحة العمومية	109
الأعوان الطبيون في التحذير و الإنعاش	09
ممرضون مؤهلون	18
القابلات	22
أعوان التمريض	57
المجموع	215

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر

4- العمال الإداريين: يتكون الطاقم الإداري العامل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان من 50 موظف إداريا، موزعين على مختلف المكاتب حسب الرتب التالية :

الجدول 03 : توزيع العمال الإداريين حسب الرتب

الرتبة	العدد
متصرف إداري	05
متصرف مصالح الصحة	05
ملحق إداري رئيسي	02
ملحق إداري	04
عون إداري	09
مساعد مهندس	09
مهندس تطبيقي	03
تقني، تقني سامي	13
المجموع	50

المصدر مستنبط من وثائق المؤسسة محل الدراسة

5- العمال المهنيين: يعمل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان 75 عامل مهني، موزعين حسب الرتب كالآتي:

الجدول 04 : توزيع العمال المهنيين حسب الرتب

الرتبة	العدد
عامل مهني صنف 1	25
عامل مهني صنف 2	10
عامل مهني صنف 3	37
السائقين	09
المجموع	**81**

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر

2. المصالح المتوفرة في المستشفى:

1- المصالح الإستشفائية:

المصالح الإستشفائية المتوفرة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان تتمثل في :

- مصلحة الاستعجالات الطبية الجراحية.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة الطب الداخلي.
- مصلحة الجراحة العامة.
- مصلحة طب النساء والتوليد.
- مصلحة تصفية الدم

2- المصالح و الهياكل القاعدية:

تتمثل المصالح و الهياكل القاعدية الموجودة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية في :

1- قاعات العمليات 05.
2- مصلحة حقن الدم 01.
3- مصلحة الأشعة 01.
4- المخبر 01.
5- الصيدلية 01.
6- المصعد 02.
7- النادي 01.
8- المطبخ 01.
9- البياضة 01.
10- حظيرة السيارات 01.

المطلب الثالث: التنظيم و الهيكل التنظيمي لمستشفى صيد أعمر

أولا: التنظيم في مستشفى صيد أعمر و أهدافه

لا يعتبر التنظيم داخل مستشفى صيد أعمر بني سليمان هدفا بحد ذاته و لكنه وسيلة من أجل تحقيق أهداف أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا تختلف أهداف التنظيم في أي مؤسسة أخرى، و تجدر الإشارة هنا أن التنظيم داخل المستشفى محل الدراسة هو ثابت و محدد سلفا بقانون منشور في الجريدة الرسمية من طرف الوزارة الوصية كون أن المستشفى ذو طبيعة عمومية و هذا بغية تقديم خدمة صحية عمومية.

و يمكن تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها من خلال التنظيم كالتالي:

1- تحديد الوحدات التنظيمية التي تستدعيها طبيعة العمل في المستشفى بصورة دقيقة، محددة، و واضحة.
2- تحديد سلطات و مسؤوليات العاملين في المستشفى بشكل واضح و مفهوم لا يقبل التأويل.
3- تحديد إجراءات و أساليب العمل في الوحدات التنظيمية و التي تقوم بمهام تنفيذية

4- العمل على التنسيق بين نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المستشفى من خلال تحديد علاقتها ببعض و تدعيم خطوط الاتصال بينها.
5- إعطاء القدرة على الاستجابة لما يطرأ على المستشفى من تغيرات بيئية مختلفة كالتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، أو البيئية الأخرى ...
6- بيان التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة داخل الوحدات الإدارية.
7- تجنب التناقض في القرارات الصادرة و تجنب عدم موضوعيتها، و كذلك منح قدر معين من تفويض السلطة بالإضافة إلى التنظيم في توضيح الأدوار لكل فرد و لكل وحدة إدارية ضمن التنظيم.
8- تخفيف حدة الصراع التنظيمي و الاحتكاك و الدفع نحو الإبداع و التطوير.
9- السيطرة على الموارد المالية و المادية المتاحة للمستشفى.
10- توزيع الوظائف والأعمال و الوحدات الإدارية دون وجود أي نوع من الازدواجية.
11- تدريب الأفراد و تنمية مهاراتهم و قدراتهم للعمل داخل المستشفى.

ثانيا:العوامل التي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي للمستشفى

هناك مجموعة من العوامل تتحكم في بناء الهيكل التنظيمي للمستشفى، و يجب أن تأخذ جميعها بعين الاعتبار كوحدة واحدة من طرف متخذي القرار و هذه العوامل هي:

1- عدد الأسرة المتاحة.
2- عدد العاملين في المستشفى بالنسبة لعدد الأسرة.
3- موجودات المستشفى الثابتة و تشمل الأراضي و الأبنية و التجهيزات الأساسية، و التكنولوجيا المستخدمة.
4- عدد أيام العلاج و عدد حالات الدخول في فترة زمنية محددة بالإضافة إلى نوعية التخصصات الطبية المتوفرة.
5- الإيرادات الكلية، و المصروفات التشغيلية الكلية خلال فترة زمنية.
6- حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء و درجة التعقيد المستخدمة فيه.
7- عمر المستشفى، كلما زاد عمر المستشفى كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا و ثباتا.
8- القدرات الإنسانية و المؤهلات العلمية و العملية المتوفرة.

