

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس
الرقم:MEGE99



كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الإقتصادية

تخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

الموسومة بعنوان:

فعالية تسيير الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
كأداة لتحفيز الموارد البشرية في الجزائر
-دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية بومرداس-

من إعداد الطالبتين:

بن صالح نوال
غمراسي فايذة

تحت إشراف:

الأستاذ : بن زروق رمزي مراد

السنة الجامعية 2022/2021



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ﴾

صدق الله العظيم/الآية 7 من سورة إبراهيم.

"من إجتهد وأصابه فله أجران، ومن إجتهد وأخطأ فله أجر واحد"

الحمد لله الذي وهبنا نعمة العقل سبحانه والشكر له على كل نعمه وفضله وكرمه.

تبارك الله ذو الجلال والإكرام.

نتقدم بالتشكرات الخالصة الى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع من قريب

أو من بعيد نتقدم بجزيل الشكر:

إلى من لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته، إلى ذو الصدر الرحب الأستاذ المشرف

"بن زروق رمزي مراد"

وإلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير قسم العلوم الإقتصادية

خاصة إلى:

شعباني مجيد، بوكساني رشيد، عليوات رفيق، لمجد بوزيدي، بن عيسى عبد الرحمان ،

صالحى سلمى، ، نشنش سليمة، تلخوخ سعيدة

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

كما لا ننسى كل عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس وعلى رأسها أمين خزينة

ولاية بومرداس السيد "أبي ورجة جمال"

ورئيس قسم الفرعي للتسيير السيد "جعدون عزيز"

على المعلومات التي قدمها وأفادنا بها وكذلك نتقدم بالشكر

لرئيس مكتب تسيير النفقات.

السيد "أوكيل عبد الوهاب" على مساعدته لنا

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم بتهانئى إلى كافة الطلبة المتخرجين خاصة

تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات دفعة 2022/2021

ونتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله.

الإهداء

أتقدم بإسمي عبارات التقدير و الاحترام إلى الذي صدق فيهما قول

العزیز:

"وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا "

صدق الله العظيم.

إلى من له الهيبة والوقار.. إلى من علمني كيف أقف على رجلي.. وعلمني كيف أصارع الصعاب .. إلى من علمني العطاء بدون إنتظار.. إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار..

والذي العزيز "محمد" حفظه الله

إلى من قدرها الرحمان وجعل الجنة تحت أقدامها.. إلى من سهرت لترى أبنائها بالمراتب العليا

أمي الحبيبة "زهية" حفصها الله

إلى من لا تحلو الحياة إلا بهم إلى من شاركوني ظلمة الرحم : عبد الكريم، سمير فريدة، فتيحة، سميرة، جويدة، صارة حفظهم الله ورعاهم وخالاتي وأخوالي وأعمامي

إلى من جمعني بها هذا العمل وتشرفت بمعرفتها وصادقتها

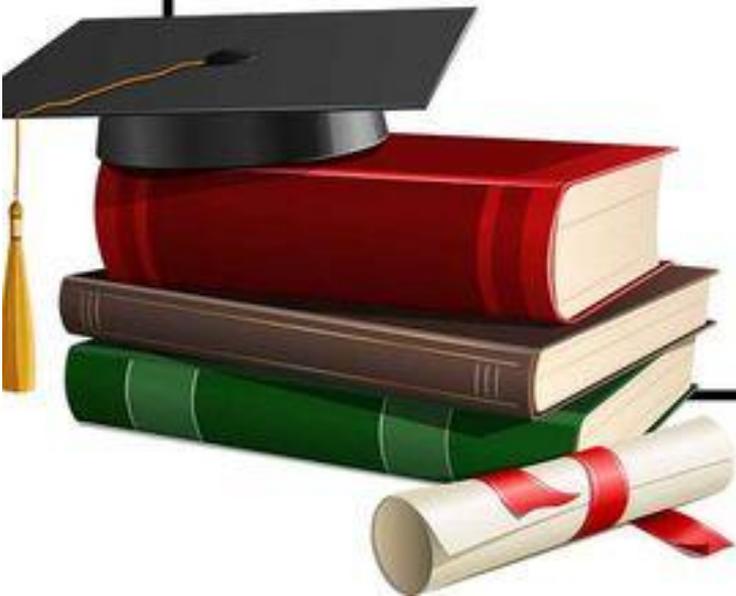
"غمراسي فايضة" حفصها الله

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة والصداقة حميدي فوزية، نسيمة، روميلة ، خيرة، ياسمينية ، أمال، إلى كل زميلاتي وزملائي في العمل دون إستثناء.

إلى كل أساتذة وموظفي الكلية وأخص بالذكر أمال، نريمان، وهيبية، رزيقة إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد، إلى كل من في ذاكرتي ولم تسعه ورقتي إلى كل من سيتصفح مذكرتي.

كل معاني الشكر لا تفيكم حقكم.

نوال



الإهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن إلى التي سهرت الليالي ومن كان دعاؤها
لي ساجدة سر نجاحي إلى

أمي الغالية والحببية حفصها الله.

إلى من أحمل لقبه بكل فخر و إعتزاز إلى رمز الصبر والكفاح إلى

أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى إخوتي وإخواني ،جميلة، فريدة، محمد، نصيرة، عمر، سميرة،

والغالي على قلبي أخي الصغير راجح

إلى رفيق دربي وشريك عمري زوجي الغالي "كريم عمراني" حفظه الله ،

إلى كل أبنائي لين إبتها، محمد أمين

إلى أب زوجي رحمه الله الذي كنت أتمنى أن يكون معنا ويقاسمني هذه الفرحة

إلى أم زوجي بارك الله في عمرها وصحتها.

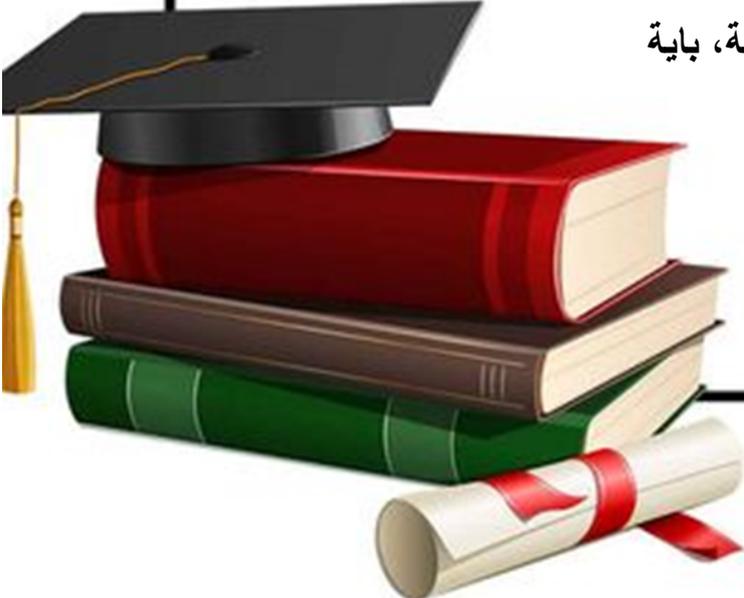
إلى أخوات و إخوان زوجي كل واحد بإسمه وخاصة سميرة والتي كانت سند في عملي

إلى رفيقة هذا العمل وتشرفت بمعرفتها وصادقتها بن صالح نوال حفصها الله

إلى كل أصدقائي خاصة زميلاتي في العمل أمال ،نوال ،لمياء، فضيلة،

كريمة، وهيبة، باية

فايزة



الفهرس

الفهرس

I.....	شكر ومرفان.....
II.....	الإهداء.....
IV.....	الفهرس:.....
VI.....	قائمة الجداول.....
VIII.....	قائمة الأشكال.....
X.....	قائمة الملاحق.....
.	المقدمة العامة.....
.	أ.ب.ت.ث.
.	الفصل الأول: سياسة تسيير الأجور وفعاليتها على تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري
1.....	تمهيد.....
2	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري
2	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة العمومية في الجزائر
9	المطلب الثاني: أشكال المؤسسة العمومية في الجزائر
12.....	المطلب الثالث: ماهية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر
14	المبحث الثاني: إدارة نظام الأجور والحوافز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري
14.....	المطلب الأول: إدارة نظام الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.....
24.....	المطلب الثاني: إدارة نظام الحوافز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري
33.....	المطلب الثالث: نظريات الأجور والحوافز.....
44.....	المبحث الثالث: علاقة تسيير الأجور وتحفيز الموارد البشرية
44.....	المطلب الأول: علاقة تسيير الأجور بأداء الموارد البشرية.....
52.....	المطلب الثاني: علاقة تسيير الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية
58.....	المطلب الثالث: علاقة تسيير الأجور بالولاء الوظيفي للموارد البشرية.....
66.....	خلاصة الفصل:.....

الفهرس

الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول فعالية تسيير الأجور كأداة لتحفيز الموارد البشرية في الخرينة العمومية لولاية بومرداس

تمهيد:	68.....
المبحث الأول : نظرة عامة حول الخزينة العمومية و الخزينة الولائية في الجزائر	69
المطلب الأول: الخزينة العمومية: التعريف، مراحل التطور وآليات التمويل	69
المطلب الثالث: نظرة عامة حول الخزينة الولائية في الجزائر	73
المبحث الثاني: تقديم الهيئة المستقبلية الخزينة العمومية لولاية بومرداس	75
المطلب الأول: تعريف الخزينة العمومية لولاية بومرداس.....	75
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للخزينة الولائية في الجزائر.....	76
المطلب الثالث : أهداف ومهام الخزينة العمومية لولاية بومرداس	81
المبحث الثالث: تسيير الأجور وآليات تحفيز الموارد البشرية على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس	83
المطلب الأول: الجانب التنظيمي لمراحل تسيير الأجور والحوافز وكيفية حسابها لدى الخرينة العمومية لولاية بومرداس	83
المطلب الثاني: الجانب الحسابي لكيفية حساب الأجور والحوافز (المردودية) للموظفين الخرينة العمومية لولاية بومرداس	88
المبحث الرابع: تقديم وتحليل نتائج الإستبيان	93
المطلب الأول : تقديم الإستبيان	93
المطلب الثاني :تحليل نتائج الاستبيان	94
خلاصة الفصل:	124.....
الخاتمة العامة	126
قائمة المراجع.....	131
ملاحق.....	140

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
94	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
94	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	02
95	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	03
95	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
96	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
97	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	06
98	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	07
98	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "09"	08
99	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "10"	09
100	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "11"	10
100	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "12"	11
101	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "13"	12
102	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "14"	13
102	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "15"	14
103	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "16"	15
105	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "17"	16
106	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "18"	17
106	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "19"	18
107	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "20"	19
108	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "21"	20
109	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "22"	21
109	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "23"	22
111	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "24"	23
112	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "25"	24
113	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "26"	25
113	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "28"	26
114	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "29"	27
115	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "30"	28

قائمة الجداول، الأشكال والملحق

115	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "31"	29
116	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "32"	30
116	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "33"	31
117	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "34"	32
117	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "35"	33
118	يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "36"	34

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	خطوات تصميم نظام الأجور	22
02	أنواع الحوافز	26
03	نظريات الأجور	33
04	نظريات الحوافز	36
05	الهرم	40
06	العوامل المؤثرة في الأداء	50
07	يوضح عناصر الرضا الوظيفي	54
08	المصالح الخارجية للخبزينة العمومية	75
09	الهيكل التنظيمي للخبزينة العمومية لولاية بومرداس	76
10	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس	97
11	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	94
12	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	95
3	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	95
14	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	96
15	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	98
16	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب المنصب	98
17	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "09"	98
18	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "10"	99
19	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "11"	100
20	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "12"	100
21	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "13"	101
22	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "14"	102
23	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "16"	102
24	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "16"	102
25	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "16"	102
26	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "17"	106
27	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "18"	106
28	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "17"	107

قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

108	أعمدة بيانية توضح العلاقة مع المسؤولين من حيث الجدية في العمل	29
108	أعمدة بيانية توضح العلاقة مع المسؤولين من حيث المعاملة	30
109	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "21"	31
110	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "21"	32
110	أعمدة بيانية توضح العلاقة مع المسؤولين من حيث القدرة الجسدية	33
111	أعمدة بيانية توضح العلاقة مع المسؤولين من حيث القدرة الفكرية	34
112	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "24"	35
113	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "26"	36
113	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "28"	37
114	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "29"	38
115	أعمدة بيانية توضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "30"	39
116	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "32"	40
117	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "33"	41
117	التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "34"	42
119	أعمدة بيانية توضح وظيفة الموارد البشرية على أساس وضع جداول للرواتب والتعويضات	43
119	أعمدة بيانية توضح وظيفة الموارد البشرية على أساس كل الوظائف في المؤسسة	44
119	أعمدة بيانية توضح وظيفة الموارد البشرية على أساس المهام والمسؤوليات	45
119	أعمدة بيانية توضح وظيفة الموارد البشرية على أساس المهارات والخبرات والمعارف	46

قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم
140	الإستبيان الموجه إلى موظفي الخزينة العمومية لولاية بومرداس	01
146	إصدار الحوالة، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	02
147	تسديد النفقات، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	03
148	مقرر توظيف مباشر على أساس الشهادة، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس	04
149	الشبكة الاستدلالية للأجور القديم، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	05
150	حساب الأجر لمنصب عامل مهني من المستوى 1 ووثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	06
151	حساب الأجر لصنف 12، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	07
152	وثيقة خاصة بالرسوم والضرائب، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	08
153	قبول أو رفض الحوالة، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	09
154	توفر الإعتمادات، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	10
155	وثيقة التحصيل، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	11
156	كشف العمليات، وثيقة الكتابة اليومي خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	13
158	الشبكة الإستدلالية للأجور الجديدة 2022، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.	14



المقدمة العامة

تمهيد:

تعتبر الأجور أهم مصادر تمويل حاجات الفرد، والتي تساعده على تلبية حاجاته الإستهلاكية وإدخار المتبقي أو إستثماره كي تكون مصدر دخل إضافي له، إن وضع سياسة أجور مناسبة يضمن نجاحا ماليا ورفاهية كبيرة لكل من صاحب العمل والعامل وتجعل كلاهما مقتنع بأهمية الإستمرار في التعامل بينهم حيث أن أرباب العمل الذين يدفعون لموظفي شركاتهم رواتب ومكافآت تساهم في تحسين نمط حياة موظفيهم، يبرهنون لهم بحجم أهميتهم للمؤسسات و نتيجة لذلك ، سيشعر الموظفون بمزيد من الدوافع للمشاركة بشكل أكبر في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية وهذا ما سيعود بشكل إيجابي على مداخل رب العمل.

لذلك تسعى المؤسسة لتطبيق سياسات أجور تتماشى مع ما هو موجود في السوق وفي نفس الوقت تتماشى مع الإمكانيات المالية والبشرية المتوفرة لديها كما تحرص على أن تساهم في تحقيق رفاهية للعاملين فيها.

وفيما يخص المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري بالجزائر فهي تنشط في إطار نظام تسيير الأجور وضعه المشرع الجزائري، حاول من خلال توفير مبدأ العدالة آخذا بعين الإعتبار التفاوت في المستويات العلمية والرتب الوظيفية وخصوصية المناطق الجغرافية. وإدارج فيه راتبا أساسيا بالإضافة إلى بعض المكافآت بمثابة حوافز تسعى من خلالها إلى تحسين أداء الموظفين.

أ. إشكالية الدراسة:

سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة تأثير سياسة الأجور المعتمدة في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري على تحفيز الموارد البشرية. ولأجل ذلك صغنا الإشكالية في السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين التسيير الفعال للأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري وتحفيز الموارد البشرية فيها ؟ وماهي طبيعة هذه العلاقة لدى الخزينة العمومية لولاية بومرداس؟

وهذه الإشكالية تقودنا إلى طرح عدة أسئلة فرعية هي :

- ✓ ما هو المقصود بتسيير الأجور في المؤسسة ؟
- ✓ ما هي العوامل المساهمة في تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ كيف تأثر فعالية تسيير الأجور على تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري؟

✓ ما هو واقع تأثير تسيير الأجور على تحفيز الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية بومرداس؟

المقدمة العامة

ب. الفرضيات:

إنطلاقاً من إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية السابقة تم وضع الفرضيات العامة الآتية:

- 1- إن وظيفة تسيير الموارد البشرية مسؤولة عن وضع سياسة محكمة لتسيير الأجور في المؤسسة.
- 2- تتمثل العوامل المساهمة في تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة أساساً في حوافز مادية و أخرى معنوية.
- 3- هناك تأثير مباشر لفعالية تسيير الأجور على تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.
- 4- يعتبر تأثير تسيير الأجور على تحفيز الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية بو مرداس غير فعال و سلبي يتطلب تعديلات جوهرية تخص جوانب مختلفة منها ما يتعلق بالإطار التشريعي وكذلك الإعتماد على طرق التسيير الحديثة لوظيفة تسيير الموارد البشرية لبلوغ الفعالية المنشودة.

ت. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في البحث على البحث وتطبيق نظام فعال وسليم للأجور والحوافز، يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات والأفراد كما يتماشى مع تطورات والتغيرات الحديثة في سوق العمل على وجه الخصوص، كما ستقدم هذه المذكرة فكرة واضحة لمفهوم الأجور وعلاقته بتحفيز الموارد البشرية، مما يخدم الموظف من جهة والمؤسسة من جهة أخرى. كما يمكن للمؤسسة محل الدراسة الاستفادة منها في فهم هذا الأثر وشرحه لموظفيها واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين أداءهم.

ث. أهداف الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على المؤسسة العمومية ذات طابع إداري؛
- ✓ توضيح ماهية كلا من الأجور والحوافز والعلاقة بينهما؛
- ✓ تبيان الدور الذي يلعبه الأجر في تحسين الوضعية المعيشية ورضى الموظفين؛
- ✓ معرفة طبيعة علاقة تسيير الأجور والحوافز في المؤسسة العمومية ذات طابع إداري؛
- ✓ التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه تسيير نظام الأجور في تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية ذات طابع إداري.

المقدمة العامة

ج. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة الخزينة العمومية لولاية بومرداس؛
- الحدود الزمنية: 01 فيفري إلى غاية 30 جوان 2022؛
- الحدود الموضوعية: تتمحور دراستنا فقط حول معرفة فعالية تسيير الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري كأداة لتحفيز الموارد البشرية في الجزائر.

ح. منهج الدراسة:

لبلوغ تطلعات الدراسة، تمت الإستعانة بالمنهج المعتمدة في الدراسات الإقتصادية والمالية، حسب الحاجة. حيث يتم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسات، وذلك من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة وكل ما هو كائن وكذا يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين المتغيرات محل الدراسة.

خ. الأدوات المستخدمة:

فيما يتعلق بجمع البيانات فتعتمد الدراسة على مصادر البيانات الثانوية والمتمثلة في قراءة وتمحيص العديد من الدراسات السابقة والأبحاث في مجال الأجور بشكل عام. بالإضافة إلى الاعتماد على الاستبيان كوسيلة مهمة لجمع البيانات. كما إستعنا ببرنامج SPSS بغية إختبار الفرضيات الموضوعية بإستخدام التكرارات والنسب المئوية.

د. خطة وهيكل الدراسة:

إنجاز هذه المذكرة سنقوم بتقسيمها إلى فصلين ، تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة، تتضمن تلخيص عام، ثم عرض للنتائج التي توصلنا إليها، وفي الأخير نقدم بعض التوصيات التي نرى بأنها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها. تتضمن هذه الدراسة فصلين:

- **الفصل الأول :** يضم ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول المؤسسة العمومية ذات طابع إداري ثم تحدثنا عن إدارة نظام الأجور و الحوافز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، أما المبحث الثالث والأخير فتم من خلاله التطرق إلى علاقة تسيير الأجور وتحفيز الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات طابع إداري.

- **الفصل الثاني :** يضم أربع مباحث تناولنا المبحث الأول نظرة عامة حول الخزينة العمومية و الخزينة الولائية في الجزائر أما المبحث الثاني تم فيه تقديم عام حول الخزينة العمومية لولاية بومرداس، تعريفها، نشأتها، مهامها وأهدافها، وفي المبحث الثالث تم التطرق إلى تسيير الأجور على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس، الخطوات و طريقة الحساب. وفي المبحث الرابع والأخير تم التحدث عن آليات تحفيز

المقدمة العامة

الموارد البشرية و عينة الدراسة لدى الخزينة العمومية لولاية بومرداس وتحليل محاور الدراسة واستخراج نتائج الإستبيان منها.

ذ. الدراسات السابقة:

سنحاول في ما يلي التطرق لمجموعة من الدراسات المختلفة والتي عالجت الموضوع من وجهات نظر مختلفة:

1. دراسة "دوش محمد" سنة 2018 - 2017 مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في دراسة تسيير الأجور في مؤسسة إستشفائية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف بورقلة ، هدفت هذه الدراسة كيفية تسيير عملية الأجور على مستوى المؤسسة الإستشفائية العمومية. ومن نتائج هذه الدراسة إن الأجور تعد من الأولويات التي إهتم بها الفرد فهو الدافع الذي يجعل الفرد يعمل ولهذا يجب تحديد الأجر الأدنى الذي يضمن معيشة العمال ، فالمؤسسة الاستشفائية تنتهج نظام الأجر الزمني حيث يتم دفع أجور الموظفين شهريا ، يتكون الأجر من عناصر أساسية وملحقات تتمثل في المنح ومختلف الاقتطاعات.
2. دراسة "سراج وهيبة" سنة 2008 - 2007 مذكرة لنيل شهادة الماجستير في دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر في دراسة حالة مؤسستي الاسمنت و سونلغاز بالشلف ولهدف من هذه الدراسة أن نظام الأجور يعاني من إختلالات كبيرة تجعله أساسا للتحايل والتهاون بدلا من أن يكون حافزا للإنتاج و الابتكار ومن نتائج هذه الدراسة أن علاقة الأجور بالدخل الوطني أوضحت لنا بأن الأجور تشكل نسبة ضئيلة جدا من الدخل الوطني نسبة % 24، إن العمالة الأوفر حظا من التعليم أكثر إنتاجية وتحصل على معدلات أعلى من الأجور ، إن الحد الأدنى للأجور غير كاف لتحقيق مستوى معيشي لائق ، وجود فوارق جد معتبة بين الأجور التي يتقاضاها عمال مؤسسة الإسمنت و عمال مؤسسة سونلغاز .
3. ما يميز درستنا على الدراسات السابقة:
من الملاحظ أن جميع الدراسات السابقة ركزت بشكل أو بآخر على سياسة الأجور بشكل عام وتطبيقاتها في مؤسسات خاصة وعمومية في حين أن درستنا ستبحث في إيجاد علاقة بين المتغير تسيير الأجور ومتغير آخر المتمثل في تحفيز الموارد البشرية.
كما أنه ستكون درستنا الميدانية على مستوى مؤسسة عمومية ذات الطابع الإداري وهي الخزينة العمومية لولاية بومرداس.



الفصل الأول

سياسة تسير الأجور

وفعاليتها على تحفيز

الموارد البشرية في

المؤسسة العمومية

تمهيد:

تعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات الهامة والدقيقة في القانون الإداري، فقد بدأت فكرة المؤسسة العمومية تتطور منذ القرن التاسع عشر، وحتى منتصف ذلك القرن كان يشوب مفهوم المؤسسة العمومية بعض الغموض والذي بدأ ينجلي إبتداء من سنة 1856.

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري نوع من الأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري، فهي أجهزة أو هيئات خاضعة للقانون العام (القانون الإداري في طريقة تسييرها، القانون المالي من حيث تمويلها)، و تتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي يتجسد فيها أسلوب اللامركزية الإدارية

و الهدف الأساسي من إنشاء هذه المؤسسات هو تقديم الخدمات المختلفة و اللازمة للمجتمع، و تتمتع بالإستقلال المالي و الإداري حتى تتمكن من أداء وظائفها التي أنشأت من أجلها.

لذلك سنحاول في هذا المبحث تقديم مفاهيم أساسية حول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، وعليه سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب وهي كالتالي:

✚ **المطلب الأول:** نبذة عن المؤسسة العمومية في الجزائر

✚ **المطلب الثاني:** أشكال المؤسسة العمومية في الجزائر

✚ **المطلب الثالث:** ماهية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة العمومية في الجزائر

لتحديد فكرة عن المؤسسة العمومية في الجزائر، لابد من التطرق لنشأتها وتطورها و إبراز أهم أهدافها وخصائصها.

الفرع الأول: النشأة والتطور

شهدت الجزائر بعد تحررها من التبعية الإستعمارية، تغييرا في البناء الإقتصادي والإجتماعي وذلك من خلال عمليات التأميم والسيطرة على مواقع الملكية الخاصة، وتوطيد سيادتها على ثرواتها الطبيعية، وبذلك أصبح بناء القطاع العام في جميع المجالات ظاهرة واضحة ومميزة، بهدف تشييد إقتصاد مستقل وتجاوز حالة التخلف الإجتماعي.

فإستعمل المشرع تنظيم المؤسسة العمومية لإدارة الأنشطة الإقتصادية المختلفة، تحت عدة تسميات وقوالب منها ما هو إشتراكى (التسيير الذاتي، والمؤسسة الإشتراكية) إلى جانب ذلك إستمر العمل بدون إنقطاع بالأساليب الليبرالية في إدارة النشاط الإقتصادي وهي الشركة الوطنية والمؤسسة العمومية الصناعية والتجارية، وبالتالي فقد ظهرت المؤسسة العمومية في هذه المرحلة بالأشكال التالية:

1-مرحلة التسيير الذاتي: (1962-1966)

إذا حللنا عبارة " التسيير الذاتي" AUTOGESTION نجدها تتكون من مقطعين AUTO و معناها ذاتي و GESTION و معناها إدارة أو تسيير و بالجمع بين المقطعين يتكون الإدارة الذاتية " أي التسيير الذاتي"¹

تعد تجربة التسيير الذاتي وليدة الظروف التي عرفها الإقتصاد الجزائري بعد الإستقلال مباشرة، ثم أعتمد في الجزائر رسميا منذ صدور مراسيم مارس 1963، نتيجة الدمار الذي خلفه المستعمر، مما أدى إلى تعطل دور الإنتاج، لم تكن هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال الجزائريين والفلاحين الذين تحركوا بصورة تلقائية وعفوية، وقاموا بتسيير هذه المزارع، وقد أدى هذا إلى نمط "التسيير الذاتي"، فما كان من السلطات السياسية وقتها إلا تزكية هذا النوع من الإدارة، حيث قامت بإصدار عدة قرارات تحت الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتيا، والتي تتمثل في².

✓ قرارات 23 نوفمبر : 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية والمنجمية والحرفية.

¹ محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986، ص14.

² سليمان الكاملة، تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية، محاضرات أقيمت على طلبة سنة رابعة، علم الاجتماع، شعبة التنظيم والعمل، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة الجزائر، 1995-1996.

✓ قرار 18 مارس : 1963 الخاص بحماية الأملاك السائبة (المتروكة) من النهب.

✓ قرار 28 مارس : 1963 الخاص بتأسيس الهيئات التالية :مجلس العمال، المجلس العام العمالي، لجنة التسيير، المدير¹.

وقد زال نمط التسيير الذاتي للمؤسسات لإستغلال المسؤولين للأمية المنتشرة في أوساط العمال ليسبب نفوذهم، وعرقلة نشاط العمال، وتأخير رواتبهم، مما أدى إلى إثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسة المسيرة ذاتيا.

2- الشركة الوطنية: (1966-1971)

إرتسمت ملامح هذه المرحلة بعد ظهور التصحيح الثوري بتاريخ 19 جوان 1965 الذي يوصف بأنه منحرج حاسم وتحول جذري في كيان المجتمع الجزائري، والإنطلاقة الفعلية لتطبيق الاشتراكية كفكر ونموذج إقتصادي، ويتم ذلك من خلال إستغلال كل الثروات الوطنية بطريقة مدروسة، وتجنيب كل الطاقات الحية في البلاد، وبالأخص العمل وإنصب التصحيح الثوري في بداياته على الجانب السياسي، إلا أنه لم يلبث أن أعقبه تصحيح إقتصادي وإجتماعي يهدف إلى تحسين ظروف المعيشة، وتحقيق حاجات الشعب الأساسية، وشهد هذا التحول صدور العديد من القوانين²:

- الأمر 66-183 المؤرخ في 21 جويلية 1966 الخاص بتعويض إصابات العمل والأمراض المهنية وتلاه صدور نصوص تطبيقية في 27 ديسمبر 1966 ، وفي مارس 1966.

تماما كسابقتها أدى تدهور ظروف العمال، والمطالبة بتحسين الخدمات ورفع الأجور إلى بداية ظهور ملامح فشل الشركات الوطنية التي كانت تعاني من صعوبات في تسييرها جراء حجمها الكبير، والبيروقراطية، وسوء المعاملة بين الإدارة والعمال والمشرفين، مما أدى إلى تفاقم الوضع، والإضراب والإحتجاج، وحتى يتم القضاء على الإضرابات، أو التقليل منها، تم سن المادة 171 من قانون العقوبات التي تمنع اللجوء إلى الإضرابات نهائيا³ ، بحجة أنها وسيلة ضغط تمس بحرية العمل.

3-مرحلة التسيير الإشتراكي: (1971- 1988)

إن الأمر رقم :71- 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات⁴. والذي يهدف إلى الإستبعاد الكلي للتصنيفات التقليدية للمؤسسات العمومية التي لا تتلائم و التسيير الإشتراكي، و يوحد الهياكل العضوية و الوظيفية لمختلف أنواع المؤسسات أيا كانت طبيعتها، لم يتضمن

¹ بوكميش لعلی، التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول

الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة: واقع ورهانات، المكتبة الوطنية بالحامة، الجزائر، 11، 12 جوان 2005، ص3.

² عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الإقتصاد الوطني، مذكرة لنيل شهادة ماجستير،

2006-2007، ص14.

³ الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 8 جويلية 1966، والمتضمن قانون العقوبات .

⁴ الجريدة الرسمية، العدد:101، المؤرخة في 16 نوفمبر 1971 ، ص1736 .

تعريفا للمؤسسة الاشتراكية إذ إكتفى في المادة الرابعة منه بوصفها بأنها " شخصية معنوية لها الشخصية المدنية و الإستقلال المالي و تتضمن وحدة أو عدت وحدات " و بالتالي فهذه المادة لا تضع تعريفا محددًا للمؤسسة الاشتراكية كما أن القضاء لم نجد له مساهمة تذكر في هذا المجال. كما تعرف المؤسسة الاشتراكية " أنها صنف قانوني ينتمي إلى القانون الإداري و يتمتع بالشخصية المعنوية و يضم وحدة أو وحدات إنتاجية لها رأس مال مملوك للدولة".¹

وكان يهدف نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى إعادة تنظيم المؤسسات الصناعية وفق :

✓ مشاركة العمال في التسيير إلى جانب دورهم كمنتجين.

✓ تحديد أساليب وتقنيات تسيير المؤسسات الصناعية.

يلعب العامل في المؤسسة دورا هاما (في التسيير الاشتراكي للمؤسسات) هذا نوع من التسيير خاصة في جوانب إجتماعية، ويساهم بأرائه وملاحظاته من خلال هيئات التسيير المختلفة²

إن ما يمكن ملاحظته في هذه المرحلة هو إضطلاع المؤسسة العمومية الاشتراكية بعدد كبير من المهام وإنعدام الإتصالات، قصور نظام المعلومات ومركزية القرار إلى جانب كل هذا، لقد إقتصرت قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات على تطوير ظروف وشروط العمل أكثر من مساهمته في رفع أداء المؤسسة، فهذا ما زاد من صعوبة المراقبة وتشابك المسؤولية حيث إنعكس في سوء التسيير و الإدارة.

4- مرحلة إعادة الهيكلة الإقتصادية (1980-1990)

عرفت باسم مرحلة إعادة الهيكلة الإقتصادية التي باشرتها الحكومة مع بداية الثمانينات فإعتبرت هذه المرحلة بمثابة مرحلة الجدية و الفعالية نظرا للصيغة الجديدة التي بدت على الخط الإقتصادية والإجتماعية، حيث شرع في هيكلة الشركة الوطنية إستبدالها بعدد كبير من نظيراتها وهي أصغرها في الحجم نسبيا وأكثرها تخصصا و إنسجاما حيث تضمنت سياسة إعادة هيكلة المؤسسة ما يلي³:

¹ Mohamed BOUSSOUMAH, **La gestion socialiste des entreprises depuis son application**, Essai d'un bilan, Revue Algérienne des sciences Juridiques, Economiques et Politiques, N° 01, 1983, p 91.

² Boutefnouchet (M) : **Le socialisme dans l'entreprise**, opu-ENAP- 2 eme ed, 1982 ; p.35.

³ بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، العدد 2، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة جوان 2022، ص7.

أ- إعادة الهيكلة العضوية:

وكان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، ولقد كان تعداد المؤسسات 85 مؤسسة، وتعداد المؤسسات الجهوية و المحلية 526 مؤسسة، وكان العمل المستهدف هو تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة و الثانية إلى 120 مؤسسة، وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطن¹.

ب- إعادة الهيكلة المالية:

وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز إتخاذ القرار و تتويج لإعادة الهيكلة العضوية، وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات إستحقاقها الفائزة وراس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات، كما يهدف هذا الإصلاح إلى ما يلي²:

✓ إعادة تنظيم المؤسسات الوطنية العمومية وتجنبها و النقائص و الإنحرافات التي واكبت المرحلة السابقة .

✓ إعادة ترتيب أولويات المهام المنوطة بالمؤسسة في إطار هذا التوجيه الجديد الذي إستمد أبعاده من شعار : من أجل حياة أفضل، كما يركز هذا الإصلاح على مبادئ منها إستغلال الطاقة البشرية، كفاءة التسيير، اللامركزية في التصرف.

5- مرحلة إستقلالية المؤسسات:

ومع الشروع في جني ثمار سياسة إعادة الهيكلة، للمؤسسات الوطنية العمومية بذات المشاكل و التناقضات تبرز جليا منها ما يرتبط بالوصاية، السلطة و الإشراف، ومنها ما يرتبط بالتمويل و العجز الكبير الذي ألت إليه الكثير من المؤسسات من جهة وما يتعلق بمحتوى فلسفة التسيير المتبعة من طرف إدارة هذه المؤسسات من جهة أخرى، فبناء على ما تقدم عمدت السلطة السياسية و الإقتصادية إلى طرح مشروع بديل للإصلاحات السالفة الذكر.

يتمثل هذا المشروع فيما عرف بإسم إستقلالية المؤسسة العمومية وذلك بموجب القانون رقم 88- 01 والقاضي بإستقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية.

ولقد جاءت إستقلالية المؤسسات في الجزائر من أجل محاولة إعادة المؤسسة العمومية الإقتصادية إلى مسارها ومكانتها الحقيقية المرتبطة أساسا بوظيفتها الإنتاجية، وكذلك لتجسيد محاولة جديدة لإرساء وتفعيل الآليات العلمية والتقنية للتسيير في المؤسسات بعد تطهيرها ماليا³.

نفس المرجع، ص8.1

²المرسوم التنفيذي 74-91 المؤرخ في 16/03/1991 المتعلق بإعادة شراء الخزينة العمومية للديون المترتبة على المؤسسات العمومية.

³داوي الشيخ، دراسة تحليلية في التسيير، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1994-1995، ص116.

6- مرحلة إعادة الهيكلة الصناعية وصولاً لمرحلة الخصوصية¹:

وبعد فشل الإصلاحات الإقتصادية السابقة كانت الضرورة لإنتهاج سياسة إصلاحية جديدة، وهو الأمر الذي تجسد بتبني سياسة إعادة الهيكلة الصناعية التي جاءت كإطار للوفاء بالإلتزامات المبرمة مع صندوق النقد الدولي، وبعد عدم تحقيق إعادة الهيكلة الصناعية لأهدافها المسطرة وجدت الجهات المسؤولة نفسها مرة أخرى أمام ضرورة تبني إصلاحات جديدة، فظهرت بذلك الخصوصية.

أولاً: إعادة الهيكلة الصناعية

بداية جاءت إعادة الهيكلة الصناعية لتغطية الكثير من مواطن العجز التي مست الإقتصاد الوطني في فترة التسعينات والمتمثلة في:

- ✓ نقص وعجز جهاز الإنتاج عن تغطية إحتياجات الإقتصاد الوطني.
- ✓ بروز العديد من نقاط الإختلال في التوازنات الهيكلية الداخلية و الخارجية.
- ✓ التبعية المفرطة للأسواق الخارجية نتيجة تطور التكاليف والتبذير الفادح للموارد الوطنية.
- ✓ العجز المسجل على مستوى التنظيم والتسيير.
- ✓ ضعف القدرة التنافسية للمؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية مقارنة بنظيراتها في باقي الدول العربية والغربية.

وتهدف إعادة الهيكلة الصناعية إلى:

- 1- حصر إهتمام المؤسسة بالنشاطات الرئيسية المنتجة والتخلي عن النشاطات الثانوية غير المنتجة.
- 2- إدخال ثقافة إدارية ترتكز على التطور والتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير، وضمان إدارة جيدة للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الإقتصادية.

وبذلك وفي إطار إعادة الهيكلة الصناعية أصبح للدولة دور جديد تمثل في ضرورة الإنسحاب من مجال الإنتاج كمتعامل إقتصادي، ومن النشاطات ذات الطابع التنافسي ككل، وذلك لفتح المجال للقطاع الخاص كمالك وكمسير، وما هذه المرحلة إلا تمهيد للمرحلة القادمة من الإصلاحات الإقتصادية التي جاءت بعنوان الخصوصية.

ثانياً: مرحلة الخصوصية

لقد ظهرت الخصوصية أول الأمر كسياسة إقتصادية وكبرنامج تنموي في بعض الدول مطلع الثمانينات، و كانت بريطانيا من أول الدول التي تبنت هذه السياسة ونفذتها كبرنامج عمل لتحقيق معدل

¹بن عيسى بن عليّة، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، العدد الرابع، الجزائر، ديسمبر 2019، ص53.

نمو إقتصادي أفضل أما عن أهداف الخصوصية فهي ذات طابع مالي، إقتصادي ، سياسي و إجتماعي كالآتي:¹

1- على الصعيد المالي: تخفيض النفقات العمومية ومنه تخفيض أعباء الدولة إتجاه القطاع العام.
2- على الصعيد الاقتصادي: تحسين فعالية المؤسسات العمومية والإسراع في فتح السوق العالمية لرؤوس الأموال.

3- على الصعيد السياسي: تقوية سوق الأسهم الجماهيرية وترقية مساهمة العمال في رأسمال المؤسسة وذلك بإشراكهم في التسيير الحسن لمؤسساتهم.

4- على الصعيد الاجتماعي : إعادة تشكيل مجتمع بأكمله ، وتخفيض توقعات الشعب حول ما يمكن أن تقوم به الحكومات وما يمكن أن تكون مسؤولة عنه.

وفعلا إتممت الجزائر برنامج الخصوصية بصفة رسمية منذ سنة 1995 وذلك بعد صدور

قانون 95-22 المتعلق بها، تم بعدها توزيع أسهم المؤسسات العمومية على 55 شركة قابضة تمهيدا لإعادة هيكلتها أو تخصصتها، وصنفت المؤسسات العمومية إلى مجموعتين:

• وحدات عاجزة تمت تصفيته وبيع عتادها وتجهيزاتها وتسريح عمالها، ومؤسسات أخرى قابلة

للخصوصية وقادرة على مواصلة النشاط بصورة أحسن إذا ما تم تغيير طبيعتها القانونية(وهي تضم: الفنادق، ومؤسسات مواد البناء، المشروبات...الخ)، وواجهت عملية الخصوصية رغم إعتبارها خياراً واضحاً في إطار إعادة الهيكلة الاقتصادية، وبالرغم أيضاً من إنشاء وزارت (وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة ومجالس(المجلس الوطني للخصوصية)) لهذا الغرض، وتوفر النصوص القانونية، بعض الصعوبات جعلتها بطيئة على المستوى التطبيقي في الجزائر.²

وعليه وتأسيساً على ما سبق يتضح أن عملية الخصوصية في الجزائر لم تواكبها جملة من الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، وهذا ما يتجلى في غياب إستراتيجية واضحة المعالم ، وتداخل المهام والصلاحيات، والإعتبرات البيروقراطية، في الوقت الذي برزت فيه تساؤلات حول مجال الصلاحيات وكيفية إتخاذ القرار ميدانياً، والجهات المخولة لإعطاء الضوء الأخضر لأي مشروع خصوصية، وآليات إختيار الشركات والمواصفات المعتمدة.

وبعد الخصوصية كان الاتجاه نحو ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية الخاصة وتأهيل المؤسسات التي بإمكانها النجاة وفق برنامج إصلاحى مشترك بين دول الإتحاد الأوروبي ووزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.

¹بلوناس عبد الله، الاقتصاد الجزائري، الانتقال من الخطة إلى السوق ومدى إنجاز أهداف سياسية إقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص125.

²بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص54.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسات العمومية في الجزائر

يوجد مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات العمومية إلى تحقيقها وهي كالآتي:

- ✓ تلبية متطلبات المجتمع إذ أن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة وهو يغطي طلبات المجتمع.
- ✓ السهر على تنظيم وتماسك العمال .
- ✓ توفير التأمينات و مرافق للعمال و تتمثل في التأمينات الإجتماعية و الأملاك الوظيفية أو العادية بالإضافة إلى المرافق العامة.
- ✓ توفير الوسائل الترفيهية الثقافية .
- ✓ تلبية المصلحة العامة للمجتمع .
- ✓ المساهمة في تنظيم و تسيير الخدمات الإجتماعية و الثقافية .
- ✓ تدريب العمال المبتدئين .
- ✓ تحقيق الربح المحقق لتسديد و توزيع الأرباح لتغطية الخسائر .
- ✓ وسيلة لضمان السلم الإجتماعي .
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال نظرا لتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتج جيد¹ .

الفرع الثالث: خصائص المؤسسات العمومية

يوجد مجموعة من الخصائص التي تتسم بها المؤسسة العمومية، ومن هذه الخصائص ما يأتي²:

أولاً: المؤسسة العمومية هي منظمة عامة

حيث أنه يجب التمييز بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة، ففي حالة وجود نصوص تشريعية تحدد الطبيعة القانونية للمنظمة التي يراد معرفة تكييفها القانوني يجب تعين إلتزام حكم لهذه النصوص أما إذا كان لا يوجد نص تشريعي ففي هذه الحالة وجب البحث عن معيار يمكن من خلاله التمييز بين المنظمات العامة والمنظمات الخاصة.

ثانياً: خضوع المؤسسة العمومية لمبدأ التخصص

فيجب على كل مؤسسة عمومية أن تقوم بأعمال محددة في نص إنشائها، حيث إن المؤسسة العمومية وجب عليها أن تحقق أغراضاً محددة ولا تستطيع الخروج عنها، فهذه المؤسسات لا تستطيع أن

¹ عجة جيلاني ، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية الاشتراكية من التسيير إلى الخصوصية، دارالخلدونية للنشر، ص 42.

² عوادي عمار، القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 5، 2008، ص 52.

تقبل أي وصية لتحقيق غايات معينة ليس منوطاً بالمؤسسة تحقيقها، وفي حالة قامت المؤسسة بممارسة تصرف خارج عن تخصصها فسوف يكون هذا العمل غير مشروع.

ثالثاً: المؤسسة العمومية أسلوب إداري لا مركزي

إن كل تنظيم إداري يرتكز على أساس المركزية أو اللامركزية، فيتم اعتبار النظام الإداري مركزي عندما يتجه لتوحيد كل السلطات وذلك بين يدي السلطة المركزية، أما بالنسبة للأسلوب اللامركزي في الإدارة فيتم الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة المستقلة حيث تقوم اللامركزية على عنصرين وهما الخضوع لرقابة السلطة المركزية والاستقلال الذي يكفل التخصص للشخص اللامركزي.

المطلب الثاني: أشكال المؤسسة العمومية في الجزائر

الفرع الأول: المؤسسات العمومية

لقد رأينا أن هذا النوع من المؤسسات قد إنتشر في الدول الرأسمالية (أوربا خاصة) لعدة أسباب وهي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة ، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية ، و يجب التمييز بين نموذجين من هذه المؤسسات.

1- مؤسسات تابعة للوزارات:

وتدعى بالمؤسسات الوطنية وتأخذ أحجاماً معتبرة وهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها، والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها تقدم إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

2- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:

و تتكون هذه المؤسسات في البلدية أو البلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا و تكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة و يشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها ، و تحبذ عادة مجال النقل و البناء و الخدمات العامة.

الفرع الثاني : المؤسسات نصف العمومية (المختلطة)

لقد ظهرت هذه الشركات أو لمرّة في ألمانيا في القرن التاسع عشر وانتشرت فيما بعد لتعم أوربا وبعض الدول الأخرى ومن الأسباب الأساسية لهذه المؤسسات هي محاولة مراقبة بعض القطاعات الإقتصادية والتحكم فيها من طرف الدولة حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول وهو الدولة والمتمثل في الوزارة أو مؤسسة عمومية والثاني يتمثل في القطاع الخاص .و يتم إنشاء هذه المؤسسات بطريقتين:

1- الإنشاء من العدم:

أي الاتفاق بين الطرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه، حجمه ، شروطه و مدة حياته لأن القرارات تؤخذ على أساس عدد الأصوات ، و التي تقدر بدورها بعدد الأسهم في رأس المال لكي تبقى المؤسسة المختلطة تسيير طبقا للأهداف العامة و للصالح العام.

2- أما الطريقة الثانية لوجود هذه الشركات:

هي طريقة التأمين و بموجب هذه العملية تستطيع الدولة حيازة جزء من رأسمال مؤسسة خاصة و يتم غالبا تعويضه للجانب الخاص و تخضع هذه الطريقة لنفس القاعدة لنسبة امتلاك رأس المال و لنفس الأسباب و هناك عدة أشكال من المؤسسة المختلطة و العمومية المسيرة بعقد مع القطاع الخاص أو بالتأجير و هي موجودة في العديد من الدول المتطورة و في الجزائر و هي تسعى حاليا لتوسيعها¹.

الفرع الثالث: بعض التصنيفات الأخرى للمؤسسات العمومية

1-المؤسسات الإدارية:

هي تلك المؤسسات التي تمارس نشاطا ذا طبيعة إدارية محضة و تتخذها الدولة كوسيلة لإدارة مراقبتها الإدارية العامة أي نشاطاتها العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع كالتعليم ، الصحة ، البريد و الخدمات الاجتماعية الأخرى و كانت هذه الخدمات تدخل أساسا في وظيفة الدولة التقليدية التي كانت مقصورة على النشاط الإداري البحث و قد عرف المشروع الجزائري فكرة المؤسسة العامة الإدارية بذات المفهوم و النظام المعروف في القانون الفرنسي.

2- المؤسسات المهنية:

هي عبارة عن مجموع من الأشخاص لهم مصلحة مهنية معينة مثل نقابة المحامين و نقابة المهندسين و نقابة الأطباء يخول لها القانون الاستقلال في ممارسة الشؤون المهنية و الإشراف عليها عن طريق هيئة منتخبة من بين الممارسين لهذه المهنة أو تلك و تملك هذه المؤسسة المهنية سلطة إلزام أعضائها و ذلك من اجل تحقيق مصلحة ممارس المهنة و سياسة الدولة معا.

و لقد عرفت الجزائر هذا النوع من المؤسسات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالنظام القانوني الذي كان معم ولا به في الجزائر قبل الاستقلال تابعة مباشرة للنظام القانوني المطبق على هذا النوع من المؤسسات في فرنسا مع وجود نوع الاختلاف في المؤسسات المهنية في الجزائر باعتبارها دولة اشتراكية.

3- المؤسسات الاقتصادية :

كانت وظيفة الدولة الحاكمة تنحصر في ميدان الإداري الضيق غير أنه نظرا لظهور الأفكار الاشتراكية تدخلت الدولة في إدارة الأنشطة الاقتصادية الأمر الذي أدى إلى ظهور مرافق عامة اقتصادية أسند تسييرها إلى المنظمة عامة تسمى المؤسسة العامة الاقتصادية و هي تتمتع باستقلال إداري يخول

¹ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية الجزائر الطبعة الأولى 1998 ص 59-60.

لها تحقيق الهدف الذي أحدثت من أجله و ذلك بقصد إشباع الحاجات العامة و منحت لها شخصية معنوية و استقلال مالي و إداري عن الدولة.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع الثلاثة من المؤسسات هناك من يضيف نوعا رابعا وهي:

4- المؤسسات التجارية الهامة :

التي كانت تدير دواليب التجارة أما بعد الاستقلال فلقد أحدثت الدولة الجزائرية مؤسسات تجارية تتخصص في ميدان التصنيع أو الإنتاج، ومن الملاحظ أن المشرع الجزائري لم يأخذ بهذا التقسيم، حيث قسما لمؤسسات إلى ثلاثة أنواع¹.

5- المؤسسات العمومية الاجتماعية : تلك المرافق العامة التي تتولى تقديم الخدمات الاجتماعية للمنتفعين بها وتتمتع بالشخصية المعنوية وتستخدم في ممارسة نشاطها وسائل القانونين العام والخاص معا كل في حدود معينة مثل: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، الصندوق الوطني للتقاعد.

6- المؤسسات العمومية المهنية : هي تلك المرافق العامة المتمتعة بالشخصية المعنوية والتي يكون موضوع نشاطها توجيه ورقابة النشاط المهني من طرف هيئات مهنية ومنتمية للمهنة وتتمتع هذه المؤسسات بامتيازات السلطة العامة مثل: التجارة والصناعة، غرف الصناعة التقليدية وهذه الأنواع من المؤسسات قد تكون²:

✓ وطنية: يتم إنشاؤها من طرف الدولة وتمارس نشاطها على مجموع التراب الوطني كمكتب البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

✓ إقليمية: تنشأها العمالة أو الإقليم لتمارس نشاطها على الإقليم مثل: الوكالة المستقلة للنقل الحضري. مشتركة بين إقليمين أو أكثر: تنشأ على أساس التكامل والتعاون فيما بينها كوكالة المستقلة للماء والكهرباء للرباط وسلا وتمارة والصخيرات.

✓ جهوية: تنشأها الدولة لتمارس نشاطها في إحدى مناطق الدولة من أجل تحقيق التنمية الإقتصادية، كالمؤسسة الجهوية للبناء والتجهيز، المكاتب الجهوية للاستثمار الفلاحي.

¹ محمد الصغير بلعلى ، القانون الإداري والتنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة ، 2002 ، ص27، ص 31.

² كمال بغداد، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير

المطلب الثالث: ماهية المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري في الجزائر

الفرع الأول: نشأة وتعريف المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

عرفها المشرع الجزائري من خلال القانون رقم 88-01 بخضوعها للقواعد المطبقة على الإدارة ولمبدأ التخصص بحيث تنص المادة 43 منه.

"تخضع الهيئات العمومية الإدارية للقواعد المطبقة على الإدارة و لمبدأ التخصص، تتمتع هذه الهيئات بنفس النظام المالي و الحسابي المطبق على الإدارة ما لم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية سيرها و تسييرها". و المؤسسات العمومية الإدارية إستعملت كأسلوب لإدارة المرفق العام في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا و الأمثلة الآتية تبين ذلك:

- الأمر رقم 67-171 المؤرخ في 31 أوت 1967 المتضمن تأسيس المركز الوطني التربوي الفلاحي¹.
 - الأمر رقم 74-93 المؤرخ في 01 أكتوبر 1974 يتضمن إحداث معهد تنمية زراعية أشجار الفواكه².
 - المرسوم رقم 83-457 المؤرخ في 23 جويلية 1983 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لحماية البيئة³.
 - المرسوم التنفيذي رقم 06-419 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 المتضمن تنظيم المدرسة الوطنية للإدارة وسيرها .
- وتتقسم المؤسسات العمومية الإدارية إلى مؤسسات عمومية إدارية وطنية ومؤسسات عمومية إدارية محلية.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

تتميز المؤسسة العمومية الإدارية بثلاثة خصائص أساسية هي⁴:

أولاً: المؤسسة العامة ذات الطابع الإداري شخص معنوي

وبهذه الخاصية فهي تتمتع بجميع مميزات الشخصية المعنوية من ذمة مالية و إستقلال إداري في تسيير شؤونها، وحق التقاضي.

¹ الجريدة الرسمية، العدد: 76 ، المؤرخة في 15 سبتمبر 1967 ، ص1176 .

² الجريدة الرسمية، العدد: 82 ، المؤرخة في 11 أكتوبر 1974 ، ص1065 .

³ الجريدة الرسمية، العدد: 31 ، المؤرخة في 26 جويلية 1983 ، ص1979 .

⁴ أحمد بوعشيق، المرافق العامة على ضوء التحولات المعاصرة، دار النشر المغربية بالدار البيضاء، 2002، ص15.

ثانيا: المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام

فهي تخضع لقواعد القانون العام وبالضبط لقواعد القانون الإداري، كما تميزها هذه الخاصية عن الأشخاص المعنوية الخاصة المعترف لها بطابع المنفعة العامة، هذه الأخيرة تخضع لقواعد القانون الخاص.

ثالثا: المؤسسة العامة تكلف بتسيير مرفق عام إداري

على عكس الأشخاص العامة الإقليمية و التي يكون موضوعها تسيير الشؤون المحلية، فإن المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري تتخصص في تسيير مرفق عام إداري بهذه الخاصية فهي تحقق اللامركزية المرفقية¹. بعكس البلدية التي تحقق اللامركزية الإدارية.

الفرع الثالث: الإطار القانوني للمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

1- الخضوع لقواعد القانون العام:

- ✓ المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري شخص معنوي من أشخاص القانون العام ، تتمتع بإمكانيات وصلاحيات السلطة العامة، تأسيسها يكون من طرف السلطة العامة.
- ✓ إن القانون المطبق هو القانون الإداري، إذن وجود قرار إداري و العقد يكون إداريا والمسؤولية عامة².

2- الخضوع للقضاء الإداري:

- ✓ المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري تخضع للقاضي الإداري الذي يطبق قواعد القانون الإداري.
 - ✓ ان القانون المطبق هو القانون الإداري ويخضع للقاضي الإداري الذي يطبق قواعد القانون الإداري.
- أمثلة³:

- ✓ الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية .
 - ✓ المعهد الوطني للبحث في التربية.
 - ✓ الديوان الوطني لامتحانات و المسابقات.
 - ✓ الديوان الوطني لمحو الأمية.
 - ✓ المعهد الوطني لتكوين مستخدمين التربية.
- وكلها مؤسسات خاضعة لوصاية وزارة التربية ومن الأمثلة أيضا الوكالة الوطنية للإيجار وحماية المعالم والنصب التاريخية ، و الجامعات و المدارس العليا...إلخ كل هذه المؤسسات تخضع في تنظيمها ونشاطها ونظامها القانوني ومنازعاتها لأحكام وقواعد القانون الإداري.

¹ Jean Rivero et Jean Waline, OP.Cit, p.171

² مليكة الصروخ، القانون الإداري دراسة مقارنة، الطبعة السابعة، 2010، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء، ص123.

³ زهير جمال الدين، يحي حلوي، "دور السلطات الإدارية المستقلة في اتخاذ قرارات انفرادية إدارية، مجلة طنجيس، صادرة عن كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية جامعة عبد الملك السعدي، المغرب، العدد 2، 2001، ص98.

المبحث الثاني: إدارة نظام الأجور والحوافز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري المطلب الأول: إدارة نظام الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

الفرع الأول: مفهوم الأجر و أهميته أولاً: مفهوم الأجر

إذا كانت دراسة الوظائف تعني تحليل ووضع وصف لها ثم تقييمها، فإن الهدف الأساسي لكل هذا العمل هو التوصل إلى تحديد الأهمية النسبية لهيكل الوظائف في المنظمة وهذه النتيجة تعتمد أساساً في تصميم هيكل الأجور.

فالأجر هو ما يتقاضاه العامل أو يحصل عليه لقاء خدمة ما، وقد نأخذ هذه الخدمة أو العمل شكل جهد ذهني أو عضلي كما يتخذ الأجر شكل الأجر النقدي.¹

ويعرف أيضا " المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهود والأتعاب التي يبذلها في القيام بالعملية الإنتاجية " أي مقابل العمل الذي يؤديه العامل عند ممارسته لنشاطه الإنتاجي.²
ويعرف أيضا بأنه " مقابل قيمة وظيفية التي يشغلها الفرد".³

أما المفهوم الاقتصادي للأجر هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر ويتوسع بعضهم في مفهوم الأجر حتى يشمل جزءاً من دخل أصحاب المشروع الذي يقوم بإدارته بنفسه وذلك لقاء قيامه بالعمل تنظيماً أو إدارة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للأجر : الأجر هو ثمن العمل الذي يدفعه صاحب العمل إلى العامل نظير الخدمات التي يؤديها، وهي بالنسبة للعامل تمثل المقابل الذي يحصل عليه من جراء ما يبذله مقابل من مجهود في فترة زمنية معينة لحساب صاحب العمل.⁴

¹صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2002، ص 286.

²طارق الحاج والآخرون، الاقتصاد الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان سنة 2009 ، ص 205

³أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة 5 ، سنة 2015 ، ص.182.

⁴مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 1989 ، ص 331.

الفرع الثاني: أهمية الأجور

للأجر أهمية بالغة على مستوى الفرد، والمؤسسة والمجتمع¹:

1- أهمية الأجور على مستوى الأفراد:

تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد، وتؤثر الأجور أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية. وتدفع الأجور الأفراد للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت وهو ما يعني أن للأجور أهمية كبرى للأفراد العاملين والتي تظهر في أنها:

- تشجع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
- تمثل الأجور والرواتب العائد الوحيد للموس والممكن قياسه لتوظيف العاملين لكافة إمكاناتهم في العمل.

2- أهمية الأجور على مستوى المنظمة:²

تتلخص هذه الأهمية في:

- تعتبر الأجور والرواتب من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة وطيدة وحسنة بين العاملين والمنشأة، فمن المعروف أن درجة رضا ورغبة الفرد عن عمله وحبه للمنشأة تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه من أجر أو راتب لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور ورواتب عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصائيات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر، على اعتبار أن الأجر أو الراتب يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين .
- وتلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فعن طريقها يمكن استقطاب العمالة في بعض الأحيان كما هو الحال في دول النفط.

¹ سالم شرماط ، نظام الأجور و علاقته بإدارة الموارد البشرية، دفا تر السياسة والقانون، العدد 03، سنة 2021، ص160.

² سالم شرماط ، مرجع سبق ذكره ، ص 161.

- تمثل الأجور جزءا من تكلفة إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتشير الإحصاءات أنها قد تتراوح ما بين 15 % إلى 50 % من التكلفة. وعليه فهي تكلفة عالية. والاستخدام الأمثل لهذه التكلفة وبالشكل الذي يدر أكبر ناتج هو شيء مطلوب، كما أن التوفير في ميزانية الأجور والتعويضات يساهم مباشرة في زيادة أرباح المنظمة.
- عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، وإن اختلفت تلك النسبة من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على رأس المال البشري والفكري، ففي صناعة تكرير البترول لا تتعدى تلك النسبة 6 % من تكلفة الإنتاج، بينما في صناعة المنسوجات تصل إلى حوالي 55 % من التكلفة، ولذلك يجب أن يتوافق الأجر مع عدة عوامل مؤثرة منها:

➤ إنتاجية الموظف ومهارته ومستوى المسؤولية.

➤ أن لا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة و مالكي المنظمة.

➤ أن لا يتعارض مع المنظمة و القوانين الحكومية.

3- أهمية الأجور بالنسبة للدولة و المجتمع:¹

وتظهر فيما يلي:

تمثل الأجور المصدر الجوهري للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع (النمو الاقتصادي .التضخم و زيادة البطالة) كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المؤسسة وسمعته وهو وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية النادرة والحرص على الإحتفاظ بها في المؤسسات.

ومن جانب آخر تعتبر الأجور عنصرا مؤثرا على الإستهلاك في المجتمع، فإرتفاع الأجور يعني إرتفاع في تكلفة إنتاج السلعة، وبالتالي إرتفاع في الأسعار، الأمر الذي يؤدي إلى حالة من التضخم الإقتصادي، وركود في بيع و تصريف السلع، و بالتالي إنخفاض الإنتاج. كما أن خفض الأجور، وإن كان يترتب عليه خفض التكاليف، و بالتالي الأسعار، إلا أنه في المقابل يعني عدم قدرة الموظف أو العامل على شراء كمية السلع التي يحتاجها، و بالتالي نعود إلى حالة الركود في البيع و التي يترتب عليها إنخفاض الإنتاج مرة أخرى وهو ما يعني أن الأجور تحرك الطلب و العرض، و تمثل وسيلة لتوزيع الدخل، و مقياس للعدالة التي تقاس بمقدار ما يحصل عليه الفرد مقابل ما يقدمه لعمله.