بناءا على جميع العوامل المذكورة سابقا و التي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي و إضافة إلى عوامل أخرى تم تحديد الهيكل التنظيمي لمستشفى صيد أعمر كغيره من المؤسسات الإستشفائية العمومية على مستوى التراب الوطني من قبل الجهات الوصية لتحقيق الأهداف المسطرة و المنوطة له من طرف الوزارة الوصية و التي أهمها هو تقديم خدمة صحية عمومية متميزة و الرفع من مستوى صحة المواطن بالمنطقة. و جاء تعيين هذا الهيكل التنظيمي في المرسوم المتعلق بإنشاء و تنظيم و تسيير المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمستشفى صيد أعمر

نصت المادة 10 من الرسوم التنفيذي 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، نجدهما تنصان على ما يلي : (يسير كل

مؤسسة عمومية إستشفائية و مؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة و يديرها مدير، و تزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي).

1.مجلس الإدارة: يضم مجلس الإدارة ما يلي:

-ممثل عن الوالي، رئيسا.
- ممثل عن إدارة المالية.
- ممثل عن التأمينات الاقتصادية.
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي.
- ممثل عن المستخدمين الطبيين، و ممثل عن المستخدمين الشبه طبيين.
- ممثل عن جمعيات مرفقي الصحة.
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة.
- رئيس المجلس الطبي.

يعين أعضاء مجلس الإدارة لعهدة 3 سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناءا على اقتراح من السلطات و الهيئات التابعين لها.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة واحدة كل 6 أشهر و يمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناءا على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه، و تحرر مداولات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس و أمين الجلسة و تقيد في سجل خاص يرقمه و يؤشر عليه الرئيس.

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص ما يلي:

مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير و المتوسط، مشروع ميزانية المؤسسة، الحسابات التقديرية، الحساب الإداري، مشاريع الاستثمار، مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة، البرامج السنوية لحفظ البيانات و التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة و صيانتها، الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين، العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي و التأمينات الاقتصادية و التعاضديات و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات الأخرى، مشروع جدول تعداد المستخدمين، اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات و عقود الإيجار، قبول الهبات و الوصايا، الصفقات و العقود و الاتفاقيات و الاتفاقات طبقا للتنظيم المعمول به .

2.المدير:

بالرجوع إلى نص المادة 19 و نص المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، نجدهما تنصان على ما يلي :

بالنسبة للمادة 19 (يعين مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية و مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بقرار من الوزير المكلف بالصحة، و تنهى مهامهما حسب الأشكال نفسها).

أما المادة 20 فنصت على أن: (المدير مسئول عن حسن سير المؤسسة و بهذه الصفة)

- يمثل المؤسسة أمام العدالة و في جميع أعمال الحياة المدنية.

- هو الآمر بالصرف في المؤسسة.
- ينفذ مداولات مجلس الإدارة.
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية و يعد حسابات المؤسسة و يعرضه على مجلس الإدارة للمداولة و يرسله بعدئذ إلى السلطة الوصية للموافقة عليه.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي و النظام الداخلي للمؤسسة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط و يرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم كل العقود و الصفقات و الاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته.
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين اللذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

3.المجلس الطبي: يتكون المجلس الطبي من:

- مسئولو المصالح الطبية.
- الصيدلي المسئول عن الصيدلية.
- جراح أسنان.
- شبه طبي ينتخبه نظرائهم من أعلى رتبة في سلك شبه الطبيين.

ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا و نائب رئيس لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، و يجتمع المجلس الطبي بناءا على استدعاء من رئيسه في دورة عادية مرة واحدة كل شهرين، و يمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بطلب إما من رئيسه و إما من أغلبية أعضائه و إما من مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية،و يحرر في كل اجتماع محضر يقيد في سجل خاص.

يعتبر المجلس الطبي هيئه استشارية و يكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة و إبداء رأيه الطبي و التقني فيها و اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحسين و تنظيم المؤسسة و سيرها و لاسيما فيما يأتي:

- التنظيم و العلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
- مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية و بناء المصالح الطبية و إعادة تهيئتها.
- برامج الصحة و السكان.
- برامج التظاهرات العلمية و التقنية.
- إنشاء هياكل طبية أو إلغائه.

4.المديريات الفرعية:

1- المديرية الفرعية للموارد البشرية: على رأسها مدير فرعي، تحتوي على مكتبين :
- مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات.
- مكتب التكوين.

2-المديرية الفرعية للمالية و الوسائل: على رأسها مدير فرعي، تحتوي على ثلاث مكاتب:
- مكتب الميزانية و المحاسبة.
- مكتب الصفقات العمومية.