¹سالم شرماط ، مرجع سبق ذكره ، ص 161.

الفرع الثالث : أنواع الأجور و محدداتها¹

إختلفت وجهات النظر في هذا المجال و خاصة من حيث تعدد أنواع الأجور نظرا لأهميتها البالغة، فنجد أن لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة و نوعية الأجور التي يتحصل عليها العامل و الذي يساعده في قضاء حاجياته و متطلبات الحياة الضرورية، وتتمثل هذه الأنواع أساسا في الآتي:

أولا: أنواع الأجور:

1- الأجر الدوري والأجر غير الدوري:

فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك: الأجر الأساسي. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة، ومثال ذلك: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها.

2- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي:

فالأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به. والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.

3- الأجر النقدي:

يتكون الأجر النقدي من جزأين: جزء ثابت، يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل:

3-1 الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المؤسسة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي. فالعمال المؤقتون الذين يؤديون عملا مؤقتا ثم تنتهي علاقتهم بالمؤسسة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع. أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر. والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدما عن كل يوم عمل. أما العمال الدائمون فيدفع

¹ سعودي زينب ، تسيير الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2019 ، ص 24.

لهم المبلغ كل شهر وفقا للنظام الموضوع الذي يحدد لكل وظيفة، بصرف النظر عن أيام العمل، على أن تكون أيام الغياب في الحدود المسموح بها.

ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر يظل ثابتا على إمتداد مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابتا لفترة معينة، ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل .و من أهم هذه الظروف زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه العائلية بسبب التغير في عدد أفراد أسرته، ولذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة يحددها نظام الأجور . وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر " العلاوة الدورية " .

3-2 الأجر المتحرك:

تدفع المنظمات لعمالها، إضافة إلى الأجر الثابت، مبالغ إضافية، ومن أمثلتها:

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد؛
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يقوم بها العامل، بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات؛
- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة الوظيفة أو ظروف عملها؛
- البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة، كبدل الانتقال؛
- نسبة من الأرباح تمنحها المنظمة للعاملين.¹

4- الأجر العيني:

هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية، العلاج، المواصلات السكن ... الخ.

تلعب الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية في إستغلالها بأحسن شكل ممكن فيمكن لنظام الأجور أن جذب الأفراد في أعمال معينة إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن أجور في أعمال أخرى.

من جهة أخرى يجب إيجاد التوازن بين أجور العاملين والإنتاج الذي يقدمونه لتفادي التضخم أو الركود في النشاط الإقتصادي ذلك أي إرتفاع في الأجور وبقاء الإنتاج متدهور يؤدي إلى حالة تضخم والعكس يؤدي إلى حالة ركود وكلاهما يشكل خطر على اقتصاد الدولة.

¹نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري و حالات عملية-، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 179 ص 181 .

ثانيا: الإعتبارات التي تقوم عليها الأجور

هناك مجموعة من الإعتبارات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والأخلاقية ولسياسة الأجور نوضحها فيما يلي:¹

1- الإعتبارات الإقتصادية:

يتحدد الأجر نتيجة عرض وطلب ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجتمع المشتريين والبائعين بخدمة العمل ويحدد أسعارها، إن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخول وهذه الأخيرة تمثل جزءا هاما من الكيان الإقتصادي وتقوم بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن إستخدامها . كذلك التغيرات المستمرة في أسعار السلع والخدمات تؤدي إلى إرتفاع معدلات التضخم والتي تؤثر مباشرة على المستويات للعمال نتيجة لإرتفاع التكاليف المعيشية لذا فإن الأفراد العاملين لا يجدون سبيلا إلا المطالبة برفع الأجور للمحافظة على قدرتهم الشرائية.

حتى توفر الأجور النقدية مستويات معيشية مقبولة للعامل وأسرته في ظل الأسعار المرتفعة في حين أن مستويات الأسعار المنخفضة يمكن أن يتحقق تحديد للأجور عند مستويات أقل لأنها تكفي لتحفيز العيش بهذه الأجور في ظل الأسعار المنخفضة هذه.

2- الإعتبارات الإجتماعية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الذي يشغله بإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من الدلالات على الإختلافات الوظيفية في الأجر وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طريق الرفع (يومي، شهري، سنوي) .

3- الإعتبارات السياسية:

تتمثل هذه الإعتبارات في القوة والنفوذ اللذان يؤثران في تحديد الأجر في النقابات مثلا تجري مفاوضاتها عند التعاقد مع الإدارة لتحاول الضغط عليها فيما يخص مستويات الأجر وحتى المشروعات التي بها أفراد نقابيون.

4- الإعتبارات النفسية:

تعتبر المكافآت والأجور وسيلة لإتباع الحاجات النفسية وحيث أن هذه الحاجيات هي الحافز الأساسي للأفراد فإنه إلى أي مدى تستطيع فيه الأجور إتباع الحاجيات لتصبح وسيلة لتحضير العمل، وفي فترة من فترات كان يعتقد أن الأجر هو الدافع الجيد للعمل غير أنه تبين فيما بعد أن هناك مجموعة من عوامل تؤدي إلى تحفيز الأفراد.

¹زينب مسعودي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35-36.

5- الإعتبارات الأخلاقية:

يجب أن تكون المكافآت عادلة إلى أن الإختلاف بدأ يظهر عندما يراد تحديد المقصود بالعدالة في المكافآت فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة ومن هنا ظهرت الإختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل للمكافآت مقابلها.

الفرع الرابع: المبادئ التي يقوم عليها الأجر

إن الأجور تقوم على مجموعة من المبادئ نذكر منها:¹

أولاً: مبدأ الإرتباط بين العمل والأجر

من خلال إعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم، نقول أن الإرتباط الذي بين العمل و الأجر إرتباطا عفويا و شرطيا من حيث الأساس، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما جاء في أحكام المادة 80 من القانون 11 - 90 المؤرخ في 14 رمضان 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل يحكم هذا العمل العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال والإجراء والمستخدمين بحيث لا يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المسند إليه تنفيذ لعقد العمل.

ثانيا: مبدأ المساواة:

ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل و المرأة من حيث التوظيف و المعاملة و المساواة في منح الأجور متى كان العمل من نفس المستوى و النوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات، وقد تبنى هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية والأجنبية وكذا إتفاقيات العمل الدولية.

ثالثا: مبدأ التقدير و الدفع النقدي:

أصر المشرع الجزائري مثله مثل باقي التشريعات المعاصرة على ضرورة تقدير الأجور بوسائل نقدية محضة ،وفي هذا الصدد نصت المادة 137 من القانون الأساسي العام للعامل الصادر في 1978 يعتبر قانون موحد للعمال صدر عام 15 أوت 1978 بهدف خلق التوازن بين جميع الفئات العمالية وقطاعات النشاط .

وعلى هذا الأساس يجب أن تدفع الأجور للعامل نقدا لا غير ، باعتبارها من النظام العام ،لا يجوز الاتفاق على مخالفته ، و نشير في هذا الشأن أن الدفع بعبارات نقدية لا يعني بالضرورة دفع المبلغ بكمية من النقود السائل فقط ، بل أن المعاملات الحاضرة تعتمد على وسائل عديدة نذكر منها : تحويل مبلغ الأجر المستحق للعامل إلى حسابه البريدي أو البنكي عند حلول الآجال مباشرة ، وذلك بواسطة صك

1مصطفى زروال ، محاسبة الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر، تخصص محاسبة وتدقيق

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر، 2021 ،ص15.

'cheque' ويكون إلزاميا بالنسبة للمبالغ المتساوية والزائدة عن الأجر الوطني الأدنى المضمون طبقا للمادة 149 الأمر 31 / 75 .¹

كما لا ننسى مبدأ من مبادئ الأجر هو مبدأ الدفع الكلي المنتظم و عدم قابلية التجزئة :حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجره كاملا بصورة دورية ومنتظمة، أي منع تجزئة الأجر والدفع على مراحل، وهو حق مبرر شرعيا ومنطقيا، خاصة أن دفعه يكون عادة بعد نهاية المدة المحدودة للعمل أو انتهاء العمل المقابل للأجر، وتستنثى من هذه القاعدة بعض الحالات الخاصة التي يسمح بها القانون بمنح العامل تسبيق عن الأجر، وذلك إما لأسباب إدارية أو أخرى، كما أن إمكانية المقاصة بين الأجور غير مقبولة، ذلك أن الأجر من المسائل الاجتماعية للعامل وأسرته وهو المصدر الرئيسي والوحيد لحياة ومعيشة الأسرة وبالتالي فإن إجراء المقاصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لهذه الأسرة، سواء كان كليا أو جزئيا.

الفرع الخامس : معايير تحديد الأجر

فيما يلي بعض من أهم معايير تحديد الأجر:²

1- الأداء: إن الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجب على السؤال هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ وبالتالي يتطلب ذلك الإتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة وذلك مهما كانت درجة صاحبة هذا المعيار في تمثيل الأداء.

2- الجهد: يستخدم الجهد المبذول كثيرا في تقييم أداء الأشخاص، وتعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدا من الغيابات.

3- الأقدمية : تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريبا وذلك في معظم دول العالم، وبالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة، إلا أنه هناك دائل تشير إلى أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملا رئيسيا في تحديد العوائد وتوزيعها على العمال.

4- المؤهل العلمي: إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلحاقه أول مرة بالمنظمة، ويتم بموجب هذا المعيار تحديد الأجر على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز بها الفرد و بغض النظر عن استخدام 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، وهذا يعني أن الأجر لا يتغير إلا بتغير درجة صعوبة الوظيفة.

¹ الخاص.القطاعفي للعمل العامةالشروط1975/04/29 المتضمنفي75/31 الصادرالأمر149 منالمادة

³مصطفى زروال، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

ويتم تحديد مستوى صعوبة الوظيفة استنادا إلى عملية تحليل الوظيفة، فالوظيفة المنكرة 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، ويحدد الأجر على أساس الوقت المقدر .

الفرع الخامس: خطوات تصميم نظام الأجور
إن عملية تصميم نظام الأجور في حد ذاتها تعتبر من أهم الخطوات الأساسية في نظام الأجور وعليه ينبغي الإهتمام بها.

أولاً: خطوات تصميم نظام الأجور

الشكل رقم (01): خطوات تصميم نظام الأجور



المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص189.

- الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام
يتم في هذه الخطوة إتخاذ القرارات التالية¹:

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيميا، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، أو يتم على أساس شخصي وحسب الظروف؛

¹ماهر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص190.

-تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على إحتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية). ،حيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

-تحديد من يقوم بتقييم الوظائف. والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف أو أن يتم الإستعانة بخبراء ومكاتب إستشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بإدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

- الخطوة الثانية: إختيار طريقة تقييم الوظائف

حيث تقوم هذه المرحلة بتوضيح ملامح خطة التقييم حتى تساعد على كيفية إختيار الطريقة الأمثل وتضمن هذه الخطوة عدت طرق التقييم الوظائف وهي كالآتي: (الترتيب، الدرجات، مقارنة العوامل و النقطة).

ولكل من هذه الطرق مزايا وعيوب والظروف المناسبة لها، وعلى المؤسسة تحديد مسبقا الطرق التي سيتم استخدامها¹.

-الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم

وتتضمن هذه الملامح مايلي²:

-تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها ، وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة. وبالتالي يتم إختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة؛
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة؛

-تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين في إدارة الموارد البشرية؛
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف و أهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

أما باقي الخطوات فتتمثل في³:

-الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعه، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعه تسيير بالشكل المرضي المطلوب.

¹نفس المرجع أعلاه، ص 191.

²نفس المرجع أعلاه، ص 191

³نفس المرجع أعلاه، ص ص191-192.

–الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات

ويطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8درجات مثلا)، (وكل درجة تحتوي على عدد الوظائف. ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدى.

–الخطوة السادسة: تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط)، ونهاية الأجر أي نهاية المربوط) لكل درجة .

–الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، و الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور لسائدة وتحديد العلاوات والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.

المطلب الثاني: إدارة نظام الحوافز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري

يتضمن هذا المطلب ما يلي:

الفرع الأول: مفهوم الحوافز

يشمل مفهوم الحوافز مجموعة من التعريفات التي يمكن تناولها على النحو الآتي:

✓ **تعرف الحوافز بأنها:** مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعده على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد¹.

✓ **تعرف الحوافز أيضا:** بأنها عبارة عن عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها إستشارة الدوافع و تحريكها، و عليه فإن الحوافز هي المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه المعين².

✓ **تعرف الحوافز:** على أنها المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهما لمتميز³.

✓ **وتعرف الحوافز:** على أنها حصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تذمر¹.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة، مكتبة الغريب، 1992، ص209.

² زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار الثقافة للنشر و التوزيع 2011، ص299.

³ أحمد ماهر، نظام الأجور و التعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010، ص148.

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجرى واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

أولا: أهمية الحوافز

تكمن أهمية الحوافز في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العمالي.
- زيادة الرضا الوظيفي حيث عندما يتعلم التحفيز الفعال للموظفين هذا سيساعدهم على الاستجابة في أعمالهم و بالتالي شعورهم بالرضا.

ثانيا: أهداف الحوافز

تتمثل أهداف الحوافز فيما يلي :

- ✓ ضمان قدر مقبول من التوازن بين أهداف المؤسسات وبين إحتياجات الموظفين و مطالبهم الأساسية.
- ✓ إشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها على الأخص ما يسمى بالتقدير والإحترام.
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بالإستناد إلى موظفين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية.
- ✓ المساهمة في إستنباط أفضل الأساليب و الطرق لأداء العمل².

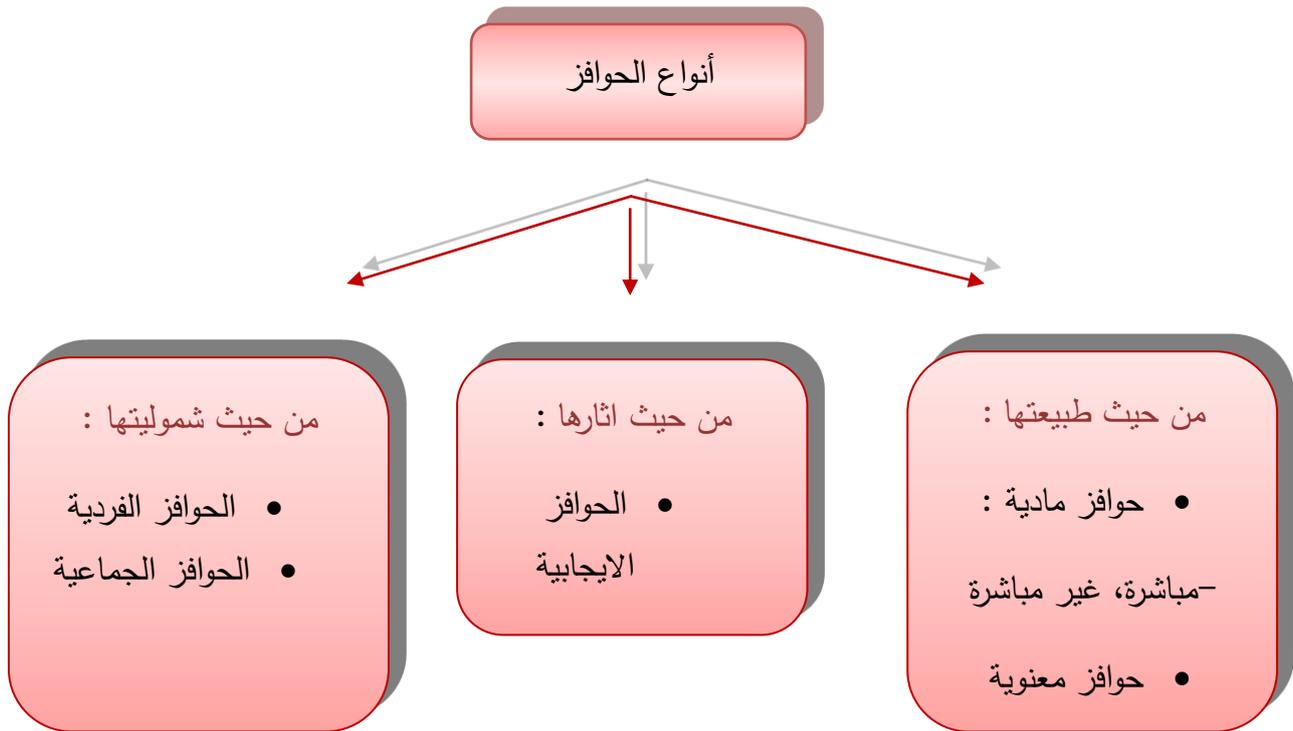
¹مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص151.

²خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروعات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص35 .

الفرع الثالث: أنواع الحوافز

تتفرع الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين، و كذلك تتنوع كميتها و توقيتها، و طرق إدارتها، و يمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع، و حاجات عند الأفراد، و الجماعات، بقدر ما توجد حوافز مختلفة بمقابلة هذه الدوافع، و الحاجات، و بالتالي توجد عدة تصنيفات للحوافز، و هي متداخلة مع بعضها البعض، نبين أنواع الحوافز في الشكل التالي :

الشكل رقم (02): أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: من حيث طبيعتها

يمكن أن نميّز بين نوعين من الحوافز:

1- الحوافز المادية: هي تلك المبالغ التي تدفع للموظفين، إما علي شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، و هي تشمل أيضا ما يضيف للفرد دخلا إضافيا، و يعدّ من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده و تهدف إلي رفع الكفاءة و تحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع الموظف علي أن يسلك سلوك معين ترغبه الإدارة ، و الحوافز المادية قد تكون حوافز مادية

مباشرة كالأجور النقدية، و أخرى مادية غير مباشرة، و هي ما يطلق عليها بالحوافز العينية أو المزايا الإضافية كالخدمات الصحية، و الإجتماعية¹.

ومن الأمثلة عن الحوافز المادية:

أ- حوافز في شكل نقود مثل:

✓ زيادة في الرواتب.

✓ مشاركة في الأرباح.

✓ توزيع الأسهم على العاملين .

✓ مكافأة في المناسبات الوظيفية القومية.

ب- حوافز في شكل مزايا إضافية:

✓ التأمين الصحي.

✓ إمتيازات تقاعدية .

✓ التأمين على الحياة .

✓ سيارة خاصة من المؤسسة.

✓ عضوية نوادي رياضية أو إجتماعية².

وتنقسم الحوافز المادية بدورها إلى نوعين:

1-1- الحوافز المادية المباشرة :

هي تلك الحوافز التي تشمل الأجر الأساسي، و ملحقاته من الأجر الإضافي، وتشكل القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية، و الأسرية من السلع و الخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وهي التي تدعم العائد المادي للموظف بشكل مباشر. ومن الأمثلة عن الحوافز المادية المباشرة:

✓ الأجور الأساسية، والإضافية.

✓ المشاركة في الأرباح.

1-2- الحوافز المادية الغير مباشرة:

تشمل الخدمات الإجتماعية التي تقدم للموظفين، و التي تؤثر على أدائهم، و تستهدف الرّفْع من درجة رضاهم، و تهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية و العيب في هذا النوع من الحوافز أنه لا يعطي الفرصة للموظفين لبذل جهد أعلى لشعورهم، و إدراكهم أنهم يتساوون من حيث النتيجة، و الأجر مع غيرهم من الموظفين الغير الأكفاء.

¹نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، القاهرة: دار النهضة العربية، 1978 ص24.

²عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع) ط1. 2008 ص

إلا أنها تعطي الفرصة للموظف ليصل بأدائه إلى مستوى رفيع، ومن الأمثلة عن الحوافز المادية الغير مباشرة:

- ✓ الأثاث المكتبي المريح .
- ✓ أماكن إنتظار السيارات.

وهذا النوع لا يدعم القدرات المالية للموظف بشكل مباشر ولكن يجعل حياة الموظف أكثر سهولة وراحة نتيجة ما يحققه من إشباع نفسي¹ .

2-الحوافز المعنوية :

هي تلك الحوافز التي تشبّع الحاجات المعنوية لدى الفرد، و تشمل الترقية، و تقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة و ضمان إستقرار العمل، و تفويض الصلاحيات. و قد يكون لهذه الحوافز تأثير معيّن يعوض شيئاً ما من نقص التحفيزات من النوع المادي، و تؤدي الحوافز المعنوية من الناحية النظرية إلى العديد من النتائج الإيجابية على مستوى علاقات الأفراد و الجماعات، و يمكن أن تأخذ عدة أشكال أو صور:

- ✓ لوحات شرف داخل الإدارة يوضع فيها أسماء الموظفين المميّزين.
- ✓ رحلات مميزة مجانية للموظفين المميّزين.
- ✓ تقديم خدمات إجتماعية.

ومثل هذه الأشكال من الحوافز المعنوية يمكن أن تلعب دوراً هاماً على صعيد رفع الروح المعنوية للموظفين، وسيادة روح التضامن، و الولاء، و الرضا الوظيفي، و المحافظة على النظام العام الذي تتبني عليه الإدارة بصفة عامة².

ومن الأمثلة عن الحوافز المعنوية:

- ✓ الشكر والثناء.
- ✓ تقييم أداء مرتفع.
- ✓ مدح الموظف أمام زملائه .
- ✓ توجيه دعوات لحضور حفلة غداء أو عشاء .
- ✓ طلب اقتراحات من الموظفين.
- ✓ تزويد الموظف بالجوائز.
- ✓ إقرار رسمي أو غير رسمي بالإنجاز³ .

¹ عادل محمد زياد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003 ، ص391 .

² محمد الزويد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان :دار وائل للنشر و التوزيع، 2010 ، ص33 .

³ عبد البارى إبراهيم ذرة، نفس المرجع السابق، ص415 .

ثانيا: من حيث أثارها

1- الحوافز الإيجابية:

تلك الحوافز التي تشجع الأفراد للقيام بأعمالهم، و من ثم تجذبهم نحو زيادة إنتاجيتهم، و هي ذات تأثير إيجابي إذا استجابت لحاجات معينة لدى الفرد، و هي بذلك تؤدي للرضا الوظيفي، فالذي ينجز عمله بأرقى مستوى عن غيره له الحق بالتمتع بالحوافز الإيجابية، و لتكون هذه الأخيرة مؤثرة إيجابيا ينبغي توفر وسائل مشجعة للموظفين لأداء أحسن عمل. ومن الأمثلة عن الحوافز الإيجابية:

✓ عدالة الأجور.

✓ منح الأكفاء علاوة إستثنائية.

✓ ثبات العمل و إستقرار الفرد في عمله¹.

2- الحوافز السلبية:

يقصد بها العقوبات المختلفة التي يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه، وتصرفاته.

وهذه الحوافز تستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، و تطبقه الإدارة كمدخل لتغيير السلوك السلبي كالتكاسل والتساهل، والإهمال، و عدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الإنصياع لتوجيهات و الأوامر، و هذا التغيير يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الوظيفي، و الوصول إلى الهدف المنشود. ومن الأمثلة عن هذا النوع من التحفيز:

✓ الإنذار والردع.

✓ الخصم من الراتب .

✓ الحرمان من العلاوة.

✓ الحرمان من الترقية.

وغيرها حسب النظام المعمول به في الإدارة².

ثالثا: من حيث شمولها

يمكن تمييز نوعين من الحوافز الفردية و الجماعية:

1- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي تقدم للفرد أو الموظف بعينه نتيجة لأدائه الفردي المميز، و يتبع

هذا الأسلوب في الوظائف، والمهام التي يمكن قياسها، ووضع معايير لها.

¹ بن اسلمان هناء، الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، كلية، العلوم السياسية والحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013- 2014، ص

وما يميز هذا النوع هو أنّ الموظف يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و الكفاءة، كما تشعره بتقدير الإدارة له عندما يبذل المزيد من الجهد بحيث لا يتساوى الموظف الماهر، و المبدع مع الموظف العادي الغير المبدع، وما يعيب هذا النوع من التحفيز هو عدم التعاون بين الأفراد، و غياب روح الفريق التي هي جوهر عمل الإدارة¹.

ومن الأمثلة عن هذه الحوافز الفردية ما يلي:

✓ تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.

✓ تخصيص جائزة لأفضل مدير .

✓ إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو المشروع.

3- الحوافز الجماعية :

هي تلك الحوافز التي تقدم للموظفين ككل أو كمجموعة متكاملة تبعا لنظام الحوافز الجماعية، وتهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين الموظفين بدلا من روح التنافس التي تصل إلى حدّ التناقض أحيانا. ووفقا لهذا النوع من التحفيز يحصل أفراد التنظيم على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل و تساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على إتقان الموظفين بإتجاه تحقيق الهدف ورفع كفاءة الأداء.

ومن بين الأسباب التي تشجع المؤسسات على إستخدام طرق الحوافز الجماعية:

✓ صعوبة قياس أداء الموظف بمفرده.

✓ الخدمات التي يقوم بها الموظف تتأثر بمساهمات، وجهود زملائه.

✓ الأعمال أو المهام الإدارية متشابكة، ومتداخلة يصعب فصل العمل الفردي منها .

ومن الأمثلة عن هذه الحوافز الجماعية نذكر:

✓ مشاركة العمّال في الإدارة، وتحسين ظروف العمل.

✓ نظم المشاركة في الأرباح.

✓ الأجور التشجيعية الجماعية كمكافأة للمردود الجماعي .

ومن بين الأمور التي تساعد علي نجاح الحوافز الجماعية حجم المجموعة، وتماسكها ووضوح

الأهداف، ودرجة الثبات، ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه، وأداء المجموعة .

الفرع الرابع: مراحل تصميم نظام الحوافز

إنه من الضروري على المؤسسة الإقتصادية أن تقوم بوضع نظام الحوافز الأخذ بعين الاعتبار مراحل تصميم نظام الحوافز وهي كالآتي:

1- تحديد الهدف:

¹ عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، نفس المرجع، ص 412 .

تسعى كل المؤسسات إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجيات محددة و على من يقوم بنظم الحوافز أن يدرس هذا جيدا و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات وقد يكون تخفيض تكلفة أو تشجيع على أفكار جديدة أو تحسين العمل الجماعي وتحسين سلوك العمال¹.

2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوظيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي أن تحديد و توظيف الأداء المطلوب يستدعي كل ما يلي² :

- ✓ وجود عدد سليم للعاملين.
- ✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- ✓ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
- ✓ وجود ظروف عمل ملائمة.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز الذي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية الحوافز البنود المالية.

✓ قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنود جزئية مثل المكافآت والعلاوات.

✓ التكاليف الادارية: وهي تغطي بنودا من تكاليف تصميم النظام وتعديله بسجلاته الإجتماعية وتدريب المدرسين.

✓ تكاليف الترويج: وهي تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية.

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

إن نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية وخارجية يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط للنظام ومن هذه العوامل ما يلي:

أولاً: العوامل الخارجية: وهو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنطقة أو حدود الجغرافية للمنظمة او هي العوامل المجتمعة وهي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونظام العاملين وأخيرا ثقافة المجتمع وتأثيرها على الحوافز

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دراسة أسامة ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص 93 .

² خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل الأردن ، 2005، ص 256 .

ثانيا: **العوامل الداخلية:** ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة وتلعب دورا أساسيا في تشكيلها ومن بين أهم هذه العوامل نجد:

- ✓ أهداف المؤسسات و تزايد تحقيقه و كيف يؤثر ذلك الهدف على شكل الحوافز¹.
- ✓ كما أن نظام الحوافز سواء على مستوى الحكومات أو المؤسسات تتأثر بعدد من العوامل:
- 1- **على مستوى الدولة :** تتأثر بعاملتي السياسة الإقتصادية والإجتماعية التي تملكها القوانين .
- 2- **على مستوى المؤسسات :** تتأثر بثلاث عوامل و التي تتمثل في نوع الجهاز الإداري و إمكانيته و تنظيمه وأيضا نوع العاملين بالمؤسسات و مدى تأهيلهم و مهاراتهم و كذلك حجم المؤسسات و نوع نشاطها و فعاليتها².

الفرع السادس: شروط نجاح نظام الحوافز

- حتى يكون نظام الحوافز فعال لا بد من توفر شروط و هي³ :
- 1- **البساطة:** وتعني أن يكون النظام واضحا ومختصرا وذلك في صياغته.
 - 2- **تحديد :** و يقصد أن تكون أنواع السلوك التي تتم تحفيزها محددة و مفسرة فعلا .
 - 3- **يمكن تحقيقه:** إحتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات و سلوكات التي سيتم تحفيزها.
 - 4- **يمكن قياسه:** بمعنى أن يكون الأداء قابل للقياس.
 - 5- **معيار الأداء:** لا بد من وضع معايير محددة للتقييم الأداء وسلوك العامل وذلك وفق دراسات تجعل هذه المعايير قابلة للتطبيق.
 - 6- **التفاوت :** لا يجب أن يحصل جميع العاملين على القدر نفسه من الحوافز⁴.
 - 7- **العدالة :** لا بد أن تتناسب الحوافز مع أداء الأفراد حيث عدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالإستياء.
 - 8- **الكفاية :** لا بد أن يكون الأجر كافي لإحتياجات العاملين .
 - 9- **السيطرة:** لا بد من سيطرة الأفراد على أية عمل التي يقومون بها والظروف المحيطة بهم.
 - 10- **المشاركة:** مشاركة الأفراد في وضع نظام الحوافز مقتنعين به.
 - 11- **التوزيع:** لا بد أن يكون نظام الحوافز يحظى برضا العاملين.
 - 12- **الجدوى:** لا بد أن يكون نظام الحوافز يحقق إيرادات للمنفعة.

¹أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 57.

²عادل جودة ، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، دمشق ، 1972 ، ص 17 .

³مدحت محمد أبو نصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، ط1، المجموعة العربية للتدريب ، القاهرة، 2012، ص20.

⁴أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره، ص 236.

13-شمول كل العاملين: بمعنى يشمل كل الوظائف بالمنفعة.