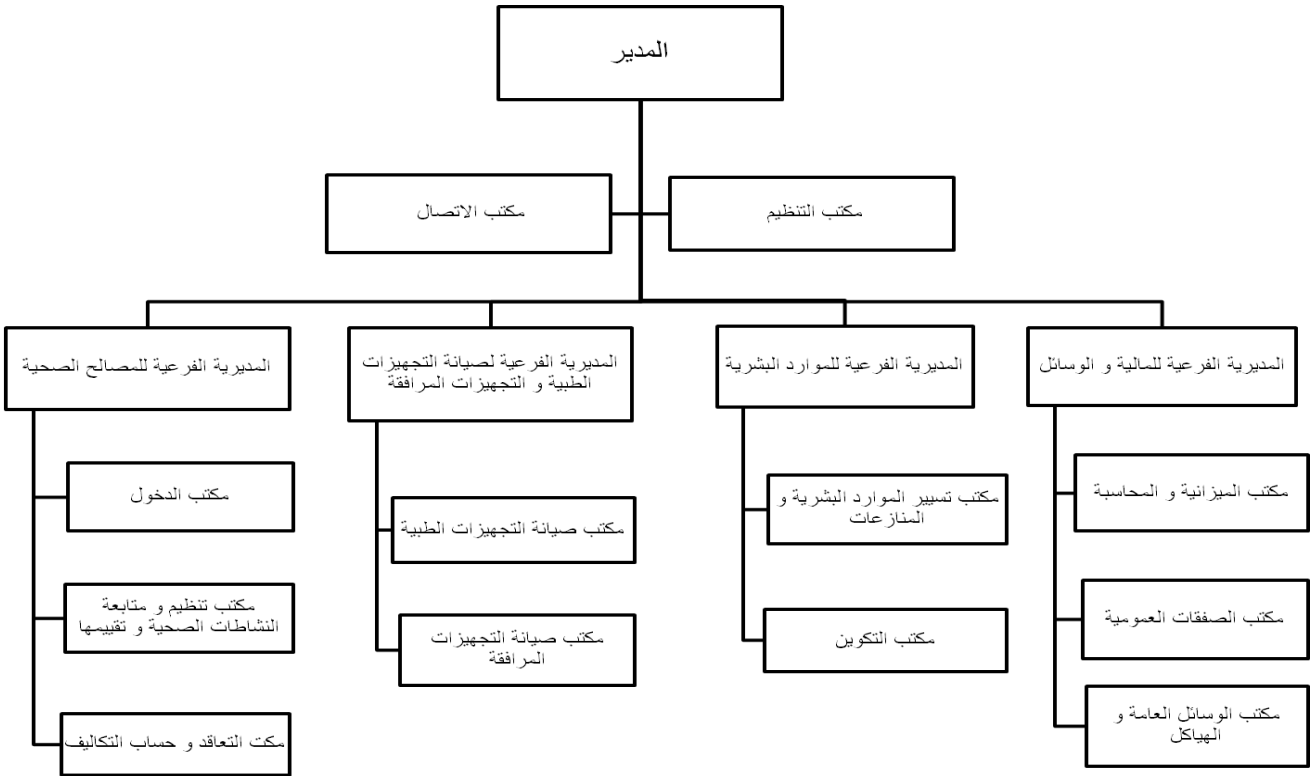
- مكتب الوسائل العامة و الهياكل.

3-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: على رأسها مدير فرعي، تحتوي على ثلاث مكاتب:
- مكتب القبول.
- مكتب التعاقد و حساب التكاليف.
- مكتب تنظيم و متابعة النشاطات الصحية و تقييمها.

4-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة: على رأسها مدير فرعي، تحتوي على مكتبين :
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.
- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

بالنسبة لهذه المديرية الفرعية غير مجسدة على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان.

الشكل 05: التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية



المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر

المطلب الرابع: الدراسة العامة لميزانية المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر

حتى يتسنى لنا دراسة مصادر تسيير الأجور على مستوى المؤسسة الإستشفائية صيد أعمر لابد لنا أن ندرس حالة ميزانة المستشفى خصوصا الحساب الإداري و الذي يعبر عن الميزانية الختامية للمستشفى، إذ بواسطته نستطيع التوصل إلى مدى مقدرة المستشفى على دفع أجور العمال.

لذا قمنا بدراسة مختلف الحسابات الإدارية للمؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر للسنوات الممتدة من 2014 إلى غاية 2019.

من خلال الميزانيات المتعاقبة يتضح لنا جليا ذلك الفرق الواضح في حجم الأموال المنفقة من طرف المستشفى، و الذي هو في تطور دائم إذ قدر حجمها سنة 2014 ب 10076757.5دج ليتطور سنة 2016 ليصل إلى 134457006.5دج كما نلاحظ أنه في سنة 2019 ازداد حجم الأموال المنفقة إلى 16546007.57دج، و هذا ما يبين أن أغلب هذه الأموال خصصت للإنفاق على قسم التسيير و يعود ذلك إلى طبيعة قسم التسيير باعتباره قسم مستهلك للأموال الخاصة فيما يخص مصاريف التسيير العام و مصاريف المستخدمين إذ بلغت قيمتهما سنة 2014 ما يعادل 9016704.40دج ليتطور الإنفاق سنة 2019 و يصل إلى ما مقداره 75.1946670دج و هذا بالنسبة لقسم التسيير.

الجدول 05 : تفاصيل مصاريف المستخدمين لسنة2015

أجور العمال الدائمين	375 00 000 150
أجور العمال المؤقتين	32 00 000 100
أعباء استثنائية	11 00 000 000

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر

الجدول 06 : تفاصيل مصاريف المستخدمين لسنة 2020

أجور العمال الدائمين	396 00 000 220
أجور العمال المؤقتين	35 00 000 500

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدولين الخاصين بتفاصيل مصاريف المستخدمين أن أجور العمال الدائمين و المؤقتين قد تزايدت نظرا لما كانت قيمته في 2015، و هذا راجع إلى تزايد عدد العمال بالدرجة الأولى، حيث كان عدد العمال سنة 2015 250 عاملا ليصل في سنة 2020 إلى 352 عامل، كذلك اكتساب العمال خبرة و أقدميه مما يحولهم إلى الترقية، و بالتالي الزيادة في الأجر. ونلاحظ وجود أعباء استثنائية ظهرت سنة 2015.

الجدول 07 : حصة نفقات المستخدمين من إجمالي نفقات التسيير خلال الفترة 2014-2019

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
النسبة%	**%94**	**%97**	**%94**	**%98**	**%95**

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية

هذه النسبة تبين لنا أن نصيب المستخدمين من النفقات الحقيقية للتسيير، حيث تصل هذه النسبة في المتوسط إلى 60،95% و هذه النسبة مرتفعة.

نلاحظ أنه أكثر من نصف النفقات الحقيقية لقسم التسيير توجه لتسديد أجور الموظفين لديهم و الذي يبلغ عددهم 352 موظفا و لا يبقى إلا 4.40% من نفقات التسيير لتغطية بقية النفقات الأخرى لقسم التسيير، و هذا يدل على أن المستشفى تعطي قيمة كبيرة لعمالها.

من سنة 2015 إلى 2020 كانت هناك زيادات وفقا للمرسوم التنفيذي الخاص بالمنح الجزافية التكميلية ifc الخاصة بالمادة 87 مكرر (المرسوم التنفيذي رقم 176.15 المؤرخ في 06 يوليو من سنة 2015 المتضمن تأسيس منح جزافية تعويضية).

جدول 08: المنح الجزافية التعويضية سنة 2015

الأصناف	المبالغ
01	7700
02	7400
03	6900
04	6400
05	5700
06	5000
07	3800
08	3800
09	3100
10	3100

المصدر:المرسوم التنفيذي 176.15

باقي الأصناف بدون تغيير

المبحث الثاني: سيرورة نظام الأجور و الحوافز في صيد أعمر

المطلب الأول: طريقة إعداد و صرف الأجور

تمر عملية إعداد الأجر عبر مرحلتين الأولى إدارية و الثانية محاسبية.

أولا: المرحلة المحاسبية

تتكون هذه المرحلة من 3 إجراءات:

1- الالتزام (التعهد): إن الالتزام حسب ما ورد في المادة 19 من قانون 90-21 الخاص بالمحاسبة العمومية هو إجراء يتم بموجبه نشوء دين ، بمعنى أنه التصرف الذي ينشأ نفقة على ذمة الحكومة و هذا الالتزام قد يكون بناءا على تصرف قانوني كالعقود و الصفقات التي تبرمها الدولة و على القوانين

التي تنشأ حقوق تنشأ حقوق على الدولة و قرارات و مراسيم التعيين للمستخدمين، بالإضافة إلى ذلك الأحكام و القرارات التي تصدر عن المحاكم و المجالس القضائية.

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

3-الآمر بالصرف: و يتمثل هذا الإجراء في عملية تحويل الحوالات بمعنى أنه الإجراء الذي بموجبه يقوم الآمر بالصرف بالأمر بدفع النفقات العمومية و ذلك حسب المادة 21 من القانون 90-21، كما يمكن القول أنه استدعاء مكتوب و مبرر من الآمر بالصرف إلى المحاسب و للإشارة فإنه في هذه المرحلة و بعد تأكد وكيل الصرف من وجود مقرر التعيين و محضر التنصيب و الانتهاء من الحسابات التطبيقية (إعداد كشف الراتب) يقوم بإعداد الكشوف القاعدية التي تنقسم إلى 5 كشوف هي:

الكشف القاعدي رقم 01: الذي يحتوي على الأجر القاعدي و الخبرة المهنية إن وجدت، الأقدمية، و الخبرة المهنية البيداغوجية و الخاصة بسلك التعليم، التكوين المهني، الشباب، و الرياضة.
الكشف القاعدي رقم 02: المخصص للتعويضات التي تمنح للعمال مثل: تعويض المنحة الجزافية التعويضية، تعويض التبعية الخاصة بكل الأصناف، و التعويض الإجمالي الخاص بالأطباء و غيرها.
الكشف القاعدي رقم 03: يخصص للمنح العائلية و الأجر الوحيد ففي حالة ما إذا كان العامل متزوج له أولاد تمنح له منح عائلية تقدر ب:
*إذا كان له 5 أطفال فأقل يتقاضى 600 دج عن كل طفل.
*أما إذا زاد عدد الأطفال عن 5 يمنح له 300 دج عن كل طفل.
*يمنح مبلغ 300 دج لكل طفل هذا بعد سنة 01/01/1997 بينما تمنح 600 دج للموظف الذي لم يتجاوز المبلغ الخام له 000 00 15 دج هذا قبل سنة 01/01/1997.

جدول 09: المنح الجزافية التعويضية سنة 2015

طبيعة التعويضات	شروط الاستفادة	المبلغ الشهري (دج)	المرجع القانوني
منحة الأجر الوحيد (ISU)	الزوج (ة) غير العامل (ة) و له (ها) أولاد.	800	م.ت رقم 292-07
	المطلقة التي تعمل و لها أولاد إذا أسندت إليها الحضانة.		
	الأرمل (ة) العامل (ة) إذا كان يستفيد من منحة تقاعد اقل من الأجر الوطني الأدنى المحدود(SNMG).		
	الزوج (ة) بدون أطفال و قرينه يحدد التعويض الخاص بالحالة العائلية (ADOPTIF).		