14-المرونة: يعني أن يتماشى مع تغيرات التي تحدث في المنظمة أو خارج المنظمة.

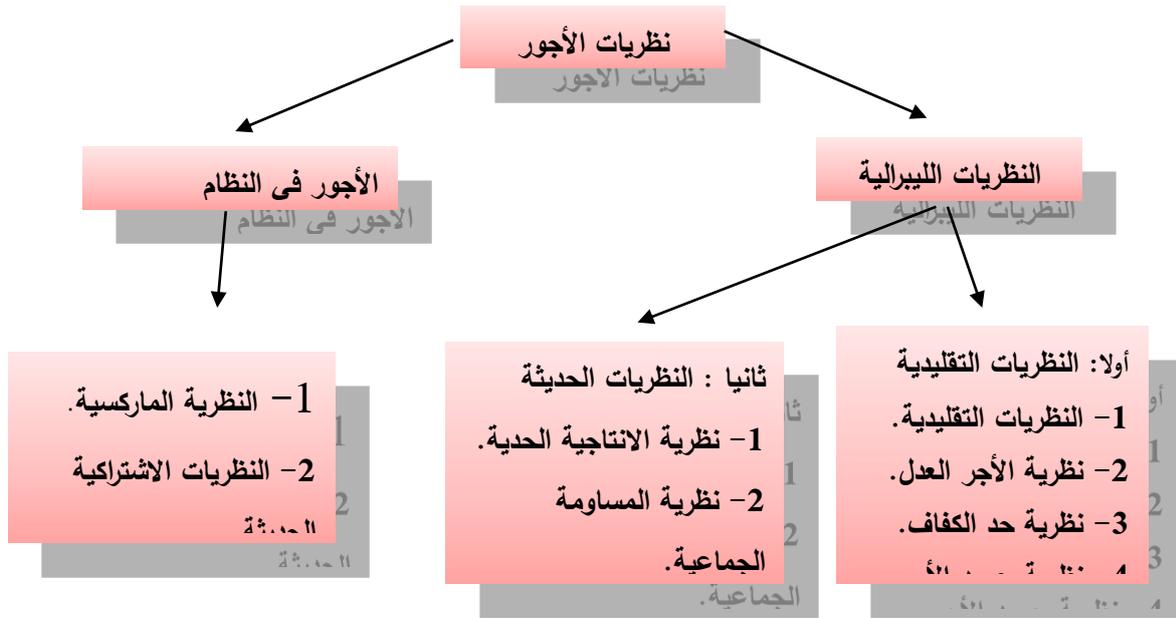
15-القوة : يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا و إستخدام الإعلانات و الإشهارات .¹

المطلب الثالث: نظريات الأجور والحوافز

الفرع الأول: نظريات الأجور

لقد حاول الإقتصاديون توضيح كيفية تحديد مستويات الأجور، ولهذا الغرض ظهرت العديد من النظريات، وتختلف نظرتها للأجور حسب وجهة كل باحث، وفيما يلي نوضح نظريات الأجور في الشكل الموضح أسفله:

الشكل رقم (03): نظريات الأجور



المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: النظريات الليبرالية في الأجور

تقوم النظريات الليبرالية للأجور على " مبدأ الحرية الإقتصادية القائم على أساس أن آلية السوق هي المنظم الوحيد للأسعار و المحدد للنشاط الاقتصادي ".ومفادها أن الأجر عبارة عن ثمن العمل الذي يبيعه العامل لصاحب العمل، وتندرج من ضمنها مجموعة من النظريات وهي:

¹مدحت محمد أبونصر ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

أ- النظريات التقليدية: ارتبط مفهوم الأجور عند أنصار هذه النظريات بمفهوم الأجر الطبيعي، و من أهم النظريات التقليدية نجد¹ :

1-نظرية الأجر العدل :

تعود هذه النظرية إلى (توماس الإكويني)، و تعتبر من أهم النظريات التي ظهرت في أوروبا قبل القرن التاسع عشر، و تقوم على فكرة مفادها أن الأجر وسيلة هامة لتوزيع الدخل، و قد عرّف هذا الأخير على أنه " القدر الذي يكفي ليعيش الفرد في طبقته ". بمعنى هذه النظرية إعتبرت الأجر على أنه المقدار الذي يمكن الفرد من العيش، و بالتالي فإنّ هذا المقدار يختلف من طبقة لأخرى و هذا راجع لإختلاف الطبقات الموجودة في المجتمع.

3- نظرية حد الكفاف :

لقد ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن التاسع عشر خلال القرن في إنجلترا على يد (مالتوس) مفاد هذه النظرية أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل، أي الأجر يساوي مقدار السلع اللازمة لتغذية و كساء العامل و أسرته، بمعنى أن الأجر في هذه النظرية ينبغي أن يضمن فقط الإحتياجات الأساسية للعامل لإبقائه حيا، إذ لا ينبغي أن يزيد عن القدر الضروري له.

4- نظرية رصيد الأجور :

يعتبر (ستيوارت ميل) مؤسس هذه النظرية، إذ تقوم على فكرة مفادها أن رأس المال المتداول بين يدي المنظمين محدد، و بالتالي فإن أجور العمال ستبقى ثابتة، و هذا لأن المطالبة برفع الأجور سينعكس سلبا على نسبة الأرباح و هذا بدوره سينعكس أيضا على الجزء المخصص لشراء المواد اللازمة للإنتاج².

ب- النظريات الحديثة في الأجور:

1-نظرية الإنتاجية الحديثة :

تعود هذه النظرية إلى (الفريد مارشال)، و تعتبر الأساس النظري لتحديد الأجور في الفكر الرأسمالي والتي تقوم على أساس المنافسة، حيث تقوم هذه النظرية على فكرة الإنتاجية الحديثة، بمعنى العمل إلى الحد الذي تتعادل فيه الإنتاجية الحديثة للعامل مع تكلفته الحديثة، وبالتالي فإنّ الأجر الذي يحصل عليه العامل يساوي إنتاجيته الحديثة، أي هي ما يضيفه العامل إلى الإنتاج الكلي.

3- نظرية العرض والطلب:

تقوم هذه النظرية على معيار العرض و الطلب و بالتالي فان معدل الأجر يتحدد من خلال تقاطع منحني عرض العمل، و الطلب عليه، فهما اذن يتقاطعان عند نقطة واحدة و هي نقطة التوازن، و

¹ محي الدين عثمان يحي، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، مذكرة ماجستير

غيرمنشورة، جامعة الخرطوم، معهد دراسات الإدارة العامة و الحكم الاتحادي، تخصص الإدارة العامة، 2005 ، ص26 .

² محي الدين عثمان يحي، مرجع سابق، ص27 .

عليه فإذا كانت الأجور تتحدد على هذا الأساس فإن أي تغيير في العرض و الطلب سيؤدي إلى تغيير في معدلات الأجور، و تجدر الإشارة إلى أن هذه الأخيرة مرتبطة بمستوى الإنتاجية الحدية، بحيث إذا كانت هذه الأخيرة منخفضة فإن هذا يدفع بالمنظمين إلى تعيين عمال جدد، و هذا ما يؤدي إلى تخفيض الأجور، أما إذا كانت الإنتاجية الحدية للعمل مرتفعة، فهذا يؤدي إلى تسريح بعض العمال و الذي ينجم عنه الرفع في الأجور.

3-نظرية المساومة الجماعية:

جاءت هذه النظرية نتاج النظريات السابقة التي ركزت على العمل دون العامل و الأجر حسب أنصار هذه النظرية يتحدد عن طريق التفاوض الفردي بين العامل و ربّ العمل، غير أنّ التفاوض الفردي ضعيف و هذا ما أدى إلى بروز المنظمات النقابية و بالتالي أصبح الأجر يتحدد بالمفاوضات بين أرباب العمل و النقابات العمالية.

ثانيا :الأجور في النظام الاشتراكي

نظرا لعلاقات العمل السائدة في النظام الرأسمالي بحيث أعتبر العامل كآلة، الأمر الذي أدى إلى بروز هذه النظريات والمتمثلة في:

1-النظرية الماركسية للأجور :

نظرا لتأثر (ماركس) بالتعسف الذي كان يعانيه العمال في الفترة الرأسمالية التي كان فيها أصحاب رؤوس الأموال يستغلون جهود العمال و يمنحون لهم أجورا لا تكفي لمتطلبات عيشهم، الأمر الذي دفع به إلى دعوة العمال إلى الإتحاد ضدّ هذا التعسف، و المطالبة برفع أجورهم .و لهذا فإنّ الأجر حسب هذه النظرية لا يسعى لضمان البقاء فقط، و إنّما لضمان إستمرارية الإنتاج أيضا، و أنّ الأجر يتحدد حسب كمية العمل اللازمة لإنتاج الوسائل الضرورية للعيش.

3- النظريات الاشتراكية الحديثة :

تقوم هذه النظريات على فكرة أساسية مفادها أنّ توزيع السلع و الخدمات بين المواطنين يكون حسب ما أدوه من عمل، إلا أنّ هذا الهدف لا يمكن تطبيقه بسهولة ، و هذا نظرا لعدم توافر السلع و الخدمات اللازمة لإشباع كلّ رغبات المواطنين، و لهذا لا ينبغي توزيع أجور عالية لكلّ العمال، و لهذا جاءت بمبدأ جديد ألا وهو " كلّ حسب كفايته و قدراته، و كذا حسب حاجاته" غير أنّ تطبيق هذا المبدأ أيضا واجه عدّة صعوبات.

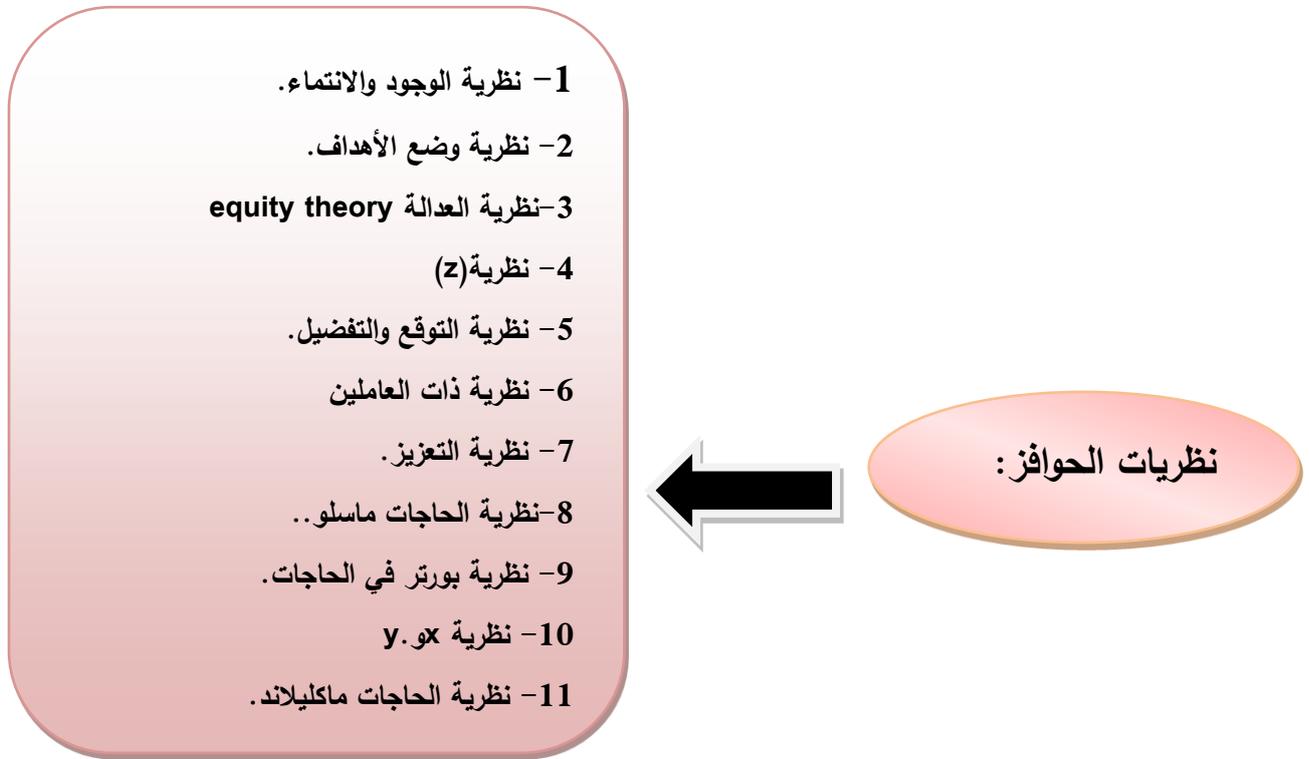
عموما يمكن القول أنّ هذه النظريات تهدف إلى أن يكون مستوى الأجور داخل الدولة الاشتراكية خال من التفاوت الشديد بين أجور العمال، بمعنى ينبغي أن لا يكون هناك إختلاف كبير أثناء توزيع الأجور بين العمال، و لهذا ينبغي وضع حد أدنى للأجور يستطيع من خلالها العمال من اقتناء متطلباتهم الضرورية¹

¹ محي الدين عثمان يحي ، مرجع سابق، ص 29، ص31.

الفرع الثاني: نظريات نظام الحوافز

لا توجد نظرية واحدة جامعة ومانعة في تفسير عملية الحوافز ، بل توجد نظريات عديدة ظهرت عبر مراحل تاريخية متتالية ، وتختلف كل واحدة عن الأخرى في تفسيرها للحوافز ، وذلك لإختلاف الخلفية النظرية للعلماء ، كما توجد تصنيفات عديدة لهذه النظريات ، وتختلف فيما بينها من حيث المنشأ أو الأصل، لذا ظهرت العديد من النظريات التي فسرت عملية الحوافز ، وتمتد هذه النظريات في جذورها إلى أعمال الفلاسفة والمفكرين قديما ، وفيما يلي نوضح نظريات الحوافز في الشكل الموضح أسفله:

الشكل رقم (04): نظريات الحوافز.



المصدر: من إعداد الطالبتين

1- نظرية الوجود والانتماء والنمو: " Existence ,relatedness and growth theory " وصاحبها ألدنفر (1969 alderfer) ، حيث إقترح فيها تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات ، إشتمل على ثلاث حاجات أساسية ، وهي:
✓ حاجات الوجود : وهي تعبر عن رغبة جوهرية في التطور الذاتي.

- ✓ حاجات الانتماء :وتشتمل رغبة الفرد في وجود إتصال وصحبة الآخرين بشكل مستمر .
- ✓ حاجات النمو :وهي تعبر عن رغبة جوهريّة في التطور الذاتي.

2- نظرية وضع الأهداف : Goal setting theory

وصاحبها هو (أدوين لوك) ومفادها أن أهداف الفرد ، وغاياته ، ونواياه الواعية هي المحدد الأساسي لسلوكه ، وهي التي توجهه لتحقيق الهدف، وتعتبر هذه النظرية الدافعية عملية عقلية وجدانية ، لها ثلاثة أبعاد ، هي مدى تحديد الأهداف بوضوح ، ومدى صعوبتها ودرجة الأداء المطلوب ، والالتزام بالأحداث والجهد المبذول لتحقيقه¹.

3-نظرية العدالة: Equity theory

وصاحب هذه النظرية هو " آدامز adams, 1965 "ومفادها أن السلوك يتم دفعه عن طريق الإنتقال نحو تبادل إجتماعي عادل ، ويتلخص هذا الرأي في أن الناس يتأثرون في سلوكهم بالمكافآت النسبية التي يتسلمونها ، أوهم في طريقهم لإستلامها ، وتقوم هذه النظرية على الإفتراض بأن الناس الأفراد يحفظون ، إذ ما تمت معاملتهم في العمل بعدالة يقرر الأفراد العدالة بواسطة معادلة بسيطة هي:

✓ ما هو الجهد الذي يتوقعون بذله في العمل المتاح بالمقارنة مع ما يتوقعونه الحصول عليه بعد بذلهم هذا الجهد (مكافآت²) ؟

تزدنا هذه المعادلة أو العلاقة النسبية بين الجهد والعائد بوسيلة المقارنة مع نسب الأفراد أو المجموعات الأخرى التي تحقق الإنصاف ، فعندما تكون النسب متساوية تنشأ عدم العدالة ، وعندما تزيد المدخلات أو قيمة العائدات النسبية أو المحركة تتحقق العدالة عند الفرد.

4-نظرية (z) :

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات المعاصرة في الدافعية وتستند هذه النظرية على أسس معينة لتحقيق الدافعية من أهمها التوظيف مدى الحياة والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات ، والرقابة الضمنية ، والإعتبار الكلي للعامل والمسؤولية الجماعية ، وضمان الترقى العادل من خلال التقييم البطيء وغير ذلك ولاشك أن التركيز في هذه النظرية يكون على التنسيق بين العاملين والجهود الجماعية بدلا من التكنولوجيا وذلك من أجل التحسين في الإنتاجية وتحقيق الأهداف وهذا يتطلب التركيز على جميع الأسس السابقة المشار إليها من أجل تحقيق الدافعية.

¹ محمد محمود بن يونس ، سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط 1 ، عمان الاردن ، 2007، ص181 .

² قوادري رشيد ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال والتسويق ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس ، 2008 ، ص 40 رسالة ماجستير غير منشورة.

ومن الباحثين الذين إهتموا بالتجربة اليابانية هو " وليام أوتشي " Outchi William الذي طور نموذجا إداريا أطلق عليه " نظرية (z) ، ويؤكد هذا النموذج على الإهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم .

5- نظرية التوقع والتفضيل :

تعود هذه النظرية إلى "فكتور فروم لسنة 1964 م " vector , vroom ، فهي تناول داخل الربط والعلاقة بين توقعات الأفراد في تحقيق الكسب والتقدير عند نجاحهم في أداء عمل معين ، وبين جهودهم في ذلك الإتجاه ، وترتكز على فرضيتين أساسيتين:

أ- الفرد يفضل عند قيامه بنشاط معين أن يكون هذا الأخير يعود عليه بنتائج أكبر ومنفعة أكثر .

ب- عند دراسة دوافع سلوك الإنسان يجب الأخذ في الحسبان أمرين هما:

✓ الغايات والرغبات التي يصب الفرد إلى تحقيقها.

✓ إعتقاده بأن النشاط الذي يقوم به هو النشاط الذي يحقق له الغايات والرغبات التي يرمي إليها .

ويفهم من هاتين الفرضيتين أن سلوك العامل يرتكز على المنفعة ، وأن إختياره يكون من بدائل عديدة ، ويرتكز على إعتقاده بأن نشاطه هو الذي يحقق له أهدافه ، وبالتالي فعنصر التوقع له دور هام في إتخاذ قراره ، لذلك فإن الدافع هو " نتاج قيم متوقعة من طرف سلك شخص مع احتمال أن هدف هذا الشخص يكون متوقعا".

ومن هنا فإنه إذا كان الأجر تبعا للإنتاجية يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ، وكلما كان إعتقاد العامل بالحافز كان هذا الأخير العمل الرئيسي لدفع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن صياغة هذه النظرية في المعادلة الآتية:

الدافعية = التوقع x الرغبة x الوسيلة

وللإشارة فإن هذه النظرية تعترف بوجود إختلاف بين تفصيلات الأفراد وتوقعاتهم ، وبالتالي الإختلاف في إتخاذ القرار حول إختيار النشاط.

6- نظرية ذات العاملين :

أتى بهذه النظرية " فريديريك هرزبرغ ، " ferderick hertzberg, 1959 الذي وجد أن كل فرد له مجموعتين من الحاجات تؤثر على سلوكه بطرق متباينة ، فالأولى تتعلق بعوامل بيئة العمل المناسبة ، وعدم توفرها " يجعل من الأفراد غير راضين على محيط عملهم ، وبالتالي تنقص من كفاءاتهم ، ومنه يلجأ الأفراد إلى إعطاء مردود متواضع " ¹ .

وقد أطلق عليها البيئة الصحية باعتبارها عوامل الرضا الوظيفي ومعنى ذلك أنها لا تقوم بتحريك دوافع الفرد نحو زيادة جهوده لتحقيق أهداف المنظمة ، وتبقى هذه المهمة للمجموعة الثانية والتي أطلق عليها

¹: op.cit. ,p29,(sans référence de l'ouvrage de Herzberg) eretti (j.m)P29.

عوامل الدافعية ، إذ تعمل على زيادة جهود العامل ونشاطه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وقد حقق عناصر المجموعتين كما يلي:

6-1-عوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد : وتشمل ما يلي :

- ✓ الشعور بالإنجاز .
- ✓ إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه .
- ✓ أهمية العمل نفسه كونه إبداعا وفيه نوع من التحدي.
- ✓ المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤولية الشخص عن الآخرين .
- ✓ إمكانية التقدم في الوظيفة .
- ✓ التطور والنمو الشخصي .

6-2-العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة :وتشمل ما يلي :

- ✓ سياسة الشركة وإدارتها .
- ✓ نمط الإشراف.
- ✓ العلاقات مع الرؤساء .
- ✓ ظروف العمل .
- ✓ الأجور والرواتب والمكافآت .
- ✓ المركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.
- ✓ التأثيرات على الحياة الشخصية.

إن أفكار " هرزبرغ " ، قدمت إطارا هاما ومفيدا لمفهوم الحاجات الإنسانية الدافعة والتي تعتبر في دفع العاملين للعمل ، إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين فيها كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازاتهم .

7- نظرية التعزيز : (Reinforcement theory)

صاحب هذه النظرية هو " سكينر " b,f,skinner ومفادها أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك ، ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع إهتمامه ، لذلك فإن المفردات هي التي تتحكم في السلوك وأن النتائج التي تعقب مباشرة إستجابة من الإنسان تزيد من إحتمال تكرار ذلك السلوك في المستقبل ، يعتبر بمثابة مؤشرات قوية على السلوك ، وأن ما يقوم به العاملون من جهد تحده إلى درجة كبيرة النتائج التي تعقب سلوكا معينا .

ويقترح بعض الباحثين إستخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المديرون:

- عدم إعطاء فكرة مكافأة متساوية لجميع العاملين .
- على المديرين أن يعلموا العاملين بما عليهم أن يقوموا به كي ينالوا تعزيزات .
- على المديرين أن يخبروا العاملين بالنواحي التي لم يتحسنوا فيها.

- على المدير أن لا يعاقب موظفا أمام زملائه .
- على المديرين أن يجعلوا النتائج (الثواب والعقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف .

8-نظرية الحاجات ماسلو :

في عام 1943 م ، صنف "ماسلو" الحاجات إلى خمسة مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها ، ويكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قبل أن يتطلع الفرد إلى إشباع الحاجة التي تليها " بحيث لا يمكن أن يكون هناك دافع إلا بتحقيق الحاجات الدنيا للهرم"¹.
ثم تلتها الحاجات الأخرى في السلم الهرمي وبشكل مرتب، إذ تحتل الحاجات الأمنية صدارة إهتمام الفرد إذا أشبعت الحاجات الفيزيولوجية ، ثم تتراجع أمام الحاجات الإجتماعية في حالة إشباع الأولى والثانية ، ثم تظهر حاجات التقدير في حالة إشباع الحاجات الفيزيولوجية .

شكل رقم (05): الهرم



المصدر :سيمة محمد عباس، المرجع السابق ص169

- Don Hellriegel , John W.Slocum , **Management des organisations** ,editio De Boeck , 2édition paris ,2006, P169.

وقد يسعى الفرد لإشباع نوعين أو أكثر من الحاجات من مستوى واحد أو من مستويات مختلفة ، رغم عدم إشباع الحاجات التي قبلها بشلل معقول ، وهذا يحدث تحت ظروف معينة ، ولا شك في أسبقية

¹Villmus(p) : motivez vos équipes «le guide» ed d'organisation partis.5 éme édition,(sans référence - de l'ouvrage de maslow) . 1999,p31

إشباع الحاجات بالصورة التي قدمها ماسلو تمثل المسيرة الطبيعية لإشباع الحاجات في ظروف طبيعة وتعد تفسيراً منطقياً للحاجات الإنسانية¹ " وقد قسم " ماسلو " الحاجات إلى:

أ- الحاجات الفيزيولوجية :

تتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة بالجسم كالطعام والراحة، والتي يهدف لعامل إلى تحقيقها قبل غيرها، فتوجد أجر متواضع وقواعد العمل اليومي والراحة الأسبوعية تسمح له بتحقيق المستوى الأول من الحاجات.

ب- الحاجات الأمنية: تتعلق بتوفير الأمن والوقاية من الأخطار والتأمين الإجتماعي وضمان المنصب من خلال الترقية في السلم الهرمي والتكوين من أجل تطوير المعارف والخبرات.

ت- الحاجات الاجتماعية :

وهي مرتبطة برغبة الفرد في الإنتماء إلى جماعة العمل ، ويكون إشباعها عن طريق شعوره بأنه عضو في الجماعة ، ويساهم في تحقيق أهدافها ، فسياسة الإعلام والاتصال ، والنشاطات الاجتماعية والثقافية ، والعلاقات الاجتماعية تحيب على هذه الحاجات الاجتماعية² .

ث- حاجات التقدير :

وهي التي تتعلق برغبة الفرد في إعراف الآخرين بأهميته وكسبه ثقتهم ، ولذلك فهو يهدف إلى زيادة أجره والتكوين والإتصال والترقية لتقلد مناصب ذات مسؤولية لتحقيق مكانة إجتماعية راقية.

ج- حاجات تأكيد الذات (الانجاز):

وهي أعلى مستوى من الحاجات ، تظهر في تطور كفاءات الفرد و رغبته في إستعمال هذه الكفاءات ، وكذا خبراته وكفاءاته المعرفية والمهنية ، ولا تظهر هذه الحاجات إلا بعد تحقيق الحاجات السابقة لها.

9-نظرية بورتر في الحاجات(porter needs theory):

وصاحبها " ليان بورتر " lyman porter ، حيث قام في الستينات من القرن العشرين بتكييف نظرية هرمية الحاجات عند ماسلو لخلق بيئة تعزز النمو في مؤسسة العمل ، فمن وجهة نظر " بورتر " ، يمكن لهرم " ماسلو " يلائم بيئة المؤسسة بشكل أفضل ، وذلك بإضافة مستوى جديد للهرم ، وهو الاستقلالية (autonomy) ، وهذا يعود لحاجة الأفراد للمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر فيهم أو في المؤسسة ، وللتأثير في عملية التحكم بموقف العمل ، وإمتلاك صوت في وضع أهداف العمل ، وإمتلاك السلطة لإتخاذ القرارات ، والحرية للعمل بشكل مستقل ، وقد حذف بورتر الحاجات الفيزيولوجية في المستوى الأول من هرم ماسلو ، لأنه يرى أن الحاجات لا تشكل دافعا للفرد ، لأن إشباعها مضمون بإستخدام مفهوم هرم

¹ أحمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات الكويت ، ط2 ، 1979 ، ص268 .

² (jean marie): ressources humaines et gestion du personnel , ed ,vuibert,paris, p28.

الحاجات" لبورتر"، يكون من السهل رؤية الطرق التي من خلال يمكن للمؤسسة التعليمية ، وخاصة مؤسسات التعليم العالي أن تكون مصادر لتلبية هذه الحاجات¹.

10- نظرية x و y :

ترجع هذه النظرية إلى " ماك غريغور " وقد أعطى نموذجا نقديا لمدرسة العلاقات الإنسانية" لألتون مايو"، ويعتبر أن قراراته تستغل من أجل توجيه الأفراد ، وترتكز نظريته على رؤية المديرين إلى العمال ، وكننتيجة اقتراح نموذجين لعلاقات العمل:

10-1- نظرية " x :

ترى أن العمال الكسلاء ولا يحبون العمل ، وليسو طموحين ولا يحبون المسؤولية ، ويحاولون الابتعاد عن العمل قدر المستطاع ، ويتهربون منه ويفضلون أن يكونوا منقادون وموجهون ، ولا تهمهم أهداف المؤسسة بقدر ما تهمهم أهدافهم الشخصية.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من جانب الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم ولرقابة على أفعالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة² ، عن طريق الإشراف والرقابة المباشرة. افتراضات " x :

- ✓ الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل .
- ✓ أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل .
- ✓ يفضل الإنسان أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يفعل .
- ✓ العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان نحو العمل .
- ✓ لا بد من الرقابة الدقيقة والشديدة على الإنسان.
- ✓ إن الأجر والمزايا المادية الأخرى أهم حوافز العمل.

ولذلك إتخذت الإدارة التقليدية الخطط، فسلكت طريقا ذو شقين ، حيث إتخذت القوة شعارا لها والتهديد والإشراف المحكم وسيلة لها ، والشق الثاني باللين والمرونة والتراخي ، ولكن هذه السياسة التقليدية أثبتت بطلانها العموم الاجتماعية في تجاربها ، فهذه الصفات التي ألصقها تاييلور بالعنصر البشري في الإنتاج غير صحيحة ، وقد قدم "غريغور" افتراضات مضادة وسماها " y " .

10-2- نظرية " y :

¹ محمد محمود بني يونس ، نفس المرجع السابق ، ص.189

² Mc GREGOR (D) : THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE , (NEW YORK , M c GRAN, HILL1960).

نقلا عن : الحرفة (حامد): موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان ، الجزء الأول ، ط1 ، 1980 ، ص158.

وهي مناقضة للأولى وتتنظر إلى العمال بأنهم يحبون العمل ويحاولون أن يجدوا حلول لمشاكل الإنتاج ولهم روح المبادرة ، ويقبلون بصفة طبيعية أن يكونوا مسؤولين عن تصرفاتهم ، ويعرفون أن فاءاتهم تختلف من شخص لآخر والتضامن في العمل أمر طبيعي¹ ، وأنهم على إستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة ، لذلك فعلى الإدارة خلق ظروف مواتية لزيادة قدرات العاملين وتحقيق أهدافهم ، عن طريق توفير الحرية أكثر وتحريرهم ممن الرقابة المباشرة والسماح لهم بالمشاركة في القرارات.

افتراضات" : y "

- أنها تنظر إلى العامل كبشر لا يعمل ضد إدارة المؤسسة وأهدافها .
- ليست الإدارة هي التي توجه العاملين وتحملهم المسؤوليات وحسب ، بل ذلك مغروس فيهم ، الإدارة فقط تطور وتكشف فقط الصفات الإنسانية وتوجهها.
- أن الإنسان يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود وهو يفضل أن يكون قائدا وليس مرؤوسا .
- في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد تمت الاستفادة منها بشكل جزئي.