منحة الوضعية (ISF)	بمجرد زواج الموظف يحدد التعويض الخاص بالحالة العائلية (الزوجة).	5.50	م.ت رقم 75-65
منحة الطفل إلى غاية 17 سنة و تمدد إلى 21 سنة للمتمدرسين	الطفل الواحد في حدود خمسة أطفال إذا كان دخل الأب اكبر من 15000 دج.	600	م.ت رقم 298-96 م.ت رقم 330-97
	الطفل الواحد في حدود خمسة أطفال إذا كان دخل الأب اقل من 15000 دج.	300	
	الطفل السادس فما فوق .	300	م.ت رقم 289-95
	الطفل فوق 10 سنوات، في حدود 3 أطفال.	11.25	م.ت رقم 75-65
منحة التمدرس	الطفل المتمدرس في حدود 05 أطفال و دخل الاب اكبر من 15000 دج.	800	م.ت رقم 298-96
	الطفل المتمدرس في حدود 05 أطفال و دخل الأب أقل من 15000 دج.	400	

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر

ملاحظة حساب 15000 دج المذكورة في الجدول أعلاه يكون على أساس جدول الأجور لسنة 1995.

الكشف القاعدي رقم 04: هو ملخص الكشوف السابقة.

الكشف القاعدي رقم 05: يتم فيه ترحيل مجموع كل كشف على حدا و إسقاطه على الكشف رقم 01 حسب بابه (ترميزه 31-11).

كما يقوم بإعداد بطاقة الالتزام الخاصة بالموظفين من 2020/01/01 إلى 2020/12/31 و بعد تحريرها في ثلاثة نسخ توقع من طرف الآمر بالصرف أين يحتفظ بنسخة و يرسل النسختين الباقيتين إلى المراقب المالي الذي يأشرها و يرجع النسخة الأصلية للمديرية و يحتفظ بالباقي.

ثانيا: المرحلة المحاسبية (الدفع)

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

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

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

المطلب الثاني: حساب الأجر

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

أولا:الراتب الأساسي

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

ثانيا: العلاوات و التعويضات

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

التعويضات: هي كل مبلغ (تعويضي) إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدي كتعويض عن مصاريف تحملها ممارسة عمله، أو كتعويض عن ضرر قد يلتحق به.

ثالثا: اقتطاعات من الأجر

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

1. اقتطاعات الضمان الاجتماعي

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

-كيفية حساب نصيب العامل من الاشتراكات الاجتماعية:

يحسب هذا النصيب على أساس المعادلة الآتية:

نصيب العامل من إ إ = أجرة المنصب × 9% أجر المنصب

= الأجر الأساسي+الساعات الإضافية + تعويض عن الخبرة المهنية + تعويض عن الضرر + تعويض عن عمل المنصب + علاوة المردود الفردي + علاوة المردود الجماعي

2.اقتطاعات جبائية:

و تتمثل في المبالغ التي تخصم من أجر العامل و تدفع إلى مصلحة الضرائب، و هي عبارة عن مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي.

-تحسب الضريبة على الدخل الإجمالي وفقا لما يلي:

وعاء الضريبة على د.إ = (أجر المنصب + العناصر المكملة للأجر)-الاشتراكات الاجتماعية المحجوزة عن العمل
العناصر المكملة للأجر = التعويض عن السكن + التعويض عن السلة + التعويض عن استعمال السيارة + تعويض عن مصاريف المهنة

رابعا: الأجر الصافي

هو المبلغ الصافي الذي يتحصل عليه العامل في نهاية كل شهر كأجر شهري، و بالتالي يمكن التعبير عن الأجر الصافي وفق ما يلي:
الأجر الصافي = الأجر الإجمالي الخام – اقتطاعات الأجر
= (الأجر الأساسي + الساعات الإضافية + العلاوات + التعويضات) – (الاشتراكات الاجتماعية المحجوزة من أجر العامل + الضريبة على الإجمالي المحجوزة من أجر العامل + الاعتراضات على الأجور + التسبيقات على الأجور)

مثال تطبيقي:

الصنف:13
الدرجة:00
الأجر القاعدي=578×45=26.010.00
الخبرة المهنية=578×0=0
تعويض الخدمة الإدارية=26010×40%=10.404.00 دج
العلاوات الجزافية=1500.00
المبلغ الخام=39.414.00 دج
اقتطاعات الضمان الاجتماعي=4790.00 دج
المبلغ الخاضع للضريبة=39.414.00-4790.00=34.624.00 دج
اقتطاع الضريبة=4996.00
المبلغ الصافي للتحويل=29.628.00

المطلب الثالث: الحوافز المقدمة في المؤسسة

تتمثل الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة في ما يلي:

1. الأجور:

تختلف أجور العمال بحسب طبيعة كل واحد منها و كذا على حجم المسؤولية الواقعة على عاتقه و كذا الخبرة المهنية التي يكتسبها بصيغة أخرى، فالعامل يتقاضى أجره حسب العمل الذي يقوم به و حسب شهادته.

2. العطل:

هناك ثلاث أنواع من العطل في المستشفيات العمومية:

- **العطل السنوية:** لكل موظف أو عامل الحق في عطلة مدتها 30 يوما في السنة.

- **عطلة الأمومة:** و تمنح هذه العطلة للمرأة العاملة و التي مدتها لا تتجاوز 90 يوما.

- **العطل الاستثنائية:** و هي تتمثل في:

* **عطل الزواج:** ثلاثة أيام.
* **عطل الختان:** ثلاثة أيام.
* **عطل الوفاة:** ثلاثة أيام.

3. التقاعد:

هو نهاية طبيعية للمسار المهني لدى العامل، و هو حق ذو طابع مالي و شخصي يستفاد منه مدى الحياة و ينتج عن منح التقاعد الحقوق التالية:
- معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات إضافة لزيادة الزوج المكفول.
- معاش يتضمن معاش الزوج الباقي على قيد الحياة، معاش للتأمين.

و هناك ثلاثة أنواع للتقاعد كما لاحظنا نذكرها:

1- التقاعد المباشر: بلوغ 60 سنة من العمر بالنسبة للرجل (يستطيع مواصلة العمل ل 5 سنوات بعد تقديم طلب منه) و 55 سنة للمرأة غير المتزوجة و 50 سنة للمرأة المتزوجة مع قضاء 10 سنوات من العمل على الأقل.
2- التقاعد دون شرط بالنسبة للسن: للعامل الحق في التقاعد عند قضاءه 55 سنة كاملة في الحياة دون شرط السن.
3- التقاعد النسبي: ابتداءا من سن 50 سنة يمكن للعامل الأجير الذي أدى مدة عمل فعلية عندها (دفع اشتراكات تعادل 50 سنة على الأقل) أن يطلب الاستفادة من المعاش.

4.التكوين:

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسبن المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين و تأهيل الموظف و ترقيته المهنية و تأهيله لمهام جديدة.

5. الاتصالات:

تؤدي الاتصالات دورا مهما رئيسيا في مستشفى صيد أعمر فالتسيير الحسن للمؤسسات يشترط نقلا جيدا للمعلومات و يتم ذلك من خلال القيام بعملية الاتصال.

تتمثل أهداف هذه العملية في:
- ضمان وصول الرسالة من الرئيس إلى المرؤوسين و العكس.
- الثقة المتبادلة بين العمال و المرؤوسين.
- تبادل المعلومات فيما بينهم في المكاتب.
- إنجاز المهام المطلوبة في وقتها المحدد.

6. الترقية:

هناك نوعان و هما:

1- الترقية في الدرجة: و هي ترقية الموظف في نفس المرتبة من درجة إلى درجة أخرى بثلاث وتائر و هي: الدنيا، المتوسطة، و القصوى. و تتم الترقية من الدرجة الأولى إلى الدرجة (12) وفقا لنظام التنقيط السنوي الذي يعده المسئول المباشر، و تعد هذه الترقية حق لكل موظف، و تنال رضا جميع الموظفين نظرا للطابع التنظيمي الذي يحكمه. و المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في سبتمبر 2008، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم، قد وضع سلم الدرجات الذي يتكون من 12 درجة.

الترقية في الدرجات أصبحت تضم حتى احتسابا للمدة هذا يدل على نوع من الصرامة في عملية الترقية و قدمت للموظف الوقت الكافي لاكتساب تجربة و خبرة ميدانية إضافية تسمح له بالمرور من درجة إلى درجة أعلى.

الجدول 10: الترقية حسب الدرجة

الترقية في الدرجات	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى	2.5	3	3.6

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية

2- الترقية في المرتبة: الترقية تتميز بأنه يرافقها زيادة في الراتب دون زيادة في المسؤوليات و الواجبات و هي تضم كل من الأقدمية، و الكفاءة كمعيار ثانوي على عكس الترقية في الدرجة التي تحتل فيها الكفاءة الدور الأساسي للترقية. تتم الترقية في المرتبة حسب ما يلي:

- على أساس الشهادة (الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات المؤهلات المطلوبة).
- بعد التكوين المتخصص.
- على سبيل الاختيار، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، ليتم أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء في الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة، و يتم بعدها الاختيار.

المطلب الرابع: أهداف نظام الحوافز داخل المؤسسة

-تعتبر وسيلة قياس أداء العاملين و نتائجه تساعد في اتخاذ القرارات و تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.
-إقامة علاقة مباشرة و متبادلة بين معدل علاوة المردودية الفردية، و بين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم أداء العامل، حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة.
-إشباع احتياجات العامل بشتى أنواعها و على الأخص ما يسمى بالتقدير، الاحترام، و الشعور بالمكانة.
-إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة و تنمية روح التعاون بين العاملين.

خلاصة الفصل:

لقد أظهرت الدراسة الميدانية المنهج المتبع في الدراسة، و الذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي و هو منهج يجمع بين الدراسة النظرية و الميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من مقابلة، ملاحظة، و الوثائق المقدمة من طرف المستشفى.

تطرقنا في هذا الفصل و المتمثل في دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمر إلى دراسة الميزانية و التي تعتمد و بدرجة كبيرة على معلومات حول الأجور و تطورها خلال السنوات السابقة، إضافة إلى ذلك أن معظم إيرادات قسم التسيير تنفق على تسديد أجور العمال.

أما عملية حساب الأجر فتختلف في المؤسسة العمومية عنها في المؤسسة الاقتصادية و هذا ما لمسناه عند تربصنا بالمستشفى و بشهادة مكتب الأجور المكلف بعملية إعداد الأجر الذي يشمل على كل من الراتب الرئيسي و العلاوات و التعويضات، و لإيضاح طريقة حساب الأجر أخذنا عينة لموظف (طبيب) وفقا للطريقة المتبعة في المستشفى.

و قد كشفت هذه الدراسة أيضا عن واقع نظام الحوافز في المؤسسة على أنه نظام موجود بشكل موهم، و ما لفت انتباهنا بعد تحاورنا مع مدير المستخدمين أن نظام الحوافز يحكم فيه الطابع القانوني ككل المؤسسات العمومية، فهو يتمثل في الحوافز المادية المتمثلة في منحة المردودية و هذا الأخير لم يعد له تأثير على العمال لأنهم يعتبرون الأجر على أنه حق لهم لقاء أداء عمل معين، و الحوافز المعنوية غير مطبقة في المستشفى فكل فرد يعمل عمله.