11-نظرية الحاجات ماكلياند :

يدور محتوى هذه النظرية على الحاجات ، وظهرت مع " موراي " وتطورت مع " أتكسون " ثم مع "ماكلياند" وقد وضعوا مجموعة من الحاجات التي تعد كمحرك للدافعية ، كما أنها محصورة في عدد قليل من الحاجات التي تتميز بالمرونة وتخص كل فرد ، لها صفة الاكتساب وفطرية ، تستمد حيويتها من الوسط الخارجي ، وضعها " موراي " في 20 حاجة وقلصها أتكسون إلى 4 حاجات وهي:

1-حاجة النجاح.

2-حاجة الإنتساب.

3-حاجة الإستقلال.

4- حاجة السلطة.

¹ Le Berre(M) , T allondier (G), P cisér: de la gestion des ressources humaine, ed, pressuniversitaire de grenoble,Paris ,1995p13.

المبحث الثالث: علاقة تسيير الأجور وتحفيز الموارد البشرية

المطلب الأول: علاقة تسيير الأجور بأداء الموارد البشرية

تعمل المؤسسة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات.

من المعلوم أن لكل إنسان حاجات متعددة، تدفعه إلى إتخاذ سلوك معين من أجل إشباعها والوصول إلى حالة الرضي والإستقرار، وبما أن كفاءة أفراد المؤسسات تتحكم في كفاءة المؤسسات ككل وجب الإهتمام وإيجاد آلية تحث الموارد البشرية على العمل وتوجيه سلوكهم في المؤسسات، ومما لا شك فيه أن التحفيز أكبر باعث ومحرك لهذا المجهود.

فالحافز من أهم محددات سلوك العمل، لذلك كان من أولى إهتمامات إدارة الموارد البشرية تحفيز العمال حتى يتحسن أداؤهم و الذي يؤثر إيجابا على مردودية العمل.

الفرع الأول: ماهية الأداء و مكوناته

أولاً: ماهية الأداء

في مفهوم الأداء يجب أن نميز بين سمة العمل والسلوك وسمة النتيجة للأداء، فسمة السلوك تشير إلى ما يقوم به الفرد في حالة العمل، أما الأداء فهو فقط السلوك الذي له علاقة بأهداف المؤسسة، حيث تعددت التعاريف والمفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء والباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع، ومن بين هذه التعاريف:

• التعريف الأول:¹

الأداء: "هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة".

• التعريف الثاني:²

الأداء: "هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".

¹ بسام زهير شعبان جوهر، أثر فعالية البرنامج التدريبي في تحسين أداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2010، ص 71 .

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس صناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244 .

• التعريف الثالث: ¹

الأداء: "سلوك يحدث نتيجة، حيث أن الفرد يقوم بهذا السلوك استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون".

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف التالي للأداء:

ومن هذا نستنتج بأن الأداء ينطلق من إمتلاك العامل للكفاءة (قدرات، معارف، مهارات) في القيام بعمله، وفي مدى تحمله لمسؤولياته، كما يعكس التعريف كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنها تربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة. من خلال هذه التعاريف المتعددة يتبين أن الأداء يتمثل في مجموعة من التصرفات يقوم بها العامل الذي يتميز بخصائص معينة (سمات شخصية، وخصائص ذاتية) تحدد سلوكه، ويؤدي هذا السلوك الذي يقوم به إلى نتيجة.

كما يتبين أن للأداء جانبين يتمثلان فيما يلي:

1- الجانب السلوكي: ويتمثل في سلوك أو تصرفات العامل داخل المؤسسة، أي أن يكون سلوك يتماشى وما يتطلبه المركز من مهارات ودقة في الإنجاز العمل.

2- الجانب المادي: ويتمثل في مردود العامل أو إنتاجه الذي يقاس من الناحية الكمية وكذا من الناحية الكيفية .

الفرع الثاني: محددات الأداء

أولاً: الجهد المبذول

إن الجهد المبذول يمثل الدافعية التي تتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك الفرد ليؤدي العمل، وتمثل الرغبة في القيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وقوة الدافعية تحدد مدى استخدام العامل لقدراته في الأداء فبقدر ما تزيد الدافعية يزيد العامل من تلك القدرات.

1- القدرات والخصائص الفردية: وتنقسم بدورها إلى الخصائص الشخصية والخصائص الجسدية، بالإضافة إلى القدرات الحسية والحركية والمعرفية:

-**الخصائص الشخصية:** نستطيع التنبؤ بسلوك الفرد أمام متطلبات العمل من خلال معرفة نشاطاته المهنية السابقة الموجودة في إستمارة طلب الوظيفة المملوءة بمعلومات حول حياته المهنية والمتغيرات الأساسية كالعمر، نوع التكوين السابق... الخ.

-**الخصائص الجسدية:** إن الحالة الصحية للعامل والتنافس الحسي الحركي من المحددات الأساسية للعامل.

¹ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، مكتبة إين سيناء، القاهرة، 1999 ، ص 19 .

2- القدرات الحسية والحركية والمعرفية: القدرة تمثل العامل الثاني الذي يتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، ويكون تأثيره عليها حسب طبيعة ومتطلبات القدرات اللازمة، كما أن فعالية إستعمال المعلومات ومعالجتها مرتبطة بالقدرات الحسية والحركية والمعرفية للعامل.

أ- القدرات الحركية

تتضمن الإستجابات الحركية التي يقوم بها الفرد بناء على إدراكه لمثيرات معينة، ولا بد الإشارة إلى ثلاثة خصائص وهي:¹

- ✓ السرعة: وتمثل القدرة على الاستجابة السريعة لأحد المثيرات ويطلق عليها الزمن.
- ✓ التآزر الحس الحركي: وهي القدرة على القيام بسلسلة من الحركات الدقيقة والسريعة تتضمن تنسيق بين حركة العين وحركة اليد، والقدرة على القيام بالتكيف الدقيق لحركة العضلات.
- ✓ اللياقة الجسمية: وتتضمن القوة والمرونة والتوازن والتنسيق وقوة التحمل، وهذا للقيام بالمهمة وتأديتها .

ب- القدرات الحسية:

- تعتبر حاسة السمع والبصر من أهم الحواس لتكيف الفرد مع محيط العمل:
- ✓ قدرة الإبصار: من أهمها القدرة على حدة الإبصار، وتمييز المسافات والألوان والتنسيق البصري .
 - ✓ قدرة السمع: وتتعلق بحدة السمع والتمييز بين المثيرات الصوتية المختلفة.
- ت- القدرة المعرفية:

القدرات العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد في المهام الصعبة وتمثل الذكاء العام للعامل، وتتفرع منه مجموعتين رئيسيتين: تمثل إحداهما القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية التي تربط بالأداء المدرسي والتعليمي، أما الأخرى فهي القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية واليدوية².

ثانيا: إدراك العامل لدوره الوظيفي

نعني بإدراك العامل لدوره الوظيفي تصوره و إنطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله والسلوك الذي يمارسه ودوره في مكان العمل، حيث أنه يتلقى تعليمات وردود أفعال وآراء من رئيسه على أدائه وتصرفاته ، كما أنه يتعامل مع زملائه في أمور تتعلق بالعمل، ويمكن إبراز هذه المراحل كما يلي:

1- التعرض للمثيرات: تتمثل في مجموعة من المثيرات التي يواجهها الفرد.

- استقبال وتسجيل المعلومات: وتتمثل هذه المرحلة في المعلومات التي يتلقاها العامل بدوره ليعالجها ويتصرف على أساسها، وتكون هذه العملية (عملية التلقي) عن طريق وظيفة الإحساس التي تتم بواسطة الأعضاء الحسية كالعين والأذن، بالإضافة إلى حواس أخرى كحاسة الشم أو اللمس.

¹أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979، ص.66-65

²نفس المرجع، ص 125.

2- التفسير: تحتوي هذه المرحلة على مجموعة من العمليات حتى يتم فيها تحويل المعلومات التي يتلقاها العامل عبر الجهاز العصبي، أين تتم معالجتها بالنخاع الشوكي أو الدماغ للوصول إلى إتخاذ قرار، هذه المعالجة قد تحتوي على إشتقاق المعلومات مع معلومات كانت قد خزنت في الدماغ من قبل لإعطائها معنى يحدد دلالة هذه المعلومات.

3- الإستجابة السلوكية: وتمثل المرحلة الأخيرة للعملية، فهذا العامل يقوم بالإستجابة وإصدار الفعل كنتيجة للقرار المتخذ، أي ردود أفعال العامل على أساس معالجته لمعلومات وما أدركه. والجدير بالذكر أن هذه العوامل والمحددات لا يمكن أن تعمل خارج إتحادها ولا يمكن أن يؤثر كل عنصر على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، ومعنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر، بحيث يعتبر تفاعل وإدراك المحتوى من مضامين الأداء، أي من أساسياته وخصوصياته، ويمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية¹:

$$\text{الإدراك} = \text{الأداء} \times \text{القدرات} \times \text{الدافعية}$$

إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري، فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، ومدى إمتلاكه للقدرات اللازمة، وإدراكه لدوره حيث يهتم الكثير من المسيرين بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، ومن عملية تقييمه تحدد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.

الفرع الثالث: مكونات الأداء

إن دراسة مكونات الأداء، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل.

أولاً: تحديد ماهية الأنشطة والمهام التي يحتويها الأداء

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، وإنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة والمهام التي تتغير بتغير: الزمن أو الأفراد أو الظروف².

✓ الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل.

✓ الأنشطة التي تتغير بتفاوت العمال.

✓ الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء: ويمكن أن يقسم متغير الظروف الذي

بتغييره يتغير الأداء إلى :

¹أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص20.

²منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1973، ص121 .

- متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل: مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية.
- متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين وجماعات العمل، ويدخل تحت هذا خصائص الأفراد والجماعات وطبيعة تأثيرهم ونفوذهم على شاغل العمل.
- متغيرات تاريخية: كذلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، وحالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء.
- متغيرات كيفية: كذلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، وطبيعة ضغوط العمل والأزمات التي يكتنفها الأداء.

ثانيا: تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في العامل

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الإختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في العامل الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء

يتأثر العمال بجملة من العوامل تتعدد وتختلف باختلاف الوظائف، كما أنه من الصعب تحديد كل هذه العوامل، إذ تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الحياة الاجتماعية أو الحياة عموماً، لا تؤثر على الأداء.

ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين يتأثر أداء الأفراد بهما، وهذين العاملين كما يلي:¹

أولاً: العوامل الداخلية

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وهي تتكون من عدة عوامل:

1-العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة، لما له من فاعلية وديناميكية مؤثرة في جميع عمليات الإنتاج، ومن حيث دوره في إتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فالعنصر البشري يعتبر الأساس في تحديد جودة الإنتاج وكميته وتكلفته².

2-الإدارة: يقع على عاتق الإدارة مسؤوليات كبرى ذات أهمية بالغة في إستخدام فعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، ويقال أن أكثر من 75 % من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة، والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والرقابة، حيث تؤثر أساليبها على جميع

¹بلقايد ابراهيم، بري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدية وهران، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017، ص 263.

²عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.

الأنشطة، لذلك فإن أي ضعف أو تقصير لأي دعامة إدارية سيكون سببا في عجز كفاءة وفاعلية الإدارة ككل.

3- التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقا للتخصصات والسيطرة والتنسيق، إن درجة الموازنة في التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف، ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر كثيرا على الأداء وتحقيق الأهداف بكفاية وبمستويات أعلى.

4- بيئة العمل: توجد عناصر عديدة تحيط بالعامل أثناء أدائه لوظائفه، وما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات إجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الإتصال... الخ، أو ما يسمى بالعوامل المنظمة، لها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للعنصر البشري.

5- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الإشباع المترتبة عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وبالتبعية الإنتاجية.

6- العوامل الفنية: إن الماكينات والمعدات لها دور مركزي في التأثير على الأداء، ومجال الصيانة وظروف تشغيل الماكائن والمعدات ومدى توفر قطع الغيار والمعرفة الأدائية، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة.

ثانيا: العوامل الخارجية

تتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات قائمة من العوامل منها:

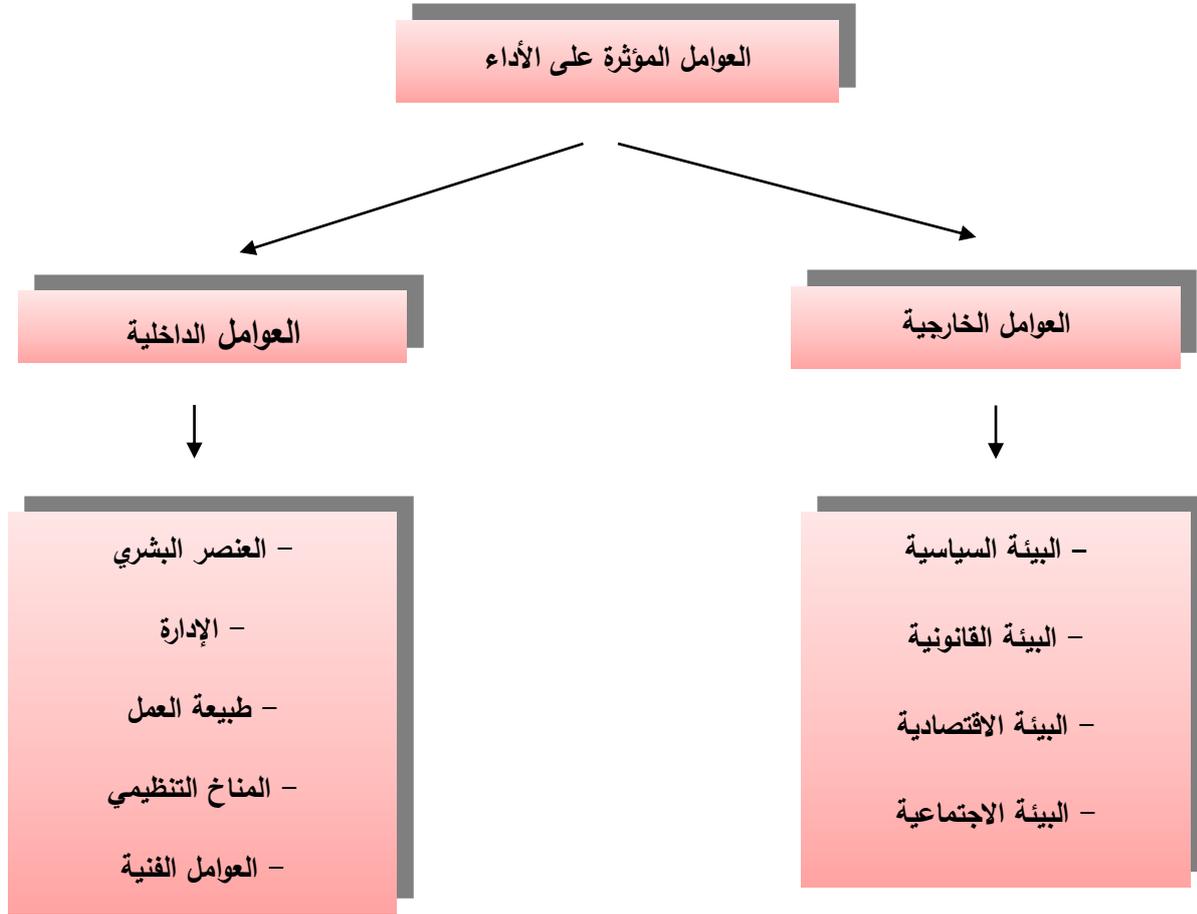
1- البيئة الاجتماعية والثقافية: من العادات والتقاليد الموروثة، النزعات الفردية في المجتمع، نسبة الأمية، أنواع برامج التعليم المهني والفني.

2- البيئة السياسية والقانونية: وذلك من حيث طبيعة النظام السياسي، الإستقرار السياسي، مرونة الأنظمة والتشريعات، السياسة الخارجية.

3- البيئة الاقتصادية: وذلك من حيث الإطار الإقتصادي العام للدولة (إقتصاد حر أو موجه).

يمكن تلخيص العوامل المؤثرة في الأداء في المخطط الموالي:

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بلقايد ابراهيم، د. بري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017، ص 263.

الفرع الخامس: ماهية تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

هو عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية، تشتمل على مجموعة من القواعد والأسس العلمية والإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد¹.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء

تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات وهي:¹

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2005، ص 365.

1- على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعاون الأخلاقي .
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة .

2- على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل .
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

- دفع العاملين إلى العمل بإجتهد وجدية حتى يتمكنوا من الحصول على إحترام وتقدير رؤسائهم .
- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الإعتبار .

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء:

إن أهمية عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود العديد من العوامل التي تسبب في تباعد بين خصائص الفرد الذي تم إختياره من جهة، وبين شروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من جهة أخرى، ومن هذه العوامل: -التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة المتمثلة في: إضافة أعمال جديدة، التوسيع الجغرافي لخصائص الوظيفة، تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى، تغيير موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

-التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الإعلام الآلي .
-التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل، مثل التغيرات في تركيبة قوة العمل، ونوعية العملاء .

-التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لإرتفاع أو إنخفاض مستوى مهاراته .

-يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الإختيار والتدريب والإشراف.

-حرص العمال على معرفة وجهة نظر رؤسائهم حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم من جهة، ومن جهة أخرى إهتمام كل رئيس بمعرفة مقدار التقدم الذي طرأ على أداء المرؤوسين.

الفرع السادس: علاقة نظام الأجور بأداء الموارد البشرية

يعتبر نظام الأجور أحد العوامل المؤثرة في الأداء فمن خلاله يمكننا معرفة رضا الفرد من عدمه باعتباره ينعكس على مستوى أدائه. وعليه سنتطرق إلى العلاقة الموجودة بين نظام الأجور بأداء الفرد، إن ممارسة العمال لعمليهم والمهام الموكلة إليهم بطريقة صحيحة وسليمة تضمن فعالية أداء كافة أفراد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبالتالي تقدمها وتطورها وإستقرارها، ويقصد بالأداء الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني ويعتقد العديد من الأفراد أن العامل الراضي هو عامل منتج فقد افترض العديد من الباحثين أن العلاقات الإنسانية الطيبة ستؤدي إلى مستوى الأداء العالي، وأن الأداء العالي يؤدي إلى رضا عالي، ويتأثر أداء العامل بعدة عوامل وأهمها نظام الأجر كالتعويضات و الإقتطاعات، المطبق في المؤسسة، فإذا كان عادلا ويحقق له متطلباته سيول لديه شعور بالعدالة و الراحة و الإلتناء، مما يدفعه إلى القيام بعمله على نحو مرضي، وبالتالي شعوره بالرضا في عمله، وفي الحالة المعاكسة فإنه يؤدي إلى إنخفاض أدائه وبالتالي إنخفاض رضاه عن العمل، وهنا توجد علاقة طردية بين الأجور والأداء والرضا الوظيفي. إن الأداء يسبب الرضا وهذا من خلال حصول الفرد على أجر يناسب أداءه¹.

أي أن الأجر هو من أهم الأسباب التي تحقق للعامل رضاه عن عمله ويتجلى ذلك من خلال الأداء الجيد لوظائف التي يكلف بالقيم بها.

إن الأداء الجيد كما ذكرنا يرتبط بوجود نظام للأجور جيد مما يحقق إنتاجية ومردودية جيدة للعاملين وعليه يتحتم علينا معرفة علاقة نظام الأجور بمستوى إنتاجية و مردودية العاملين.

المطلب الثاني: علاقة تسيير الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية

إن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل ومن ضمن هذه العوامل نظام الأجور بإعتباره أحد مكوناته لأنه يعتبر أحد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولذلك لا بد أن نتطرق إلى دراسة العلاقة بين الأجور كأحد مكونات نظام الأجور وبعض المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي، كعلاقة الأجور بالأداء ومردودية العاملين ومعدل دوران العمل ومعدل التغيب والروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"¹.

يتبين من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يرتبط بالظروف النفسية والمادية والبيئية في العمل.

¹ سامر جلد، السلوك التنظيمي - النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 75.

-و يعرف أيضا بأنه : "شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية، التي تحيط به في بيئة العمل"¹.

-كما عرف بأنه " هو حالة من العاطفة أو المتعة يحسها الفرد وتكون ناجمة عن تقييمه الجيد للوظيفة التي يشغلها"².

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو مشاعر ذاتية ترتبط بما يتوقعه الفرد من العمل وتتخذ إتجاها موجبا عندما يشعر الفرد بالإرتياح في عمله وبلوغ درجة الإشباع المادي والمعنوي وينتج من ذلك رضاه عن العمل. فالرضا الوظيفي ينشأ من مجموعة من العناصر تتكون لدى الفرد للوصول إلى مستوى الرضا العام وهو المحور الذي سنوضحه بالشرح.

الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

جاء في كل من نموذج بورتر ولولر لتجدد الرضا الوظيفي بتأثير العوائد الذي يحصل عليها الفرد في وظيفته، وما تحقق له من إشباعات وفي نموذج كونزي وزميلاتها مجموعة من العناصر التي يتصور أن الفرد سيحصل عليها .ويمكننا إجمال عناصر الرضا الوظيفي في :الأجر ومحتوى العمل ونمط الإشراف الترقية وجماعات العمل وظروف العمل المادية. ويعبر على الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

وسنشرح كل عنصر من هذه العناصر كمايلي:

1-محتوى العمل: يعبر عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله كالسلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل، إذ تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، و هو يعبر عن درجة تنوع المهام، السيطرة الذاتية المتاحة و درجة إستخدام الفرد لقدراته³.

2-الأجر: يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج سمع وخدمات، فالأجر يعتبر الوسيلة الفعالة لإشباع حاجات الفرد المختلفة، كذلك يساعد المؤسسة على جذب الكفاءات للعمل فيها، وهو وسيلة لنشر العدالة بين الموارد البشرية⁴.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 131.

² Murray R,ann marie ryan,**personality and wok reconsidering the role of personality in organization**,josseybass pulishers ?San Francisco, 2003, p167.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية،لبنان،2002. ص296.

3-نمط الإشراف: يعرف الإشراف بأنه: "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه(المشرف) و عدد من الأشخاص(المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة¹."

4-الترقية: يقصد بها نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المستويات و الواجبات و يصاحبها في العادة زيادة في الدرجة و الراتب، فقد أشارت الدراسات الى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، حيث يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية.

5- ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في كل من الحرارة والرطوبة و الضوضاء و الإضاءة و ترتيب مكان العمل، وتوفر هذه العناصر في مكان بشكل جيد يؤدي إلى رضا الفرد عن العمل حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل².

6- جماعات العمل: وهي عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، بحيث أن أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هدف من هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات³ .
ومما سبق يتضح لنا أن جماعة العمل تؤثر في رضا الفرد بقدر مصدر المنفعة أو التوتر التي تحققه له، فإذا كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق منافع لهم كلما كانت جماعة العمل مصا للرضا عن العمل، وعليه يمكن القول أن الفرد لا يشعر بمستوى الرضا الوظيفي العام إلا من خلال إجتماع هذه العناصر. ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 08.

² نفس المرجع، ص 10.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2009 ، ص

الفرع الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات، كونه يؤثر تأثيراً كبيراً في العاملين الذين يعتبرون الثروة الحقيقية وسر تميز المنظمات، وتتجلى هذه الأهمية في ما يلي:¹
- ✓ انخفاض نسبة الشكاوى والتظلمات والإحباط في العمل، ما ينعكس إيجاباً على الولاء والانتماء للمنظمة، والسعي لتحقيق أهدافها.
 - ✓ يتسم العمال حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بتحقيق درجة عالية من الإنجاز والتعلم والمهارات الجديدة و استثمار طاقاتهم الفكرية والبدنية في تطوير مجالات العمل.
 - ✓ سعي المؤسسات لتحقيق وتحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية للعاملين وإهتمامها بتحقيق الرضا لديهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
 - ✓ العاملون ذوي درجات الرضا المرتفع يكونون أكثر رضا عن أوقات فراغهم، خاصة مع عائلاتهم وكذا رضاهم عن الحياة بصفة عامة.
 - ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
 - ✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
 - ✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.
 - ✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل.
- فبعد التعرف على المفاهيم المختلفة لموضوع الرضا الوظيفي، ومعرفة العناصر التي يتكون منها وللتعمق أكثر في هذه الدراسة يجب التطرق إلى الخصائص المميزة للرضا الوظيفي.

الفرع الرابع: خصائص الرضا الوظيفي

- يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي وهي فيما يلي:²
- 1- **تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار العديد من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم ونظرتهم إلى الرضا الوظيفي.

¹ حضير ناظم محمود ،الفريجات وآخرون ،السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى ، إثراء وتوزيع، عمان،2009،ص 117.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية.2002 ص45.

2 - النظر إلى الرضا الوظيفي علي أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون سببا في رضا شخص قد يكون سببا لعدم رضا شخص آخر.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأن الظروف التي أجريت في ظلها تلك الدراسات متباينة.

4 - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، ومن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، كما يؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته.

5- الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإرادته، ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة علي نجاح الشخص، أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وفي الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الأهداف.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي ارضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الأخر وأن الفعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.¹

بعد ان تعرفنا على الخصائص المميزة للرضا الوظيفي فإنه يتحتم علينا معرفة المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الخامس: محددات الرضا الوظيفي

أولاً- الاتجاهات:

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم العامل، هذه المعتقدات والقيم تختلف من عامل لآخر، وهي بذلك تعتبر سببا رئيسيا في اختلاف الرضا الوظيفي لديهم كما أن هذا الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن العمال قد يختلفون من حيث ما يريدونه كل منهم أن يحصل عليه من وظيفته.² أي أن الرضا يتحقق من التقارب بين النتائج التي يرغب في تحقيقها الفرد وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشر وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 177.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر ، 2003، ص 172:

ثانيا - العدالة:

يشعر العامل بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه مقابل ما يبذله من جهد في القيام بعمل ما وانجاز الأنشطة والمهام الموكلة إليه وبكل واجباته ومسؤولياته، ويحصل في المقابل على أجر يحقق ويشبع به حاجياته المادية، كما يجب أن تكون هناك عدالة في تقديم الأجور و الحوافز بين العمال حتى يشعر الجميع بالإنصاف مقارنة بالآخرين.¹

وبالتالي فإن الفرد يشعر بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل وبالتالي يشعر بالرضا.

ثالثا - الميول الشخصي للفرد:

ويشير إلى الوضع الشخصي للفرد، فالمنظمة يمكنها التأثير في رضا أفرادها من خلال التغييرات التحسينات في بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير في شعوره بالرضا عن عمله رغم التغييرات الإيجابية في بيئة العمل ، وقد أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض الخصائص الشخصية للفرد الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه البحوث إلى أن الميول السلبي والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لذوي الأفراد، وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي.²

ومنه يمكن القول أن الأفراد المتفائلين ذوي التفكير الواقعي غالبا ما يكونون أكثر رضا في وظائفهم.

الفرع السادس: علاقة نظام الأجور بالرضا الوظيفي للموارد البشرية

هل يقصد بها كونها علاقة ممثلة بين المخرجات و المدخلات أم يقصد بها قياس مدى النجاح في إنجاز مهمة معينة، ويؤثر اختلاف المفهوم تبعا لتعدد طرق قياس الإنتاجية وفي مدلولها من حيث المحتوى الاقتصادي أو من وجهة نظر الفكر الإداري.³

أما علاقة الرضا الوظيفي للعاملين بدأت حركة العلاقات الإنسانية تطرح فكرة أن الاتجاهات النفسية للعاملين أي رضاهم عن العمل يؤثر في إنتاجيتهم و أدائهم لأعمالهم إلى جانب أنماط أخرى في سلوكهم. ومن بين العناصر التي تزيد رضا العاملين عن العمل هو نظام الأجور ، فحصول العامل عن الأجر المناسب باعتباره من مكونات نظام الأجور يحسسه بالرضا وهذا ما ينعكس إيجابا على إنتاجيته.

¹سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2007،ص 40.

²جمال محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،ص 296.

³عزيزي نوال، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة بلدية وجانة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة جيجل، 2010 ،ص 61.

فالعامل السعيد في عمله عامل منتج بل وقد أكدت هذه الحركة في أبحاثها ودراساتها، وقدمت العلاقة بين الأجر والأداء كعلاقة نسبية بين الرضا كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع. وتبرير هذه العلاقة يعود حسب حركة العلاقات الإنسانية إلى فكرة بسيطة مفادها أن العامل الذي يرتفع رضاء عن الأجر الذي يتحصل عليه مقابل عمله ستزداد حماسته لأداء وظيفته فترفع بذلك إنتاجيته، وبالعكس فإن العامل الذي يقل رضاء عن الأجر الذي يتقاضاه ستقل حماسته وإقباله على عمله وتقل لديه مشاعر الامتتان والولاء لوظيفته ومنظمتة و بالتالي تقل إنتاجيته¹.

فربط إنتاجية العاملين بنظام الأجر هو أن يحصل الفرد العامل على أجر يتناسب وكمية أو قيمة إنتاجية أي زيادة مقدار الأجر مع كل زيادة يحققها الفرد في حجم إنتاجيته، مع ثبات الشروط والعوامل الأخرى وبذلك ، فإن مبدأ ربط إنتاجية العامل لمدى ملائمة وعدالة الأجر الذي يتقاضاه يعتبر حافزا لزيادة إنتاجيته من حيث الكم والنوع².

فمن ضمن المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي نجد معدل دوران العمل ومعدل تغيب العاملين وهما يتأثران بعوامل عدة منها نظام الأجر، وعليه سنتطرق إلى العلاقة الموجودة بين نظام الأجر وكل من معدل دوران العمل ومعدل تغيب العاملين.

المطلب الثالث: علاقة تسيير الأجور بالولاء الوظيفي للموارد البشرية

حظي موضوع الولاء التنظيمي بمزيد من إهتمام الباحثين فهو يشير في مجمله إلى الإخلاص والإندماج والمحبة التي يبديها الأفراد إتجاه المؤسسات بغية تحقيق الإنسجام بينهما، وهو من بين السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العمال في المؤسسات. وعليه سنتناول مفهوم وأهمية وأهداف الولاء التنظيمي، خصائصه وأبعاده، وكذلك العوامل المؤثرة فيه، مراحلها، ثم آثاره ومظاهر ضعفه.

الفرع الأول: مفهوم وتعريف الولاء الوظيفي

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات التي جذبت إنتباه الباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإداري، إلا أن مفهوم الولاء التنظيمي كغيره من المفاهيم الأخرى كان ولا يزال موضع إختلاف بين الباحثين، سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد للولاء التنظيمي، أو النماذج والنظريات التي تفسره بيد أن هذا الإختلاف مركز إهتمام أي باحث عن النموذج الذي سيسير عليه دراسته، إذ يساعد هذا النموذج

¹ عزيزي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 61 ص 62.

² الصديق منصور، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

على تحديد التعاريف الإجرائية المستخدمة في دراسته، وكذلك تحديد المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة، و تفسير نتائج الدراسة لذلك فإن الباحث في هذا الجزء من الدراسة سيحاول إبراز أهم مفاهيم الولاء التنظيمي، و تتبع النماذج و النظريات التي حاولت تحديد طبيعة الولاء التنظيمي وتفسيره، والخروج من كل ذلك بنموذج يمكن على أساسه إجراء الدراسة الحالية.

وبخصوص مفهوم الولاء التنظيمي، يعتبر مفهوما قديما في العلوم الاجتماعية و كان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً يعيش مع آخرين في بيئة اجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبرزها الحاجة إلى التعاون و الشعور بالانتماء¹.

تعريف الولاء : "انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية"².

فالولاء التنظيمي ليس مجرد ولاء بمنظمة معينة، بل هي عملية مستمرة يعبر الموظف من خلالها عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر، ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف والعمل من أجله ويشكل مستمر وإن طال أمد تحقق هذا الهدف .ومن أوائل الذين قدموا مفهوم الولاء التنظيمي (بورتر و سميث 1970) حيث نظرا إليه من منظور نفسي و وصفاه بأنه: " توجه يتسم بالفاعلية وإيجابية نحو المنظمة " .

ثانيا: تعريف الولاء التنظيمي

يعرف الولاء التنظيمي بأنه : "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها و بقائها"³. كما يعرف أيضا الولاء للمؤسسة بأنه: " مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها و ترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضوا فيها"⁴، و قد يعتبر الولاء بكونه " حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، و مع أهدافها و رغبته بالمحافظة على عضويته فيها "⁵.

¹ هاشم زكي (1980) ، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، ص32

² المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الأردن، دن، 1996، ص87.

³ حريم حسين ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 10 .

⁴ رونالد ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع

، الأردن، 1999، ص 27 .

⁵ عطية ماجدة ، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - ط 1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص103.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف الولاء التنظيمي

1-أهمية الولاء التنظيمي:

إن للولاء التنظيمي أهمية على مستوى الفرد و الإدارة نظرا لارتباطه بعوامل عدة ذات أثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب والفاعلية في العمل كما انه على علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع للأدوار ، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر والجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل. كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين بقليل من معدل ثورانهم في العمل ويحسن مستوي ادائهم وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي الى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل حيث يشعر الموظف والولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضاء والسعادة والارتباط العائلي¹ .

يمثل الولاء عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي تستطيع المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوي من الإنجاز² . إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة. إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضاء الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل³ .

إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بإدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء. انطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه لتحقيق أهدافها وقيمتها.

إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها⁴.

2-أهداف الولاء التنظيمي:

إن المؤسسات في الوقت الحاضر تعتمد في تحقيق أهدافها على الأفراد، مما دعت الى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال لاختبار أفضل الأفراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المادية

¹شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص، 92 ص93.

²السواط والشريف طلال، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط1 ، 2002، ص 41.

³سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011 ، ص14

⁴النوزي موسى، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999 ، ص118.

- المعنوية والتي تسهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة لغرض الحصول علي ولاء هؤلاء الأفراد و الإخلاص في خدمتهم وتتلخص أهداف الولاء التنظيمي فيما يلي:
- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة. الوصول للأداء المتميز في العمل.
 - الرغبة والميل للبقاء في المؤسسة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
 - إن انخفاض الولاء التنظيمي لدي العاملين يحمل المؤسسة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالإضرابات، اللامبالاة في العمل، التخريب، فهدف الولاء التنظيمي يمثل في تخفيف الأعباء عن المؤسسة¹.

الفرع الثالث: خصائص وأبعاد الولاء التنظيمي

1- خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد خصائص تتمثل فيما يلي:

- ✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ✓ يشير الولاء التنظيمي إلي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمه تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدي ولائهم.
- ✓ إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ✓ أنه يفقد خاصية الثبات بمعني مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- ✓ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما انه التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- ✓ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية أو لعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل¹.

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة)، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص 281.

2- أبعاد الولاء التنظيمي:

تحدد أبعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما:

1. **الولاء الإتجاهي**: ويعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الأفراد مع أهداف وقيم المؤسسات، بحيث تزداد رغبتهم في البقاء والإستمرار في المؤسسات.
2. **الولاء السلوكي**: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها. أما كيدرون فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:
 1. **الولاء الأدبي (الأخلاقي)**: ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.
 2. **الولاء المحسوب**: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى ومزايا أفضل².

وميز ماير والن وسميث بين ثلاثة ابعاد للولاء التنظيمي هي:

1. **المكون العاطفي (الموثر)**: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية، التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه بصورة شخصية. وتعمل هذه المتغيرات على إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي يكافئ العاملين في المنظمة مما يؤثر بدوره بصورة إيجابية على مستوى الولاء التنظيمي، مع وجود علاقة إيجابية³ بين السن والعمر الوظيفي من جهة ودرجة الولاء العاطفي لدى الموظف من جهة أخرى.
2. **المكون الأخلاقي (المعياري)**: ويقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم، علاوة على ذلك تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

3. **المكون المستمر**: ويعني ان درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن، وطول العمر الوظيفي، حيث يعدان مؤشرين رئيسيين لوجود الرغبة لدى الموظف في الاستمرار بعمله، فاستثمار الفرد جزءا من

¹ عيساوي سعيدة، لعبادة هناء، دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قالمة، 2015، ص 30.

² هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 146

³ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 89.

حياته في المنظمة يعني ان أي تفريط او تساهل من قبله في هذا الاستثمار سيكون بكتابة خسارة له، خاصة اذا كان سيبدأ بعمل جديد لا علاقة له بعمله في المنظمة، كما ان فقدان الفرد لزملاء العمل وما إقامه معهم من علاقات خلال عمله في المنظمة يعد خسارة أيضا لهذا الفرد وكذلك فان اختلاف نظام التقاعد من جهة لأخرى قد يعني خسارة للفرد يجب تجنبها وبعد تقدم السن او العمر الوظيفي أيضا عاملا مشجعا للارتباط بالمنظمة لتضائل فرص العمل في منظمات او أماكن أخرى، فان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد للمنظمة ورغبته بالبقاء فيها¹.

الفرع الرابع: آثار الولاء التنظيمي ومظاهر ضعفه

1- آثار الولاء التنظيمي.

علينا أن ندرك بان للولاء التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ومن هذه الآثار ما يلي:

أ - الآثار الإيجابية:

- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل.
- استقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل.
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.
- الموظف الأكثر التزاما ما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكثر.
- تتوقع أن الموظف الأكثر التزاما ما يبدي رضاه عن هذا التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نمو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في مصالح التنظيم².
- أن آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة الى ارتفاع قوة علاقته العائلية³.

ب - الآثار السلبية:

¹المرجع نفسه، ص 90.

²صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 184.

³أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 7، 2000، ص 231.

للولاء آثار سلبية نذكر منها:

جعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي الى ان يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة الى ذلك فان العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله¹.

2-أسباب ومظاهر ضعف الولاء للمؤسسات:

هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الولاء نذكر منها:

- ✓ تقصير الإدارة في فهم مدى اقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء نافعون في هذا المجتمع.
- ✓ عدم وضوح مبدا الرجل المنسب في المكان المناسب حيث ان عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- ✓ الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث ان شعور الفرد بان منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تختلف عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- ومن جانب آخر فإن مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في المنظمة يأخذ أشكالا مختلفة من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى ومن هذه المظاهرات نذكر ما يلي:
- ✓ ضعف الميل للعمل وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار و الإطمئنان.
- ✓ ازدياد ظاهرة الغياب والتمارض وعدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وظهور حالات التذمر وكثرة الشكاوى.
- ✓ تعالي القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين².

الفرع الخامس :علاقة نظام الأجور بالولاء التنظيمي للموارد البشرية

لكي تفهم المنظمة سلوك العاملين المتعلق بالعمل فهما تماما يجب معرفة الأسباب والعناصر التي يمكن أن تحقق الرضا الوظيفي لهم وأن تهتم بمشاعرهم اتجاه المؤسسات التي يعملون بها، وهذا ما يسمى بالالتزام الوظيفي الذي يعكس مدى توحيد العاملين مع مؤسساتهم وتعمقهم بها .وحتى تنجح المنظمة في أعمالها في ظل محيط يتميز بالديناميكية أين يتم إسناد العمل إلى فرق العمل التي لا بد أن تتصف بالمرونة، ولهذا عليها التركيز على روح الانتماء والمواطنة لدى العاملين، بحيث يقبلون على مساعدة الأطراف الآخرين في الجماعة، و المبادرة إلى تكملة و إتمام المهام الإضافية وتجنب النزاعات واحترام الرسالة المرتبطة بالقواعد الصادرة عن رؤساء المنظمة، وتحدي العوائق التي تصادفهم في العمل وهذا كله يشير إلى إرتفاع ولائي للمنظمة³.

¹خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 84.

²شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 283.

نوال عزيزي، مرجع سابق، ص 63.

ولهذا فعلى كل المؤسسات عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها تحقيق أهدافها ، لا بد أن تأخذ بعين الإعتبار تحقيق أهداف عمالها، وبالتالي تنمي لديهم مشاعر الإلتماء، و يشعر العامل أنه يعمل أجل تحقيق رغباته ورغبات المنظمة التي ينتمي إليها على السواء، ويشير الولاء إلى الخضوع المصحوب بالوفاء³ .

وما يمكن قوله أنه من تنمية العاملين و الحصول على إخلصهم وزيادة انتمائهم للمنظمة لا بد من تحقيق العدالة في معاملتهم و العدالة في توزيع الأجور .

في الأخير ومن مجمل ما تم طرحه في هذا الفصل نستنتج أن الولاء التنظيمي لديه أهمية كبيرة لدى المؤسسة فهو يعبر عن مدى الترابط بين الفرد والمؤسسة والرغبة الشديدة للاستمرار فيها والاستعداد لبذل مجهود عال لها، حيث تعمل الإدارات عن البحث على السبل لخلق الولاء لدى عمالها وتعميقه لهم وذلك من أجل كسب ثقتهم ومنه إلى تحقيق أهدافها.

خلاصة الفصل:

إستعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي لكل من المؤسسة العمومية و إدارة نظام الأجور والحوافز ،حيث إستخلصنا أن المؤسسة العمومية هي أحد أجزاء القطاع العام، كما لها عدة أنواع من بينها المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، التي تعد محور الحياة السياسية والإقتصادية والإجتماعية لأي دولة مهما كانت توجهاتها الفكرية، ذلك راجع لأهمية التي تحظى بها .فالدور المناط بها يفرض على المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري الإستعانة بتقنيات أساليب إدارية متطورة حتى تستطيع مواكبة التطورات الحاصلة في شتى المجالات.

كما تمحورت دراستنا أيضا إلى تحديد طبيعة العلاقة بين كيفية تسيير الأجور و تأثيرها على تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات طابع إداري والتي تتسم بالفعالية وفق شروط محددة. أي كل عامل في له الحق على مقابل مالي لقاء بذله جهود، وللأجر أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو للمؤسسة وهو الوسيلة لإشباع حاجات الفرد المختلفة وبالنسبة للمؤسسة هو وسيلة لي جذب الكفاءات ،ولتحقيق تلك الأهداف فعلى المؤسسة تقديم نظام جيد للأجور والحوافز والإهتمام بتنظيم وهيكلية الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتشجيع العمال على العطاء وتحسين مستوى أدائهم.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول فعالية
تسيير الأجور كأداة لتحفيز
الموارد البشرية في
الخزينة العمومية
لولاية بومرداس

تمهيد:

لقد تم التطرق في الجانب النظري إلى تحديد طبيعة العلاقة بين كيفية تسيير الأجور و تأثيرها على تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات طابع إداري والتي تتسم بالفعالية وفق شروط محددة.

كما إرتأينا إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراء دراسة ميدانية حول فعالية تسيير الأجور كأداة لتحفيز الموارد البشرية على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري إلى جانب الوقوف على مدى تأثير الموارد البشرية بذات المؤسسة.

كما تقوم الخزينة العمومية لولاية بومرداس بعدت مهام و عمليات سواء تعلقت بالدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية ذات طابع الإداري ، وعليه سنحاول في هذا الفصل توضيح ذلك من خلال المباحث الأربعة التالية:

➤ **المبحث الأول:** نظرة عامة حول الخزينة العمومية والخزينة الولائية في الجزائر.

➤ **المبحث الثاني:** تقديم الهيئة المستقبلية الخزينة العمومية لولاية بومرداس.

➤ **المبحث الثالث:** تسيير الأجور وألية تحفيز الموارد البشرية على مستوى الخزينة العمومية

لولاية بومرداس.

➤ **المبحث الرابع:** تحليل وتقديم نتائج الإستبيان

المبحث الأول : نظرة عامة حول الخزينة العمومية و الخزينة الولائية في الجزائر

المطلب الأول: الخزينة العمومية: التعريف، مراحل التطور وآليات التمويل

تعتبر الخزينة العمومية أحد المؤسسات النقدية المسؤولة عن صياغة السياسة المالية طبقا للسياسة الإقتصادية وعن تزويد الدولة بالموارد النقدية التي تحتاجها.

الفرع الأول: تعريف الخزينة العمومية

للخزينة عدة تعاريف اختلفت باختلاف عدد المفكرين والباحثين وتتمثل فيما يلي:

التعريف الأول:¹

الخزينة اصطلاحا يقصد بها حسابات الدولة تسجل وإرادتها تتمثل في الضرائب وغيرها ونفقات تتمثل في الرواتب وغيرها ويطلق هذا الاسم أيضا على التكلفة المكلفة بمسك تلك الحسابات.

التعريف الثاني:²

هي منشأة عمومية مكلفة بتسيير الدولة، فهي الهوية المالية للدولة.

التعريف الثالث:³

هي التشخيص المالي للدولة تحصل على مواردها وتدفع مشتقاتها تقرض وتقترض.

التعريف الرابع:

عرفها المشرع الجزائري هو الوقف العام يؤدي خدمة لا هي تجارية ولا هي صناعية انفصلت عن الخزينة الفرنسية بعد الاستقلال في 29 أوت 1962 وحسب المادة 4 من المرسوم التنفيذي 3/145 المؤرخ في 17 ذي القعدة 1923 الموافق ل 19 يناير 2003 تكلف الخزينة العمومية بالمهام المتعلقة بتصفية عمليات الضرائب البلديات وضرائب القطاعات الصحية والمراكز الاستكشافية الجامعية ومراقبة ميزانيتها.

مما سبق نستنتج أن الخزينة العمومية هي منشأة عمومية مكلفة بتسيير الدولة، كما هي أداة لتطبيق الميزانية التي تعطي التصريحات التي تبين مدا خيل الدولة وتبين التزامات الإنفاق العام.

الفرع الثاني: مراحل تطور الخزينة العمومية في الجزائر

لقد عرفت الخزينة العمومية أربع مراحل تمثلت فيما يلي:⁴

¹ساكر القزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 1989، ص 144 .

²بغدادى علاء الدين ، فعالية الرقابة الجبائية في الحد من التهرب الضريبي وأثرها على الخزينة العمومية ، دراسة حالة مديرية الضرائب الجزائر، مذكرة ماستر تخصص تدقيق محاسبي، 2010/2009، ص90.

³بخراز يعدل فريدة، تقنيات وسياسة التسيير المصرفي، ط4، الجزائر، سنة 2000، ص77.

⁴بخراز يعدل فريدة ، مرجع سبق ذكره، ص 86، ص87.

1- مرحلة صندوق ودائع 1962 إلى 1966

تمثل الخزينة في هذه المرحلة بصندوق ودائع لحساب مراسلين ذوي صيغة بنكية مع ميزة أن تسيير الخزينة لحساب هؤلاء الزبائن تعتبر واجبا وليس اختياريا وبالتالي يلعبون دورا هاما في مشاكل الخزينة حيث عرفت هذه المرحلة نظام موسع وشامل فقد شملت معظم الوكلاء الاقتصاديين الماليين وغير الماليين باستثناء البنوك الخاصة الأجنبية وكل التعاونيات العامة.

2- مرحلة تكوين النظام المصرفي الجزائري وتحقيق الضغط المالي عليها 1966 إلى 1970

تزامنت هذه المرحلة مع ظهور أول بنك وطني وهو البنك الجزائري BNA في 08 جوان 1966 وظهرت هذه المؤسسة المالية الجديدة أدى تقليص إطار عمل الخزينة إذ باعتبارها بنك وطني لا بد عليها من توفير التمويل للأجل القصير للقطاع الزراعي الصناعي والتجاري الذي كان يعتمد قبل ظهور BNA في جزء كبير على قروض الخزينة العامة.

3- مرحلة سيطرة الخزينة العمومية على الدائرتين البنكية ودائرتها العامة 1971 إلى 1987

تزامنت هذه المرحلة بالمخطط الرباعي الأول في إصلاحات تمويل الاستثمارات سنة 1971 مع تكوين خاص لرأس مال بحوالي 25 مليار دينار جزائري، أمام ضرورة تحديد التمويل النقدي أنشئت الخزينة العمومية نظام تداول الادخار هذا النظام يسمح لها بتجميع مصادر مالية ضرورية لمراحل التراكم ومن جهة أخرى تداول الادخار مؤسسات سمح بتطبيق المبدأ الخاص بتحويل الاستثمارات المنتجة بمصادر طويلة الأجل الذي يجنب ضغوطات التضخمية، إذن هذه التحويلات العميقة التي ستعرفها الخزينة من نظام بسيط لمجموع الودائع تحت الطلب ستتحول إلى نظام تجميع وتداول الادخار.

4- مرحلة انفصال دائرة الخزينة العمومية من دائرة البنكية ما بعد 1988 إلى يومنا هذا¹

في هذه المرحلة اقتصر دور الخزينة العمومية على معالجة عدم التوازن المالي الذي أصيبت به المؤسسة العمومية بسبب التسيير الإداري و غياب رأس المال الاجتماعي و وجود فائض في العمال أيضا ، زيادة النفقات و الديون الثقيلة و لقد اتخذت الخزينة من أجل ذلك عدة إجراءات .

أ- تحويل قروض الخزينة.

ب- تجميع القروض.

ت- إعادة شراء حقوق البنوك على المؤسسات من طرف الخزينة.

¹بن عزوز خديجة، بن براهيم حسينة، دور إدارة الجمارك في تمويل الخزينة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2004، ص 96.

الفرع الثالث: تمويل الخزينة العمومية في الجزائر

تحتاج الخزينة العمومية لأموال من أجل القيام بعملها والتي تحصل عليها من عدة مصادر تمويلية:

أولاً: سيولة الخزينة العمومية:¹

بالنظر لكثرة عمليات الخزينة مع المؤسسات الاقتصادية و المعرفية فإنها تواجه ضغوطات كبيرة من حيث السيولة هذا على الرغم من أن انتقال النقود يتم بشكل حسابي و بواسطة تحويلات من حساب لحساب، و طبعاً لا توجد مشكلة إذا كانت الخزينة مقتدرة أما إذا كانت السيولة غير كافية فإن كل السيولة النقدية العامة تتأثر بذلك و الخزينة كآلية تواجه بعض المشاكل السيولة الأنية و السيولة الهيكلية.

أ- السيولة الأنية :

الخزينة عندها مقبوضات ومدفوعات كل يوم وهي بحاجة كل يوم إلى وضع عرض للسيولة فما هو معيار أو مقياس درجة السيولة في هذه الحالة ؟

إنه الرصيد الموجب لحسابها الجاري في البنك المركزي مضافاً له رصيد السلف التي يقدمها نفس البنك للخزينة وتعتمد الخزينة في تحقيق سيولتها على ما يلي:

1. احتياطي السيولة في صناديق المحاسبين.

2. رصيدها الموجب في البنك المركزي.

3. احتياطي اضافي وهو مجموع السندات المضمونة والأوراق الجاهزة للتحويل التي بحيازة المنشآت المرتبطة بالخزينة.

ب- السيولة الهيكلية:

حيث أن الخزينة ليست وحدها في الدورة النقدية العامة فإنها تتعرض لمشكلة السيولة على أجل المتوسط (6 أشهر أو سنة)، وعندئذ تكون النتيجة إما عجز أو وفرة ففي حالة الوفرة (أي المدخولات تفوق المصروفات)، فهذا يعني تقليل من السيولة العامة، وفي حالة العجز (أي عندما تصرف الخزينة التي تضع نقداً أكثر مما تستلم) فهذا يعني العكس، ويعني أيضاً بالنسبة للخزينة مشكلة السيولة الهيكلية ووسائل الخزينة لمعالجة مثل هذه الحالة هي:

1- القرض العام متوسط أو طويل الأجل.

2- أذونات الخزينة بأجال مختلفة.

3- اللجوء إلى صرف سندات وأوراق المنشآت التابعة لها.

4- طلب المزيد من سلف في البنك المركزي.

5- اللجوء إلى القرض الأجنبي.

¹ شاكر القزويني، مرجع سبق ذكره، ص146.

ثانيا: مصادر لتمويل الخزينة العمومية¹

نظرا لاختلاف نفقات الدولة وتعددتها، تعمل هذه الأخيرة على البحث عن مختلف المصادر لتمويل هذه النفقات، ويمكن التمييز بين نوعين من الإيرادات التي تحصل عليها الدولة، حيث نجد الإيرادات العادية والتي تشمل على إيرادات الدومين، الضرائب والرسوم، وهناك إيرادات غير عادية تتمثل في القروض العامة والإصدار النقدي.

1- الإيرادات العادية:

1-1 الضرائب:

فالضريبة هي فريضة إلزامية يلتزم المكلف بأدائها إلى الدولة تبعا لمقدرته التكلفة، بغض النظر عن المنافع التي تعود عليه، وهي بمثابة أسلوب لتوسيع الأعباء العامة سنويا فيما بين الأفراد.

2-1 الرسوم:

الرسم هو مبلغ من المال تجنيه أحد الهيئات العامة من الفرد لقاء خدمة خاصة تؤديها له، والأصل في تحديد سعر الرسم أن يكون السعر متناسبا مع نسق الخدمة المؤداة، وإلا اعتبرت زيادة الضريبة والرسم التي تحصل عليها مؤسسات الدولة كثيرة ومتنوعة يمكن تصنيفها إلى: رسوم إدارية وأخرى قضائية.

3-1 الدومين العمومي :

فالدومين ينقسم إلى قسمين وهذا من الناحية القانونية:

أ- الدومين العام :

والمقصود به كل ما تملكه الدولة والأشخاص المعنوية ، والذي يخضع لأحكام القانون العام، ويخصص لتلبية الحاجات العامة، ومثال ذلك الطرق، المتاحف، الموانئ والحدائق العامة، وعادة لا تقبض الدولة ثمنا من الأفراد مقابل استعمالهم لهذه المرافق.

ت- الدومين الخاص:²

ويتكون من كل ما تملكه الدولة من أملاك، وذلك بصفتها شخص اعتباري محض ولا يخضع للقانون العام ولا يخصص للنفع العام، وبالتالي الدولة لها حرية التصرف فيه سواء بالرهن أو بالبيع، ونظرا لأهميته أصبح محل اهتمام الدولة، لأنه يدر أرباحا معتبرة للخزينة العامة.

2- الإيرادات غير العادية:

وتشمل على نوعين من الإيرادات، وهي القروض والإصدار النقدي.

¹ أمنة قادري، الخزينة العمومية ودورها المالي والاقتصادي في الاقتصاد الوطني، دراسة حالة- خزينة ولاية الوادي - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، سنة 2014/2015، ص 12.

² أمنة قادري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

1-2 القروض :

فالقرض العام هو مبلغ من المال تحصل عليه الدولة من الأفراد أو المصاريف ومختلف المؤسسات المالية، مع التعهد برد المبلغ المقترض مع الفوائد المنبثقة عليه في تاريخ محدد وفق شروط محددة.

2-2 الإصدار النقدي :

عندما لا تتوفر طرق أخرى لتفادي العجز في الميزانية، تلجأ بعض الدول إلى الإصدار النقدي، فتعمل على طبع ما تحتاجه من أوراق نقدية وإصدار كمية من النقود، مما يفقد العملية قيمتها الحقيقية وتسبب التضخم المالي والاقتصادي.

المطلب الثاني: نظرة عامة حول الخزينة الولائية في الجزائر

أنشأت الخزينة الولائية بموجب مرسوم تنفيذي رقم 37-67 المؤرخ في 08/02/1967 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية ثم المرسوم التنفيذي رقم 91-129 مؤرخ في 11/05/1991 الذي تم تعديله بموجب المرسوم التنفيذي رقم 3.14 المؤرخ في 19/01/2003 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة وصلاحياتها وعملها، ويساعد أمين الخزينة الولائية في مهامه وكيلين مفوضين يمكنهم تفويضهما للإمضاء فرديا أو جماعيا وثائق تسيير المركز المحاسبي.

و تعتبر الخزينة الولائية بمثابة المجلس العمومي لدى الإدارات اللامركزية للدولة مثل المديرية على مستوى كل ولاية.

الفرع الرابع: المصالح الخارجية للخزينة العمومية

أولا: الخزينة المركزية

- أ- تعريف: هي المحاسب العمومي لدى الإدارات المركزية مثل الوزارات.¹
- ب- مهامها : تقوم الخزينة المركزية بمجموعة من المهام نذكر منها:
 - ✓ تنفيذ جميع الإيرادات والنفقات والموازنة وميزانية التسيير والتجهيز الخاصة بالإدارات المركزية والوزارات وكذلك ميزانية المؤسسات ذات طابع إداري أي أن اقتضى الأمر ذلك.
 - ✓ تداول الأموال وتقوم بحركة حسابات أرصدة الخزينة.
 - ✓ تفتح حساباته إيداع الأموال لفائدة الأشخاص المعنويين وطبيعيين.
 - ✓ تراقب وتحصص صناديق التسبيقات والإيرادات المركزية وصناديق التسبيقات والإيرادات في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري.
 - ✓ تدرس وتحضر وتنفذ جميع البرامج و التقارير والتحليل دورية المتعلقة بأعمالها وتبلغها لسلطات والهيكل المختصة المعينة.

¹ مصدر من الخزينة العمومية لولاية بومرداس.

ثانيا: الخزينة الرئيسية

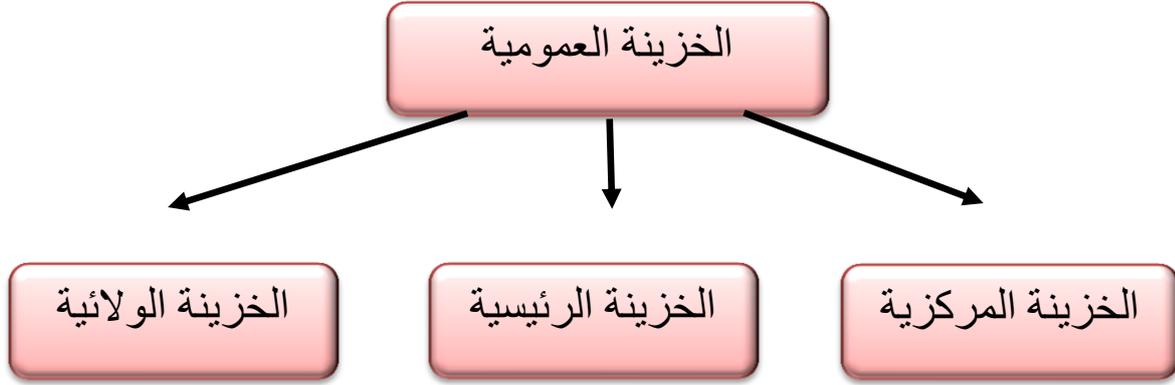
- أ- تعريفها: هي محاسب العمومي لدى الإدارات المركزية الخاصة بتسيير معاشات العسكرية مثلا.¹
- ب- مهامها : من بين المهام التي تقوم بها الخزينة الرئيسية مجموعة من المهام نذكر منها:
 - ✓ تدفع المعاشات العسكرية الخاصة بالعجز والتقاعد والمعاشات المخصصة للمجاهدين وذوي الحقوق كما تجمع مركزيا مخالصات المعاشات وتراقب إدراجها في المحاسبة.
 - ✓ تنفيذ عملية القروض وإيرادات والنفقات المرتبطة بالحسابات الخاصة في الخزينة.
 - ✓ تداول الأموال وتقوم بحركة حسابات الخزينة وتدريب وتحضير جميع البرامج والتقارير أو التحاليل الدورية المتعلقة بأعمالها وتبليغها للسلطات والهياكل المختصة.
 - ✓ تشمل كل من خزينة الرئيسية والخزينة المركزية على ثلاث (03) مكاتب على الأقل وثمانية (08) مكاتب ويدير كل منهما أمين خزينة مركزية وأمين الخزينة الرئيسي ويساعد كل منها مفوض إلى 3 مفوضين.

ثالثا: المديرية الجهوية للخزينة

- أ- تعريفها : هي المديرية التي تقوم بتسيير عمل الخزينة الولائية التابعة للمديرية الجهوية مثلا المديرية الجهوية لبومرداس.
- ب- مهام المديرية الجهوية للخزينة :
 - تقوم المديرية الجهوية للخزينة بمجموعة من المهام نذكرها:
 - ✓ المساهمة في قواعد تسيير العمليات المالية للدولة والجماعات الإقليمية والهيئات العمومية وتنفيذ ذلك.
 - ✓ الإدلاء بجميع الاقتراحات حول تكييف التشريع والتنظيم المتعلقين بأعمال الخزينة وبالمالية العمومية.
 - ✓ القيام بجميع الأعمال البرمجية إلى إعلام الخواص والمؤسسات بإمكانية التوظيف الأموال لدى الخزينة.
 - ✓ القيام بكل مهامه التدقيق في إطار برنامج الذي سطرته المديرية العامة للخزينة.
 - ✓ المشاركة بالاتصال مع المصالح المركزية في السير حسن لتداول أموال الخزينة وتدفقاتها.
 - ✓ تنظم المديرية الجهوية للخزينة في المديرية الفرعية لا ينبغي أن يتجاوز عددها ³.