الخاتمة

الخاتمة

تعد الأجور والحوافز الأساس في استقرار العامل في عمله و الرضا عنه و تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، و عليه يمكن القول أن نظام الأجور و الحوافز هما بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمهما و إدارتهما كانا لخير المؤسسة و لصالحها، و إذا أسيئ تصميمهما و إدارتهما كانا وبالا عليها.

من هنا يستمد نظام الأجور أهميته البالغة على مستوى الفرد و المؤسسة على حد سواء، هذه الأهمية التي جعلت من تسيير من تسيير الأجور و حسابها أمرا لا بد منه لتفادي النزاعات و الخلافات. و باعتبار العنصر البشري، العنصر الفعال الذي تعول عليه المنظمات في مواكبة المنافسة، و تطور وجهات النظر له من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأس المال الاستراتيجي، و ذلك بتزايد اعترافات المنظمات قي الوقت الحالي بأهمية امتلاك قاعدة عمالية لمواكبة التطورات الحالة، لأجل ذلك أصبح عليها اعتماد أنظمة حوافز فعالة لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها و أهداف الأفراد ذاتهم.

"نتائج الدراسة النظرية:

يمكن حصر النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية فيما يلي:

- تعد الأجور من الأولويات التي اهتم بها الفرد منذ القدم حيث ظهرت في الفكر القديم عند الكلاسيك، النيوكلاسيك و المدرسة الحديثة.

– للأجور أنواع مختلفة فقد تكون اسمية أو حقيقية..... الخ.

– الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل و يتكون من الأجر الأساسي و من جملة من المكافآت و التعويضات.

– إن تصميم نظام سليم للأجور يتطلب القيام بعدة خطوات متسلسلة.

– يتم دفع الأجور على أساس الزمن أو على أساس الإنتاج و لكل طريقة عيوبها و مزاياها.

– يحدد الأجر طبقا لعدة معايير أهمها المؤهل العلمي، الوقت، و مستوى صعوبة الوظيفة.

– يتأثر نظام الأجور بعدة عوامل كالأجور السائدة في المجتمع، القوانين و التشريعات، و غيرها.

– الحوافز تؤثر على سلوك الفرد.

– يجب أن يكون لنظام الحوافز قواعد و خصائص و متطلبات يتميز بها.

– تمنح الحوافز على أساس الكفاءة و الاقدمية و الأداء و المهارة.

– أنواع الحوافز تتمثل في الحوافز من حيث أثرها، موضوعها، أطرافها، ومن حيث آثارها.

– يساهم نظام الحوافز في رفع الروح المعنوية، تحقيق الولاء التنظيمي، و الرضا عن العمل.

– من خلال أشكال الأجرة المدروسة، نجد أنه قد اعتبر كل شكل جديد مطور لسابقه، و بالتالي يكون كحفز أكثر.

– اعتبار الأجر أول تحفيز مادي.

***نتائج الدراسة التطبيقية:**

- المؤسسة العمومية الإستشفائية تنتهج نظام الأجر الزمني حيث يتم دفع أجور الموظفين شهريا.
- يتكون الأجر من عناصر أساسية و ملحقات تتمثل في المنح و مختلف الاقتطاعات.
- تلعب الحالة العائلية للموظف دورا في تحديد مستوى الأجر.
- يتحدد الأجر القاعدي عن طريق الشبكة الاستدلالية.
- لا يوجد اختلاف في كيفية إعداد نظام الأجر بين الأسلاك الإدارية و الأسلاك المشتركة.
- عدم رضا أغلبية العمال عن الأجر الذي يتقاضوه.
- العامل يسعى من خلال أداء مهامه إلى تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة و حتى المجتمع.
- الحوافز تدفع لأداء أحسن و تقلل دوران العمل و تؤثر على أداء العمال.
- عبارات التقدير و الإحترام من الرؤساء لمرؤوسيهم من أهم الأمور التي تدفع العمال لبذل جهد أكبر في العمل.
- الحوافز تحقق تغذية عكسية بالنسبة للفرد و المؤسسة.
- نظام التحفيز لا يظهر لأغلبية العمال.

***نتائج و اختبار الفرضيات:**

من خلال ما تقدم في البحث استطعنا اختبار الفرضيات و تتضح على النحو التالي:

بالنسبة للفرضية الأولى: يتم دفع الأجر وفقا لنظامين أساسيين الأول منه يكون على أساس الزمن(نظام الأجر الزمني) و النظام الثاني يكون على أساس الإنتاج (نظام الأجر بالنتائج) و لكل طريقة عيوبها و مزاياها.

بالنسبة للفرضية الثانية: يحدد الأجر طبقا لعدة معايير أهمها: المؤهل العلمي، الوقت، مستوى صعوبة الوظيفة، القوانين و التشريعات، العوامل الاقتصادية، العوامل الإدارية و التكاليف المعيشية، قدرة المنظمة على دفع الأجور، الوسائل التكنولوجية.

بالنسبة للفرضية الثالثة: الحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، لاستثارة رغبتهم في القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن سلوك غير محدد، بغية تحقيق أهدافها و رفع مستوى أدائها. و تهدف المؤسسة من تطبيق نظام الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها

في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه و إشباع حاجاته المادية و النفسية و الاجتماعية، و تمنح الحوافز بشكل قانوني على أساس الكفاءة، الأقدمية، المجهود، و الأداء في العمل.