¹ مصدر من الخزينة العمومية لولاية بومرداس.

الشكل رقم (08): المصالح الخارجية للخزينة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثاني: تقديم الهيئة المستقبلية للخزينة العمومية لولاية بومرداس

المطلب الأول: تعريف الخزينة العمومية لولاية بومرداس

نشأت الخزينة العمومية لولاية بومرداس عام 1984 تحت مرسوم وزاري رقم 84/290، وتقع في ولاية بومرداس على بعد 50 كلم من العاصمة وتخضع للخزينة العمومية لولاية بومرداس التي تحتوي أيضا على كل من خزينة ولاية تيزي وزو، خزينة البليدة والمدينة و هي بصفتها أمر بالصرف لهذه الخزائن الولائية، هي هيئة مالية تابعة لوزارة المالية، توجد على مستوى إقليم ولاية بومرداس يديرها السيد أمين الخزينة، ويساعده في ذلك وكيلين مفوضين يمكنه أن يفوضهم للإمضاء فرديا أو جماعيا على وثائق تسيير المركز المحاسبي، تراعي في نظامها المحاسبي قوانين المحاسبة العمومية، وهي مكلفة بتنفيذ ميزانية الولاية، ميزانية المصالح اللامركزية (المديريات الولائية)، ميزانية الهيئات العمومية (ذات طابع الإداري المحلي).

وتتكون الخزينة العمومية لولاية بومرداس بالإضافة إلى أمين الخزينة والمفوضان من ثمانية (08)

مكاتب.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة العمومية لولاية بومرداس

سنحاول من خلال هذا الشكل أن نبرز أهم المكاتب الموجودة على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية بومرداس

الفرع الأول : تحليل الهيكل التنظيمي للخزينة العمومية لولاية بومرداس

أولاً: أمين الخزينة

يقوم بتسيير أموال الخزينة الولائية لولاية بومرداس أمين الخزينة، والوالي الذي يعتبر كأمر بالصرف النفقة تحت ميزانية الدولة تقوم الخزينة بدفع النفقات والمشاريع والإعانات المالية في الولاية لمساعدة المؤسسات العمومية وغير العمومية يتم تمويلها وتدعمها من طرف الخزينة، حيث تحتوي هذه الأخيرة على جانبين جانب مدين والأخر دائن الأول الذي يعتبر كإيرادات و الجانب الآخر نفقات و هذا لتفتح حسابات داخل أو خارج الخزينة وفي الأخير يكون أمين الخزينة قد قام بعمله في الشهر على تنفيذ وتحصيل الإيرادات وكل ما يتعلق بالمداورات المالية .

ويساعد أمين الخزينة العمومية لولاية بومرداس وكيلان مفوضان، حيث يمكنهم أن يقوموا بعملية الإمضاء فردياً أو جماعياً على كل وثائق تسيير المركز المحاسبي، حيث يعد الوكيل المفوض للنائب الرئيسي لأمين الخزينة بالقيام بجميع المهام المؤولة لأمين الخزينة.

و تطبيق أحكام المادتين 10-11 من المرسوم التنفيذي رقم 129/91 المؤرخ في 26 شوال 1990 الموافق لـ 11/05/1991 المعدل والمتمم يحدد هذا القرار بتنظيم المصالح الخارجية وصلاحياتها وعملها وتتكون الخزينة العمومية لولاية بومرداس من (08) مكاتب نذكر منها أهم (05) مكاتب :

1- مكتب النفقات العمومية :

نصت المادة 32 من القانون رقم 129/91 والذي يتضمن ما يلي:¹

✓ استلام جميع الحوالات التي تدخل ضمن ميزانية الدولة والمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري المسجلة في الدفاتر المحاسبية وكذلك في ما يتعلق بالحسابات الخزينة و مسكها في دفاتر الخاصة بالنفقات

✓ القيام بعملية تدقيق الحسابات المتعلقة بالمادة 36 من قانون 21/90 المؤرخ في 15/08/1990 خاصة بالمحاسبة العمومية.

✓ ترتيب الإحصائيات الملازمة للإصدارات (المدخلات) ورفض المتعلقة بالعقود الماضية في إطار السوق العمومية.

✓ المحافظة على مسك الدفاتر المتعلقة بالسوق العمومية.

✓ المحافظة على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيزات العمومية وعلى هذا الأساس مكتب النفقات العمومية يتضمن ثلاث فروع جاءت طبقاً للمادة 26 بقرار رقم 142 المؤرخ في 06/02/1991 المتضمن تنظيم المهام الخارجية للخزينة وتتمثل هذه الفروع في :

¹ المرسوم التنفيذي 129/91 المؤرخ في 11 مايو 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية وصلاحياتها وعملها .

1- فرع ميزانية التوظيف والحسابات الخاصة.

2- فرع ميزانيه التجهيز .

3- فرع ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

أ- فرع ميزانية التوظيف و الحسابات الخاصة:

فيما يخص تنفيذ النفقات العامة طبقا للقانون رقم 21/90 المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية، الالتزام التصفية الأمر بالصرف، حيث يقوم الأمر بالصرف الذي له سلطة توجيه أوامر التنفيذ المواد 19-20-21 و تعتبر هذه المرحلة إدارية الدفع يقوم بها المحاسب العمومي الذي له سلطة تنفيذ المادة 22 وهي المرحلة المحاسبية كما يقوم الأمر بالصرف بإعداد الحوالات التي يمكن تمييزها وهي :

1- حوالات الرواتب و الأجور .

2- حوالات مصاريف المهام .

3- حوالات مصاريف الفاتورة .

ب- فرع ميزانية التجهيز:¹

يتولى التجهيز العمومي مراقبة الصفقات التي تقوم بها المؤسسة ذات طابع إداري والتي تخضع لأحكام القانون 21/90 والمتعلق بالمحاسبة العمومية.

ت- ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري:

يعتبر فرع الخزينة مصغرة إذ يقوم بكثير من العمليات التي تقوم بها مصالح الخزينة مثل (المعارضة، التسوية، المراقبة وفحص الحوالات) ويتولى هذا القسم الفرعي بمراقبة و فحص نفقات ميزانية الولاية، و ذلك بعد ما يتم تعيين الأعوان المحاسبين للمؤسسات العمومية ذات طابع إداري.

2- مكتب المحافظة والمحاسبة:

حسب المادة 33 من قانون 91/129 فان هذا المكتب يقوم بضمان ب :

✓ ضمان مسك وتسيير حسابات الأموال الخاصة والهيئات العمومية الموثق وكتاب ضبط.

✓ ضمان مسك محاسبة كتابة الشيكات، القيم والسندات.

✓ ضمان تسيير القروض اكتتاب العدالة تجهيز تسديد الفوائد وسندات.

✓ تنفيذ من الجانب المالي أحكام العدالة وقرارات تحكيم

✓ ضم مسك المحاسبة وفي هذا المجال يقوم:

✓ مركز العمليات المحاسبة للخزينة إضافة إلى ذلك الكتابات المرتبطة بإيرادات والنفقات المنجزة من طرف قابض الوكالة المالية.

✓ مركز ومتابعة العمليات لحساب التحويلات والحسابات المتعلقة بالحفظ والتسوية.

¹القانون 21/90، المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

✓ إعداد الوسائل في الآجال المحددة ووثائق والكشوف المحاسبية الدورية إلى عون المحاسب المركزي.

✓ ضمان المقبوضات والمدفوعات وحفظ الأموال ومسك الحسابات.

✓ ضمان مسك السجلات الضرورية المفتوحة من أجل إدراج الحسابات بكل العمليات.

✓ متابعه تنسيق وتقييم برامج تطبيق الأعلام آلي موضوع قيد العمل المقرر من أجل الخزينة لأجل هذا يتكون مجلس الحافظة الأموال والمحاسبة من أقسام فرعية:

✓ القسم الفرعي للمحاسبة العمومية.

✓ القسم الفرعي لحافظة الأموال.

✓ القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشفة.

✓ قسم الفرعي للمعاشات والمنح.

3- مكتب التحصيل والتسديد :

نصت المادة 34 من القانون 91/129 وهو المكلف بالمهام التالية :

✓ مركز وتسديد أوامر الصرف وحوالات الدفع المقبولة كنفقات من ميزانيتي تسيير وتجهيز الدولة

الواجبة الدفع من حسابات امين الخزينة المركزية

✓ مسك محاسبة اعتمادات ميزانيتي تسيير وتجهيز الدولة .

✓ التحقق من توفر الاعتمادات قبل تسديد كل أمر بالصرف أو حوالة الدفع.

✓ تحرير صكوك التسديد والسندات دفع كل نفقات وتأثير على الصكوك وأوامر الدفع.

✓ تصفية و تسوية الصكوك وأوامر الدفع.

✓ مسك الدفاتر المحاسبية و إعداد وضعيات و حالات تطور الأرصدة.

✓ إعداد حساب التسيير .

✓ التكفل بأوامر إيرادات وقرارات باقي الحساب الصادرة من مختلف المدنيين.

✓ مباشر الإجراءات لتحصيل إيرادات الدولة الخارجة عن الضرائب وأملاك الدولة طبقا للتنظيم

المعمول به.

✓ مسك الدفاتر المحاسبية والتكفل بالتحصيل وإرسالها للأمر بالصرف.

4- مكتب المراقبة والتحقيق :

وفي هذا المكتب نصت عليه المادة 35 من قانون 91/129 ويتضمن:

✓ تحضير وإعداد واستخدام البرنامج السنوي للمراقبة.

✓ التأكد من المراقبة والتدقيق والفحص لتسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات طابع إداري

✓ التأكد من مسك محاسبة المواد للتقسيمات الخاصة بالإيرادات.

✓ التأكد من مسك محاسبة المواد وسريانها.

✓ متابعة وتنفيذ عمليات تنظيم التسيير التي يقوم به المحاسبين والمراجعين.

✓ فرع المراقبة والتحقق.

✓ فرع التحقق ويتكون من أربع (04) الي ستة (06) فرق.

5- مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف:

نصت المادة 36 من قانون 91/129 وهو مكلف في مهمة :

✓ دراسة وصياغة جميع المقاييس المتعلقة بتأمين وحماية مركز المحاسبة.

✓ السهر والمحافظة على الأرشيف.

✓ مسك محاسبة المواد والقيام بعملية التقويم وجرد لمركز المحاسبة.

✓ متابعة التسيير الإداري والشخصي لمركز المحاسبة.

✓ متابعة استغلال نظام الأعلام الآلي.

✓ القيام بإجراءات تنظيم العمل الخاصة بالخزينة وهذا المكتب يحتوي على فرعين وهما:

• فرع الموظفين والتوثيق والتكوين.

• فرع الوسائل و الصيانة والأمن وحفظ الأرشيف.

المطلب الثالث : أهداف ومهام الخزينة العمومية لولاية بومرداس

الفرع الأول : أهداف الخزينة العمومية لولاية بومرداس

تتمثل أهداف الخزينة العمومية لولاية بومرداس فيما يلي:

1- مراقبة المحاسبين وإعداد التقارير خاصة بهم وإرسالها إلى خزينة الدولة في الجزائر العاصمة.

2- تسديد النفقات وبيع سندات التجهيز.

3- توفير مقومات الحفاظ على الموجود النقدي بما في ذلك التأكد من صحة عمليات الدفع.

4- تنفيذ ومراقبة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

5- تعيين محاسب من المؤهلين بقرار الخزينة إلى المؤسسات الأخرى.

6- التنسيق و الربط بين المؤسسات ذات الطابع الإداري¹.

الفرع الثاني : مهام الخزينة العمومية لولاية بومرداس

بعد تطرقنا إلى أهم أهداف الخزينة العمومية لولاية بومرداس سوف نبين أهم مهامها:

1- تنفيذ جميع عمليات الإيرادات والنفقات والموازنة وميزانيات الدولة والحسابات الخاصة للخزينة وكذلك

ميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات طابع الإداري التي تتولى تسييرها.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 122/91، المؤرخ في 11/05/1991.

- 2- تتولى رقابة و فحص صناديق التسبيقات و الإيرادات و تسيير الأعوان المحاسبية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري الموجودة في إقليم الولاية.
- 3- تجمع مركزيا لعمليات التي تقو بها مصالحتها و العمليات التي يقو بها الحساب الخزينة محاسبون عموميون آخرون قصد إدراجها في المحاسبة وإعداد الوثائق و البيانات الدورية المتعلقة بها و إرسالها إلى العون المحاسبي المركزي في الخزينة وإلى الهيئات و المصالح المعنية.¹
- 4- تداول الأموال وتقوم بحركة حسابات أرصدة الخزينة.
- 5- تسهر على أمن الأموال و القيم سواء فيما يتعلق بحفظها أو عند تحويلها ، كما تحرس و تحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية و المحاسبية التي تتكفل بها.
- 6- تتأكد باستمرار من التسيير الفعال لحركات الأموال و القيم الخاصة بالخزينة ، وتسهر على عدم تجميدها أو حبسها.²

¹ المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 190/90، المؤرخ في 1990/07/23.

² المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 190/90، مرجع سابق أعلاه.

المبحث الثالث: تسيير الأجور وأليات تحفيز الموارد البشرية على مستوى الخزينة

العمومية لولاية بومرداس

يتم تسيير الأجور على مستوى الخزينة وفق تعليمات أو وفق مرسوم رئاسي الذي يبين كيفية حساب الأجور والوثائق التي يجب أن توجد في كل حوالة المتعلقة بالأجور والعلاوات والتعويضات والمنح كل هذا يطبق على مستوى الخزينة وفق مراسيم رئاسية ، وفي كل مرة يكون فيه تغيير في الأجور ونجد مرسوم رئاسي جديد يكمل المرسوم الرئاسي الأساسي فيما يتعلق بالتغييرات في الأجور والفئات التي يمسها هذا التغيير.

المطلب الأول: الجانب التنظيمي لمراحل تسيير الأجور والحوافز وكيفية حسابها لدى الخزينة العمومية

لولاية بومرداس

المرحلة الأولى: وقت صلاحية قبول الحوالات على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس

يتم قبول الحوالات على مستوى الخزينة ابتداء من 01 إلى غاية 20 من كل شهر .

أولاً: توضع الحوالات في قسم "إيداع الحوالات على مستوى الخزينة"

ثانياً : الشيء الذي يتم مراقبته على مستوى قسم الإيداع هو تسلسل في رقم الحوالة وتسجيلها وفق نظام إلكتروني جديد ويسمى « ORACLE » تم العمل به على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس ابتداء من سنة 2020 حسب الصلاحيات المسموحة بها في كل قسم.¹

المرحلة الثانية: قسم ميزانية الحوالات

- بعد قسم الإيداع ، يتم نقل الحوالات إلى قسم آخر لمراقبتها.

- يتم مراقبة كم من حوالة تم احضارها أي لا بد أن يتم إحضار في كل حوالة (زرقاء + صفراء + بيضاء) حيث:

-الحوالة الزرقاء: يتم إعادتها إلى المديرية بعد نهاية عملية تسديد الأجور ونضع فيها تسديد النفقات

-الحوالة الصفراء: تبقى كأرشيف على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس.²

-يتم تأكد ما إذا زاد عدد العمال في مديرية مثلا مديرية التربية للشهر أكتوبر عدد العمال 200 نلاحظ إذا بقي نفس عدد العمال 200 أو زاد أو نقص على العدد 200 في شهر نوفمبر نجد أن هناك ثلاثة حالات وهي:

¹ ملحق رقم 01، إصدار الحوالة، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.

² ملحق رقم 02، تسديد النفقات، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.

-الحالة الأولى: عدم الزيادة في عدد العمال لا يتطلب وثائق جديدة.

-الحالة الثانية: زيادة أو نقص في عدد العمال هنا وجب على مديرية التربية إحضار محضر التنصيب ، مقرر توظيف سواء كان توظيف مباشر أو توظيف على أساس الاختبار أو إذا كان هناك تحويل يتم إحضار مقرر التحويل أو الانتداب من ولاية إلى ولاية أخرى.¹

-الحالة الثالثة: في حالة عدم زيادة في عدد العمال نعتد على الشهر السابق أي شهر أكتوبر، ففي حالة زيادة

الخاصة بتلك الزيادة أو النقصان في عدد العمال.(ETAT MATRICE) أو نقص لا بد أن يوجد ما يسمى

مصادق عليها من طرف المراقبة المالية على مستوى الولاية، حتى نستطيع دفع أجور العمال على مستوى قسم المراقبة يتم مراقبة تصنيف الأجور والأقدمية والعلاوات والمنح والتعويضات وكيفية الحصول على الأجر الصافي الذي يتحصل عليها العامل في كل شهر.
مثال:

- كيفية حساب الأجر:

(أنظر الملحق رقم 05):²

كيفية حساب الأجر للأعوان المتعاقدين من الصنف الأول:

➤ الأجر الأساسي هو 9000.00 دج

9000.00 دج نتحصل عليها عن طريق ضرب قيمة الرقم الاستدلالي هو 200 خاص للصنف 1

45×200 (نقطة الرقم الاستدلالي) = 9000.00 دج

وبالتالي يحسب الراتب الإجمالي الخام للعون كما يلي:

➤ الراتب الأساسي $45 \times 200 = 9000.00$ دج

➤ تعويض الخبرة المهنية $(1,4 \times 0 \times 9000.00) = 0$

➤ الراتب الرئيسي = 9000.00 دج

➤ التعويض الجزافي عن الخدمة $(25\% \times 9000.00) = 2250.00$ دج

➤ تعويض دعم النشاطات الإدارية $(10\% \times 9000.00) = 900.00$ دج

➤ المنحة الجزافية التعويضية = 7700.00 (مبلغ ثابت)

➤ الراتب الإجمالي الخام = 19850.00 دج

¹ملحق رقم 03، مقرر توظيف مباشر على أساس الشهادة، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.

²ملحق رقم 05، الشبكة الاستدلالية للأجور، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.

➤ الراتب الإجمالي الخام: يتم نزع منه اشتراكات الضمان الاجتماعي 9% والضريبة حسب الجدول الضريبي

$$1786,5.00 = 0,09 \times 19850.00 \text{ دج}$$

$$19850.00 \text{ دج} - 1786,5 = 18063,50 \text{ دج}$$
 هذا المبلغ هو الذي ينزع منه الضريبة

$$\text{هنا } 18063,50 \text{ دج الضريبة التي تنزع هي } 612.00 \text{ دج}$$

$$\text{الأجر الصافي: } 19850.00 \text{ دج} - 1786,50 \text{ دج} - 612 \text{ دج} = 17451,50 \text{ دج}$$
 ويفسر أكثر حسب الملحق رقم 05.

مثال 2 :

عامل في الصنف 12: الخاصة بالمتصرف اداري مساعد مصنف مستوى 2 وثائقي أمين محفوظات

نقطة الاستدلالية هي 537 وقيمة النقطة الاستدلالية هي 45 دج

الأقدمية هي الدرجة 01 ويقابلها في الشبكة الاستدلالية للأجور قيمة 27 كما هو موضح في الملحق رقم 04.

$$\text{الأقدمية } 27 \times 45 \text{ دج} = 1215.00 \text{ دج}$$

1- يحسب الراتب كما يلي :

➤ الراتب الأساسي: $45 \times 537 \text{ دج} = 24165.00 \text{ دج}$

➤ تعويض الخبرة المهنية: $45 \times 27 = 1295.00 \text{ دج}$

➤ الراتب الأساسي 25380.00 دج

➤ التعويض الجزافي عن القيمة: $0,4 \times 25380.00 = 10152.00 \text{ دج}$

➤ التعويض عن نفقات الإدارة: $0,1 \times 25380.00 = 2538.00 \text{ دج}$

➤ المنحة الجزافية تعويض: 1500.00 دج

➤ الراتب الإجمالي الخام: 39570,00 دج

➤ الراتب الإجمالي الخام = 39570.00 دج نزع منه اشتراكات الضمان الاجتماعي %3561,30

$$39750.00 - 3561,30 = 36188,70 \text{ دج}$$
 هذا المبلغ هو الذي يتم اقتطاع منه الضرائب مبلغ

$$4300.00 \text{ دج}$$

➤ الأجر الصافي: $39570.00 \text{ دج} - 3561,30 - 4300.00 \text{ دج} = 31708,70 \text{ دج}$

(أنظر الملحق رقم 06).¹

2- الوثائق الواجب أن تكون في الحوالة المتمثلة في وثيقة الخاصة باشتراكات الضمان الاجتماعي

Mutule أيضا Fiche IR4 أيضا S5 خاصة ب Fiche de Recette

¹ ملحق رقم 06، حساب الأجر لصنف 12، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.

(تعاضدية الخاصة بالعمال) وكل الوثائق الخاصة بالحوالة.¹
3-وأخيرا على مستوى قسم المراقبة يتم التسجيل على مستوى النظام الإلكتروني:
نجد Admission ثم Vérification ثم ندخل في Fonctionnement أولا نضغط على
مثلا 2020 وحساب مثل مديرية التربية 11083500 رقم الحوالة مثلا 1 بمجرد وضع GESTION
رقم واحد نجدها ثم تسجيل رقم واحد على مستوى قسم الإيداع نجد فيه الأجر الخام ونجد فيه الفصول
نتأكد من صحة المعلومات المسجلة على مستوى قسم الإيداع بعد التأكد من صحة المعلومات نقوم
بتسجيل هو 01 نسجل -01- ونكتب فيه المبلغ الخاص به. Article الحوالة على مستوى قسم المراقبة
تسجل فيه الملحق رقم 7 ووثائق خاصة بخزينة ولاية بومرداس.

ثم نقدم بنزع الاشتراكات المتمثلة مثلا في الاشتراكات الضمان الاجتماعي -الضرائب -تعاضدية الخاصة
بالعمال ويتم تسجيلها على النحو التالية :

نبدأ ننزع في الاشتراكات Précompte -نضغط على

مثلا : (اشتراكات الضمان الاجتماعي)

Compte ci créditer c 1403001-002

Compte détail 8350000105

Nom compte détail canas Boumerdes

Mondât المبلغ

أيضا نسجل IRG

COMPTE A créditer 5200004

Recès 1003 receveur boumerdes

Mondât المبلغ

وكل حساب لديه رقم خاص به بمجرد تسجيل هذه الاشتراكات ينقص الأجر الخام لنجد الأجر الصافي
Bénéficiaire ثم نضغط على يتم التأكد من صحة المعلومات سواء كان الحساب جاري أو حساب
بنكي أو حساب على مستوى الخزينة عن طريق قرص مضغوط الخاصة بكل حساب.²

وهنا تنتهي مهمة قسم المراقبة ليتم نقل الحوالة إلى قسم الاعتمادات .

المرحلة الثالثة: قسم الاعتمادات

- على مستوى قسم الاعتمادات يتم مراقبة مباشرة على مستوى النظام الإلكتروني.

- يتم على مستوى هذا القسم التأكد من توفر الاعتمادات الخاصة بكل مديرية حتى يتم الموافقة عليها
وتسديد الأجور

¹ ملحق رقم 07 ، ووثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.

² ملحق رقم 08 ، قبول أو رفض الحوالة ، ووثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.

-أولا نضع على (Vérification) ثم نضغط على (Disponibilité des Crédits) ثم نتأكد من صحة الفصل و Article حسب الميزانية الخاصة بكل مديرية، ثم يتم الموافقة (أنظر الملحق رقم 09).¹
المرحلة الرابعة: قسم المعارضة

بعد انتهاء قسم الاعتماد يتم نقل الحوالة إلى قسم آخر وهو قسم المعارضة (Opposition) على مستوى هذا القسم;

يتم التأكد أن الموظف ليس له حق على الإدارة مثلا عطلة مرضية، يتم دفع له مبلغ إضافي يتم نزع هذا المبلغ على مستوى الخزينة في قسم المعارضة وفق حسابين هما c/211007 و 212008 حساب c/211007 الخاص

للسنة السابقة نضع فيه الحسابات مثلا سنة 2022 وجاء (Opposition) إلى 2021 يسجل في حساب 2011007 (أنظر الملحق 08 و 09).

أما إذا جاء تعويض سنة 2022 يسجل في حساب 212008 ملحق 10 يبين كيفية ذلك.²

المرحلة الخامسة: قسم تسديد النفقات

بعد نزع (Opposition) إذا وجدت يتم نزعها ونقل الحوالة إلى قسم تسديد النفقات على مستوى هذا القسم يتم تقسيم الحوالات بين حوالة خاصة بالإدارة العامة والجماعات المحلية وأيضا حسب مراكز التكوين المهني مثلا: إذا كانت الحوالات خاصة بالإدارة العامة بمقر Fonctionnement
أولا: نقوم بفرز الحوالة لكل إدارة على حدى مثلا الوثائق الخاصة بمديرية التربية على حدى ثم مديرية الثقافة، على حدى و مديرية النقل على حدى ثم يتم جمع مجموع اشتراكات ضمان الاجتماعي الخاص بمديرية التربية + اشتراكات الضمان الاجتماعي الخاصة بمديرية الثقافة + الاشتراكات الضمان الاجتماعي الخاصة بمديرية النقل ثم تحصل على اشتراكات الضمان الاجتماعي الذي نجده في نهاية اليوم

C/403001-002

0,5 نفس الطريقة ثم نترك هذه العملية على حدى

ثانيا: التأكد من صحة المعلومات الموجودة على مستوى الحوالة وعلى مستوى النظام الإلكتروني في قسم تسديد النفقات:

-نضغط على Règlement des mondât

-ثم على Vérification et Meuglement des mondât

نجد 2022 Gestion

-حساب الخاص بكل مديرية Ordinateur

¹ ملحق رقم 09 ، قبول أو رفض الحوالة ، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.

² ملحق رقم 10 ، توفر الإئتمان ، وثائق خاصة بالخزينة العمومية ولاية بومرداس.

مديرية التربية c/10803500

مديرية النقل c/114035002

رقم الحوالة خاصة بكل مديرية Numéro de Mondât

ثم نضغط على Pré-Compte

نجد فيه حسابات خاصة بالاقتطاع مثلا اشتراك الضمان الاجتماعي على مستوى هذا القسم التأكد أن رقم

الحساب صحيح حتى يتم الموافقة على الحوالة

-مثلا حساب 403001002 خاص باشتراك الضمان الاجتماعي في حالة حساب صحيح يتم الموافقة

أما اذا كان تسجيل خطأ يتم تصحيحه حتى يذهب كل حساب إلى حسابه الأصلي

-وبعد القيام بنفس الشيء حتى نكمل كل الحوالات ثم نخرج الورقة النهائية الخاصة باليوم ثم tr6 ونقوم

بوضع Fiche Recette و Fiche Dépense ونوضح ذلك حسب الملحق 11

وبعد التأكد من أن كل حساب صحيح يتم تقسيم الحسابات الخاصة بقسم الصندوق والحسابات الخاصة

بقسم المحاسبة:

الحسابات الخاصة بقسم الصندوق : MUBAT +SS +C/TR2SOR +C/BANCAIRE

الحسابات الخاصة بقسم المحاسبة:

MUTUCLLE +FRC +C/CCP+VIRCULLE + TRANSFERT + REGLE

✓ ملاحظة 1:

الحسابات الخاصة تقسم الصندوق تذهب إلى قسم الصندوق في نفس اليوم أما الحسابات الخاصة بقسم

المحاسبة في اليوم الموالي ويتم الإمضاء على 6 TR من طرف رئيس الفرعي للقسم النفقات + رئيس

مكتب قبل أن نضعه على مستوى قسم المحاسبة.

✓ ملاحظة 2:

يعتبر قسم الصندوق هو اخر مرحلة يتم فيه تحويل الأجر على مستوى كل حساب مثلا CCP حساب

جاري بريدي C/Bancaire حساب بنكي وحساب الخاص بالخزينة C/ Trésor

المطلب الثاني: الجانب الحسابي لكيفية حساب الأجور والحوافز (المردودية) للموظفين

الخزينة العمومية لولاية بومرداس

الفرع الأول: كيفية حساب الأجر لبعض الفئات من عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس

يتم حساب الراتب انطلاقا من الأجر القاعدي المتعلق بالنصف الذي ينتمي اليه الموظف مضافا إليه

تعويض الخبرة المهنية هذا ما يشكل الراتب الرئيسي

بعد ذلك تتم إضافة التعويضات المختلفة حسب الأنظمة التعويضية لكل قطاع منها ماهية بقيمة ثابتة مثل المنحة الجغرافية التعويضية وأخرى يتم حسابها وفق نسب معينة مضروبة في الراتب الرئيسي. أخيرا يتم إضافة المنح العائلية للمستفيدين منها.

كل المبالغ السابقة الذكر مجتمعة تشكل الأجر الخام للموظف.

الأجر الصافي الذي يستفيد منه الموظف يكون بعد إخضاعه للاقتطاعات القانونية وهي:

-إقتطاع الضمان الإجتماعي والذي يمثل نسبة 9 بالمائة من الأجر الخام

-إقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي والتي تتم حسب الجدول الضريبي بعد خصم قيمة اقتطاع الضمان الإجتماعي (الأجر الخاضع للضريبة).