* التوصيات و الاقتراحات:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، نقدم هذه الاقتراحات و التوصيات من أجل رسم سياسة للنهوض بالعنصر البشري عامة باعتباره أساس الإبداع و التطور لجميع الأصول الأخرى للمؤسسة:

–إعادة النظر في أجور الموظفين من حيث التعويضات و الاقتطاعات.

–تخفيض الضرائب من أجل إشعار الموظف بالزيادة في راتبه بهدف التقليل من الاحتجاجات.

–إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية و شروط دفعها.

–إخضاع عمال مصلحة الأجور إلى تربصات كلما جرى تعديل أو تغيير لقوانين العمل.

–يجب أن يكون نظام الحوافز ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة مهما كان نشاطها.

–يجب أن يكون هناك وعي لدى العمال على أس منح الحوافز لزيادة أدائهم أكثر.

–خلق جو مناسب يسوده الرضا لإعطاء فرصة للعامل لإثبات وجوده عن طريق إشراكه في اتخاذ القرار.

–يجب أن تكون هناك المساواة في منح الحوافز و أن تكون على أسس علمية.

–يجب أن توفر المؤسسة الحوافز المادية و المعنوية، و الحفاظ على عمالها، و تطوير قدراتهم و مهاراتهم و تفعيل روح الجماعة بينهم و إشراك الأفراد في اتخاذ القرار.

–توفير ظروف و بيئة عمل جيدة .

–العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية لتنمية روح الولاء للمؤسسة.

* آفاق الدراسة:

لقد تبين لنل من خلال الخوض في هذا البحث، بأن هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة و البحث، نقترحها لتكون إشكاليات بحوث و دراسات نأمل أن تنال حقها من الدراسة و التحليل في المستقبل، و هي:

- نظام الأجور المقبول و المناسب في ظل الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

– إدراج نظام التقييم لعدم هدر جهد و حق العامل في التحفيز.

- نظام الأجور و الحوافز و أثرهما على أداء العاملين.

– ما مدى تأثير نظام الحوافز على إدارة الجودة الشاملة.

- تأثير التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي.

– مقارنة بين نظام الحوافز بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و الطابع الاقتصادي.

– أثر اعتماد التحفيز المادي، و إهمال التحفيز المعنوي على ولاء الأفراد في المؤسسات العمومية.

هذا اجتهاد بشري، و جهد إنساني يلازمه النقص، و يحتاج إلى التصويب و التحسين، فإن أصبت فمن الله وحده، و إن أخطأت فمن نفسي.

تم بعون الله و توفيقه. –الحمد لله-

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب: ❖

1.أحمد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية،

2.أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة العكيبان، ط1، الرياض.

3.أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

4.احمد محمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2003.

5.خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003.

6.خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع،ط2، عمان، 2005.

7.سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-، دار وائل للطباعة و النشر، ط2، عمان، الأردن، 2001.

8.سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، الأردن، 2006.

9.صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة ، طرابلس، ط2، 1994.

10.صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2001.

11.صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1991.

12.طارق السويدان و محمد العدلوني، خماسية الولاء، دار ابن الحرم، ط1، لبنان، بيروت، 2003.

13.عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية ، دار الكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث،2006.

14.عبد الباري إبراهيم ذرة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2008.

15.عبد الرحمان يسري أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، بدون دار نشر، الإسكندرية، 2003.

16.عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.

17.عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، جامعة المنصورة، ط2، مصر.

18.علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ط2، بدون دار نشر، مصر، 1975.

19.عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.

20.فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.

21.كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر، ط2، بيروت، 2000.
22.محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2003.
23.محمود الوادي و آخرون، الأساس في علم الاقتصاد،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
24.مدحت القريش، تطور الفكر الاقتصادي، دار وائل للنشر، ط1، عمان،2008
25.منصور أحمد منصور، مبادئ الأفراد و العلاقات الإنسانية، الجامعة الإسكندرية.
26.نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2010.
27.يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

الرسائل و الأطروحات الجامعية:❖

28.الكلر محمد، سياسة الأجور في الجزائر"واقع و آفاق"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2008.
29.الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،جامعة قسنطينة، 2013/2012.
30.بوزورين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2010.
31.جوادي حمزة، الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2006.
32.حمود حيمر، أجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
33.حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسيير،فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة،2005-2006.
34.حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر،دراسة حالة الديوان الوطني للسقي و صرف المياه، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع التحليل الاقتصادي، كلية الاقتصاد و المانجمنت، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006-2007.
35.عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007.
36. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة ، 2014/2013.

37.كحل سنان سامية، قريمس آمال، تقييم فعالية نظام الأجور في مؤسسة صناعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
38.موساوي هناء، مخالفة ليلى، نظام الأجور و أثره على أداء الأفراد-دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة جيجل-، مذكرة لنيل شهادة الماسترر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل،2007.

المجلات: ❖

39.جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، جامعة الجزائر، العدد56، 1997.
40.عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، عدد15 جوان2001.

الملتقيات: ❖

41.الأخضر صياحي و محمد سلامنة، مؤشرات القيادة الإدارية الناجحة، الملتقى العلمي حول: أداء فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، يومي 10،2009/11/11.

المواقع الالكترونية: ❖

.//hrdiscussion.com/hr49378.html:.http42