الفرع الثاني: كيفية حساب راتب موظف (حسب الزيادات في النقطة الاستدلالية الجديدة سنة 2022)

مثال 1:

كيفية حساب راتب موظف الأسلاك المشتركة عامل مهني من المستوى الأول الصنف 01 الدرجة 06 له طفلين وزوجة لا تعمل:

• الأجر القاعدي = النقطة الاستدلالية X قيمة النقطة الاستدلالية

$$200 \times 45,00 = 9000,00 \text{ دج}$$

• تعويض الخبرة المهنية = النقطة الاستدلالية الموافقة للرتبة X قيمة النقطة الاستدلالية

$$60 \times 45,00 = 2700,00 \text{ دج}$$

• الراتب الرئيسي = الأجر القاعدي + تعويض الخبرة المهنية

$$9000,00 + 2700,00 = 11700,00 \text{ دج}$$

• تعويض الضرر = الراتب الرئيسي X نسبة 25 بالمائة

$$11700,00 \times 25\% = 2925,00 \text{ دج}$$

• تعويض دعم النشاطات الإدارية المشتركة = الراتب الرئيسي X نسبة 10 بالمائة

$$11700,00 \times 10\% = 1170,00 \text{ دج}$$

المنحة الجغرافية التعويضية = 7700,00 دج

المنحة العائلية: 02 طفلين X 300 دج للطفل الواحد

$$2 \times 300,00 = 600,00 \text{ دج}$$

منحة الأجر الوحيد = 800,00 دج

الأجر الخام = الأجر القاعدي + تعويض الخبرة المهنية + تعويض الضرر + تعويض دعم النشاطات الإدارية المشتركة + المنحة الجغرافية التعويضية + المنح العائلية + منحة الأجر الوحيد

9000,00

2 700,00

2 925,00

1170,00

7 700,00

600,00

800,00

الأجر الخام: **24 895,00** دج

اقتطاع الضمان الاجتماعي = الأجر الخام - المنح العائلية $9x\%$

$$23\ 495,00 \times 9\% = 2\ 114,55$$

المبلغ الخاضع للضريبة = الأجر الخام - المنح العائلية - اقتطاع الضمان الاجتماعي

$$23\ 495,00 - 9\% = 2\ 114,55 \text{ دج}$$

اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي : جدول الضرائب المبلغ الخاضع للضريبة 22 1380,45 دج اقل

من دج اقل من 30 000,00 دج

إذا الموظف لا يدفع ضريبة على الدخل. $0 = \text{IRG}$

مجموع الاقتطاعات = اقتطاع الضمان الاجتماعي + ضريبة الدخل الإجمالي 2 114,55

دج

الأجر الصافي = الأجر الخام - اقتطاع الضمان الاجتماعي - ضريبة الدخل الإجمالي

$$\text{الأجر الصافي : } 24\ 895,00 - 2\ 114,55 = 22\ 780,45 \text{ دج}$$

منحة المردودية :

منحة المردودية تحتسب على أساس الراتب الرئيسي مضروباً في نسبة محددة في الأنظمة التعويضية

مختلفة حسب القطاعات بالنسبة للأسلاك المشتركة تحتسب على نسبة 30 بالمائة لمختلف الأصناف

والرتب

منحة المردودية = الراتب الرئيسي $30\% \times$ 03 اشهر

$$11\ 700,00 \times 30 = 3\ 510,00 \text{ دج}$$

$$3\ 510,00 \times 3 = 10\ 530,00 \text{ دج}$$

اقتطاع الضمان الاجتماعي = مبلغ المنحة $9\% \times$

$$10\ 530,00 \times 9 = 947,70 \text{ دج}$$

المبلغ الخاضع للضريبة = مبلغ المنحة - اقتطاع الضمان الاجتماعي

$$10\ 530,00 - 947,70 = 9\ 582,30 \text{ دج}$$

اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي : المبلغ الخاضع للضريبة $10x\%$

$$\begin{aligned}
 & 9\,582,30 \times 10\% = 958,23 \text{ دج} \\
 & \text{مجموع الاقتطاعات} = \text{اقتطاع الضمان الاجتماعي} + \text{ضريبة الدخل الإجمالي} \\
 & 947,70 + 958,23 = 1\,905,93 \text{ دج} \\
 & \text{مبلغ منحة المردودية الصافي} = \text{مبلغ المنحة الخام} - \text{مجموع الاقتطاعات} \\
 & 10\,530,00 - 1\,905,93 = 8\,624,07 \text{ دج}
 \end{aligned}$$

الفرع الثالث: كيفية حساب راتب موظف بعد تطبيق المرسوم الرئاسي 138/22 الصادر في

2022/03/31

مثال 2:

كيفية حساب راتب موظف الأسلاك المشتركة عامل مهني من المستوى الأول الصنف 01 الدرجة 06 له طفلين وزوجة لا تعمل :

$$\begin{aligned}
 & \text{الأجر القاعدي} = \text{النقطة الاستدلالية} \times \text{القيمة النقطة الاستدلالية} \\
 & 250 \times 45,00 = 11\,250,00 \text{ دج} \\
 & \text{تعويض الخبرة المهنية} = \text{النقطة الاستدلالية الموافقة للرتبة} \times \text{القيمة النقطة الاستدلالية} \\
 & 75 \times 45,00 = 3\,375,00 \text{ دج} \\
 & \text{الراتب الرئيسي} = \text{الأجر القاعدي} + \text{تعويض الخبرة المهنية} \\
 & 11\,250,00 + 3\,375,00 = 14\,625,00 \text{ دج} \\
 & \text{تعويض الضرر} = \text{الراتب الرئيسي} \times \text{نسبة 25 بالمائة} \\
 & 14\,625,00 \times 25\% = 3\,656,25 \text{ دج} \\
 & \text{تعويض دعم النشاطات الإدارية المشتركة} = \text{الراتب الرئيسي} \times \text{نسبة 10 بالمائة} \\
 & 14\,625,00 \times 10\% = 1\,462,50 \text{ دج} \\
 & \text{المنحة الجزافية التعويضية} = 7\,700,00 \text{ دج} \\
 & \text{المنحة العائلية: 02 طفلين} \times 300 \text{ دج للطفل الواحد} \\
 & 2 \times 300,00 = 600,00 \text{ دج} \\
 & \text{منحة الأجر الوحيد} = 800,00 \text{ دج} \\
 & \text{الأجر الخام} = \text{الأجر القاعدي} + \text{تعويض الخبرة المهنية} + \text{تعويض الضرر} + \text{تعويض دعم النشاطات} \\
 & \text{الإدارية المشتركة} + \text{المنحة الجزافية التعويضية} + \text{المنح العائلية} + \text{منحة الأجر الوحيد} \\
 & 11\,250,00 \\
 & 3\,375,00 \\
 & 3\,656,25
 \end{aligned}$$

1 462,50

7 700,00

600,00

800,00

الأجر الخام: 28 843,75 دج

اقتطاع الضمان الاجتماعي = الأجر الخام - المنح العائلية X 9%

27 443,75 X 9% = 2 496,94 دج

المبلغ الخاضع للضريبة = الأجر الخام - المنح العائلية - اقتطاع الضمان الاجتماعي

28 843,75 - 1 400,00 - 2 469,94 = 24 973,81 دج

اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي: جدول الضرائب المبلغ الخاضع للضريبة 21 380,45 أقل من

30 000,00 دج إذا الموظف لا يدفع ضريبة على الدخل . 0=IRG

مجموع الاقتطاعات = اقتطاع الضمان الاجتماعي + ضريبة الدخل الإجمالي

الأجر الصافي = الأجر الخام - اقتطاع الضمان الاجتماعي - ضريبة الدخل الإجمالي

دج 28 843,75 - 2 469,94 = 26 373,81 الأجر الصافي:

منحة المردودية:

منحة المردودية تحتسب على أساس الراتب الرئيسي مضروبا في نسبة محددة في الأنظمة التعويضية

مختلفة حسب القطاعات .

بالنسبة للأسلاك المشتركة تحتسب على نسبة 30 بالمائة لمختلف الأصناف والرتب .

منحة المردودية = الراتب الرئيسي منحة المردودية = الراتب الرئيسي 30% x 3 أشهر

14 625 ,00 x 30% = 4 387,50 دج

4 387,50 x 3 = 13 162,50 دج

اقتطاع الضمان الاجتماعي = مبلغ المنحة x 9%

13 162,50 x 9% = 1 184,63 دج

اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي : المبلغ الخاضع للضريبة x 10%

11 977,88 X 10% = 1 197,79 دج

مجموع الاقتطاعات = اقتطاع لضمان الاجتماعي + ضريبة الدخل الإجمالي

1 184,63 + 1 197,79 = 2 382,41 دج

مبلغ منحة المردودية الصافي = مبلغ المنحة الخام - مجموع الاقتطاعات

المبلغ الصافي للمنحة : 10 780,09 دج = 2 382,41 - 13 162,50

مبلغ الزيادة الصافية في الراتب :

الراتب القديم:	22 780,45 دج
الراتب الجديد:	26 373,81 دج

مبلغ الزيادة : 3 593,36 دج

مبلغ الزيادة الصافية في المنحة :

المنحة القديمة :	8 624,07 دج
المنحة الجديدة :	10 780,09 دج

مبلغ الزيادة: 2 156,02 دج

المبحث الرابع: تقديم وتحليل نتائج الإستبيان

لقد إعتدنا على أسلوب الإستبيان في البحث بهدف جمع البيانات والمعلومات الميدانية، حيث يعتبر الاستبيان من أكثر وسائل جمع البيانات فعالية وشيوعا، وهو عبارة عن " استمارة تحتوي على مجموعة من الفقرات المصاغة صياغة استفهامية، يجب كل مشارك في العينة عنها بنفسه¹ "

المطلب الأول : تقديم الإستبيان

وقد حاولنا صياغة إستبيان شامل لكافة جوانب موضوع الدراسة، وتم توزيعه على أفراد العينة في شكله النهائي ، وقد إحتوت الإستمارة النهائية على 36 سؤال وقد تم تقسيمها على النحو التالي :

(أنظر الملحق رقم 14)

أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

ثانيا :الوصف الإحصائي لعبارات الإستبيان وتحليلها

ثالثا :تحليل وتفسير محاور الدراسة

وقد قمنا بتوزيع 30 إستمارة على عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس، و تم إسترجاع 30 إستمارة، وقد تم الاعتماد على برنامج Excel لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى دوائر نسبية، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل إلى جانب الدراسة، ولقد قمنا باختيار هذا البرنامج لأنه مناسب لبحثنا كونه يحتوي على متغيرين ونحن بصدد تقييمهما.

¹مهدي حسن زويلف ، مرجع سبق ذكره، ص79.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

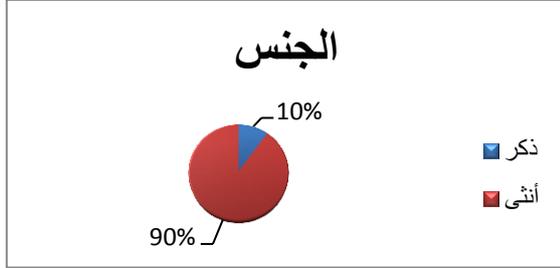
خصص هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من إستمارات الإستبيان التي وزعت سابقا على عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس، وسيتم فيه تحليل البيانات العامة والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة،

حيث قمنا في البداية بتفريغ وتحليل البيانات الشخصية المتعلقة بكل فرد من أفراد العينة من خلال المعلومات المتحصل عليها من إستمارات الإستبيان، وعليه يمكن القول أن أفراد العينة المختارة تتميز بالصفات التالية:

أولا: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

1- حسب الجنس:

الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل رقم (01): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	3	10
أنثى	27	90
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(01)

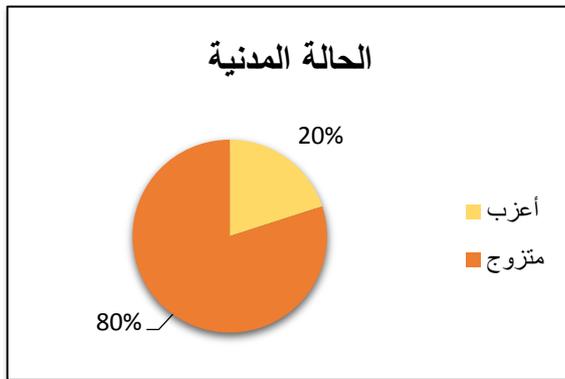
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

2- حسب الحالة المدنية:

الشكل رقم (02): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة

الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

حسب الحالة المدنية



الحالة المدنية	التكرار	النسبة (%)
أعزب	6	20
متزوج	24	80
المجموع	30	100

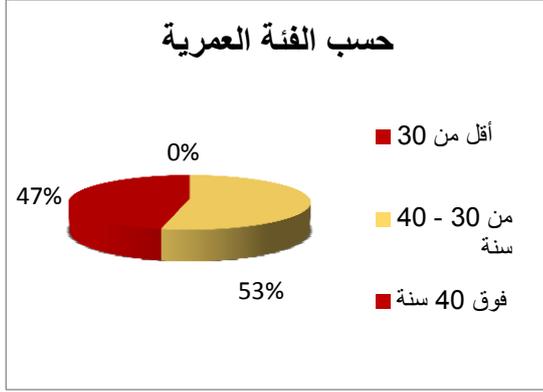
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(02)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

3- حسب الفئة العمرية :

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية الشكل رقم(03): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب

الفئة العمرية



الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30	0	00
من 30 - 40 سنة	16	53,33
فوق 40 سنة	14	46,67
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(03)

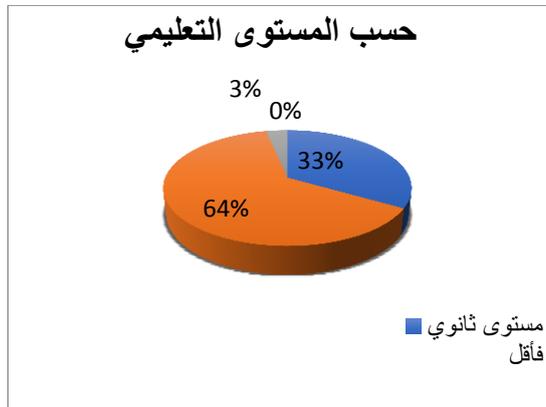
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وذلك بنسبة 53.33% وهي تعتبر 31 سنة، وهذا راجع لسياسة التوظيف المتبعة في المؤسسة لأنها كبيرة مقارنة مع الفئة التي يقل سنها عن 30 سنة لم تكن توظف عمال جدد خلال الثلاث سنوات الأخيرة، حيث قامت بتوظيف عمال جدد عن طريق عقود ما قبل التشغيل.

4- حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم(04): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة

حسب المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
مستوى ثانوي فأقل	10	33,33
ليسانس	19	63,33
درجة الماجستير	1	3,33
درجة الدكتوراه	0	00
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(04)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

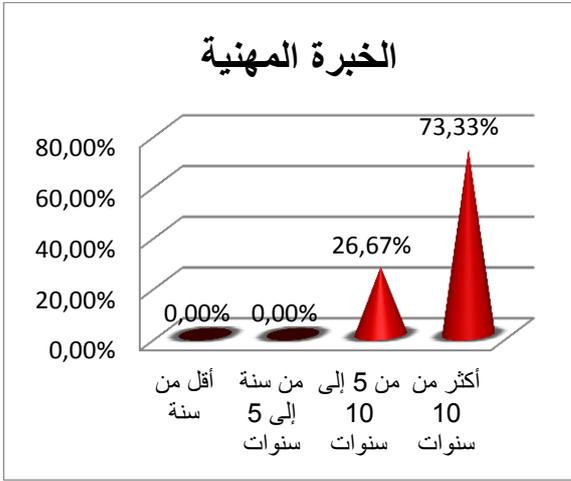
نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة كانت من مستوى ليسانس المتحصلين بنسبة 63.33% مقارنة مع نسبة مستوى ثانوي فأقل وهذا بنسبة 33,33% وفئة الماجستير 3.33% كما نلاحظ التعداد المستوي الدكتوراة بنسبة 0,00% وهذا لعدم وجود منصب على مستوى الخزينة يتطلب مستوى الدكتوراه.

5- حسب الخبرة المهنية:

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

حسب الخبرة المهنية



الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من سنة	0	00
من سنة إلى 5 سنوات	0	00
من 5 إلى 10 سنوات	8	26,670
أكثر من 10 سنوات	22	73,33
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (05)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة كانت لفئات الموظفين الذين زادت خبرتهم أكثر من 10 سنوات وكان ذلك بنسبة 73.33% وهي أكبر من نسبة الموظفين الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات والذين يمثلون نسبة 26.66%، كما نلاحظ من خلال الجدول أنه ليس هناك خبرة أقل من 5 سنوات وهذا راجع إلى توقف عملية التوظيف في الوظيفة العمومي لفترة زمنية طويلة .

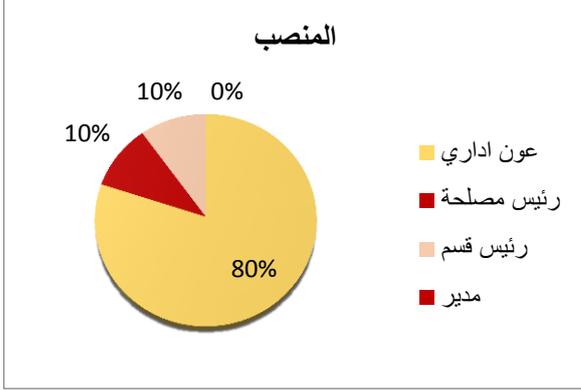
6 - حسب عدد ساعات العمل اليومي:

نلاحظ هنا أن معظم موظفي الخزينة اتفقوا على الجواب وهو 8 ساعات عمل في اليوم وهذا ناتج عن قانون الوظيفي العمومي حول أوقات العمل المحددة ب 8 ساعات يوميا.

7 - حسب المنصب :

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب المنصب الشكل رقم(06): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة

حسب المنصب



المنصب	التكرار	النسبة (%)
عون إداري	24	80
رئيس مصلحة	3	10
رئيس قسم	3	10
مدير	0	00
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(06)

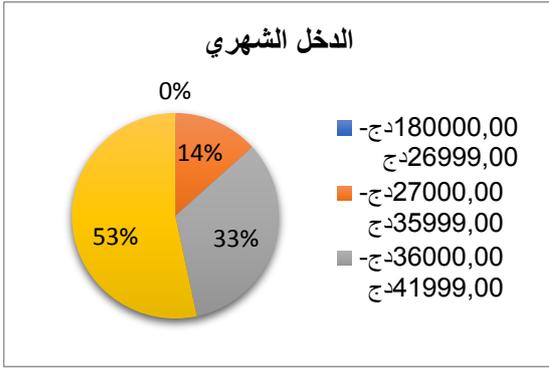
نلاحظ من الجدول أن أكبر أفراد العينة هم في منصب عادي بنسبة 80% وهم موظفون دائمين في حين أن منصب رئيس مصلحة ورئيس قسم كلاهما تمثل بنفس النسبة 10% وهذا راجع إلى أن مناصبي رئيس مصلحة ورئيس قسم يكون محدود مقارنة مع المناصب الادارية الأخرى.

ثانيا: الوصف الإحصائي لعبارات الإستبيان وتحليلها

• أسئلة حول الأجور

8 - حسب الدخل الشهري :

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري الشكل رقم(07): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري



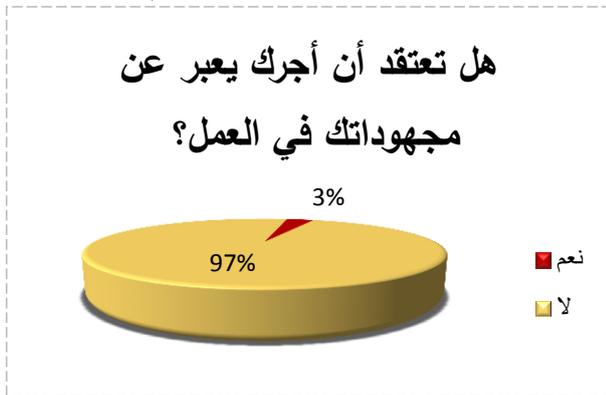
الدخل الشهري	التكرار	النسبة (%)
18000,00-26999,00 دج	0	00
27000,00-35999,00 دج	4	13,33
36000,00-41999,00 دج	10	33,33
42000,00 دج - فما فوق	16	53,33
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(07)

نلاحظ أن الأجور على مستوى الوظيفي العمومي متوسطة حسب آراء العمال الذين تم اختيارهم في العينة حيث عدد العمال الذين ينحصر أجورهم من 36000,00 دج-41999,00 دج يمثل بنسبة 33, 33% في حين العمال الذين يتقاضون أقل من 35990.00 فقدت نسبة ب 13.33%، في حين تمثل نسبة 53, 33% العمال الذين يتراوح أجورهم 42000.0 دج- فما فوق، وهذا نظرا للخبرة المهنية المكتسبة لأغلبية العمال كما تبينه الدراسة السابقة.

9- هل تعتقد أن أجرك يعبر عن مجهوداتك في العمل؟

الجدول رقم(08): يوضح إجابات المستجيبين الشكل رقم(08): التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم"09"



هل تعتقد أن أجرك يعبر عن مجهوداتك في العمل؟	التكرار	النسبة (%)
نعم	1	3,33
لا	29	96,67
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(08)

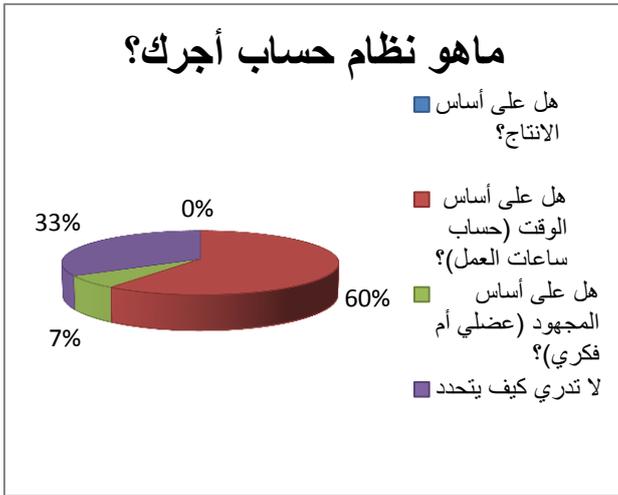
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن إجابة الأفراد الذين يعتقدون أن أجرهم لا يعبر عن مجهوداتهم في العمل تمثل نسبة 96.67 %، وهي نسبة عظمى مقارنة مع الذين أجابوا بـ نعم فهم يعتقدون أن أجرهم يعبر عن مجهوداتهم في العمل بنسبة 3.33% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالفئة التي أجابت بـ لا.

10- ما هو نظام حساب أجرك؟

الشكل رقم(09): التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم"10"

الجدول رقم(09): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم"10"



النسبة (%)	التكرار	ما هو نظام حساب أجرك؟
00	0	هل على أساس الإنتاج؟
60	18	هل على أساس الوقت (حساب ساعات العمل)؟
6,67	2	هل على أساس المجهود (عضلي أم فكري)؟
33,33	10	لا تدري كيف يتحدد
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(09)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن أفراد العينة الذين يظنون أن نظام حساب الأجر على أساس الوقت (حساب ساعات العمل) يمثلون نسبة 60% وهذه النسبة أكبر من الأفراد الذين لا يدركون كيفية حساب نظام أجرهم بنسبة 33,33%، في حين أن الأفراد الذين يظنون أن حساب نظام أجرهم على أساس المجهود (عضلي أم فكري) بنسبة 6,67% وهي نسبة ضئيلة ، تؤكد الإجابة عن السؤال السابق المتعلق بإجابة أفراد العينة الذين يعتقدون أن أجرهم لا يعبر عن مجهوداتهم في العمل بنسبة 96,67% .

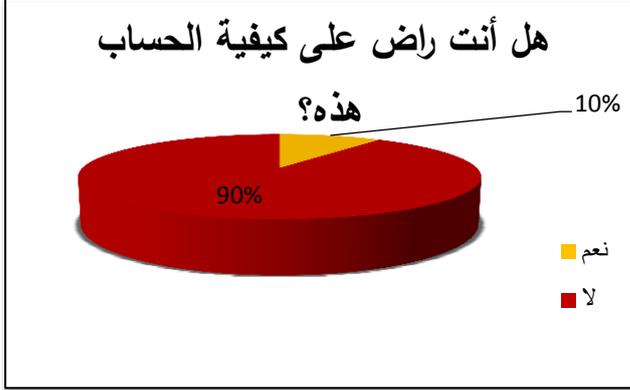
11- هل أنت راضي على كيفية الحساب هذه؟

الشكل رقم(10): التمثيل البياني يوضح إجابات

المستجيبين على السؤال رقم "11"

الجدول رقم(10): يوضح إجابات المستجيبين

على السؤال رقم "11"



هل أنت راض على كيفية الحساب هذه؟	التكرار	النسبة (%)
نعم	3	10
لا	27	90
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(10)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نسبة 90% من الإجابات كانت بـ لا، هذا يدل على عدم رضى أفراد العينة على كيفية حساب الأجر على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس، في حين كانت الإجابات بـ نعم تمثل عدد أفراد العينة بنسبة 10% والتي عبرت على رضاها بكيفية حساب الأجر.

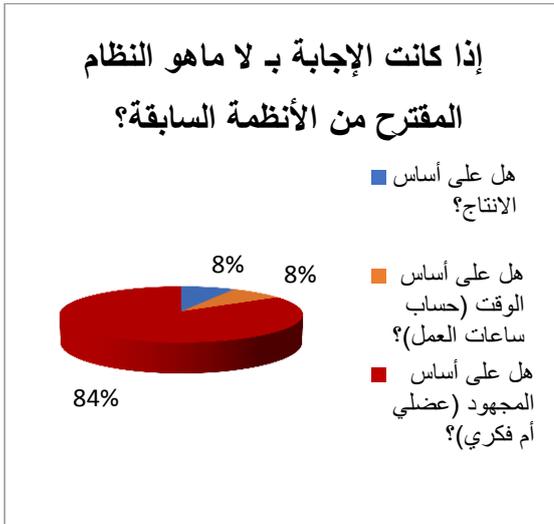
12- إذا كانت الإجابة بـ "لا" ما هو النظام المقترح من الأنظمة السابقة؟

الشكل رقم(11): التمثيل البياني يوضح إجابات

المستجيبين على السؤال رقم "12"

الجدول رقم(11): يوضح إجابات المستجيبين

على السؤال رقم "12"



إذا كانت الإجابة بـ لا ما هو النظام المقترح من الأنظمة السابقة؟	التكرار	النسبة (%)
هل على أساس الإنتاج؟	2	08
هل على أساس الوقت (حساب ساعات العمل)؟	2	08
هل على أساس المجهود (عضلي أم فكري)؟	21	84
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(11)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن أفراد العينة غير راضيين بكيفية حساب أجرهم بنسبة 84% من الإجابات كانت باختيار نظام حساب أجرهم على أساس المجهود (عضلي أم فكري)، وهي نسبة كبيرة مقارنة مع الذين اختاروا نظام حساب الأجر على أساس الإنتاج وأوقات العمل بنسبة 08.00% والتي كانت متساوية.

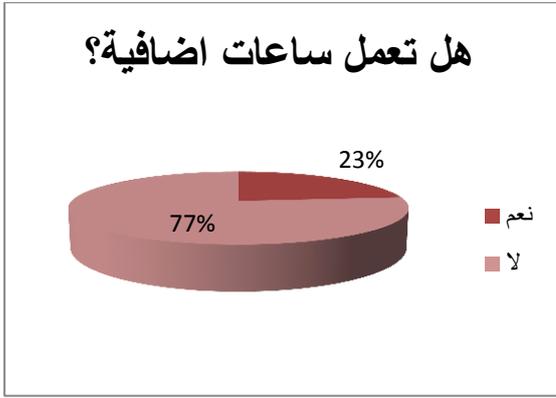
13- هل تعمل ساعات إضافية؟

الشكل رقم (12): التمثيل البياني يوضح إجابات

المستجيبين على السؤال رقم "13"

الجدول رقم (12): يوضح إجابات المستجيبين

على السؤال رقم "13"



هل تعمل ساعات إضافية؟	التكرار	النسبة (%)
نعم	7	23,33
لا	23	76,67
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (12)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة لا يعملون ساعات إضافية فكانت إجاباتهم بـ لا بنسبة 76.67%، وهذا راجع لساعات العمل القانونية (8 ساعات يوميا) وكذلك لكثرة المهام التي تقع على عاتق الموظف وهذا ما يستبعد التفكير في عمل ساعات إضافية أخرى وهي نسبة كبيرة مقارنة بإجاباتهم أفراد العينة بـ نعم وبالتالي عملهم ساعات إضافية بـ نسبة 23,33% فقط.

• أسئلة حول الحوافز

ا- حوافز مادية

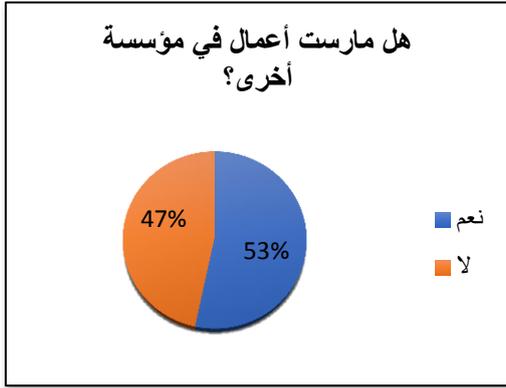
14- هل مارست أعمال في مؤسسة أخرى (قبل عملك الحالي)؟

الجدول رقم(13): يوضح إجابات المستجيبين

الشكل رقم(13): التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "14"

على السؤال رقم "14"

المستجيبين على السؤال رقم "14"



هل مارست أعمال في مؤسسة أخرى (قبل عملك الحالي)؟	التكرار	النسبة (%)
نعم	16	53,33
لا	14	46,67
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(13)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نتائج إجابات على هذا السؤال أسفرت على نسبة 53,33 % وهي نسبة كبيرة تؤكد على

أن عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس قد مارسوا أعمال أخرى وبالتالي اكتسابهم خبرة مهنية قبل توظيفهم في الخزينة، في حين نسبة 46.67 % كانت إجاباتهم بعدم العمل في مؤسسات أخرى، وبالتالي ليس لديهم خبرة في العمل،

15- إذا كان الجواب بـ نعم، لماذا غيرت عملك؟

الجدول رقم(14): يوضح إجابات المستجيبين

الشكل رقم(14): التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "15"

على السؤال رقم "15"

المستجيبين على السؤال رقم "15"

إذا كان الجواب بـ نعم، لماذا غيرت عملك؟	التكرار	النسبة (%)	إذا
قلة الأجر	11	68,75	قلة الأجر
قلة فرص الترقية	4	25	قلة فرص الترقية
قلة المكافآت	1	6,25	قلة المكافآت
المجموع	16	100	

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(14)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نسبة 68.75%، وهي نسبة كبيرة من عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس الذين كانوا يعملون في مؤسسات أخرى وقاموا بتغيير مكان عملهم بسبب قلة الأجر في تلك المؤسسات ، مقارنة بنسبة 25% الذين تم تغيير مكان عملهم لقلة فرض الترقية، في حين كان سبب تغيير العمل لقلة المكافآت بنسبة 6.25% وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب الأخرى.

16- منذ دخولك للمؤسسة هل حصلت على مكافآت؟

الجدول رقم (15): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "16"

منذ دخولك للمؤسسة هل حصلت على:		
النسبة (%)	التكرار	مكافآت مادية
00	0	دائما
20	6	أحيانا
80	24	أبدا
100	30	المجموع
النسبة (%)	التكرار	أرباح حققتها المؤسسة
3,57	1	دائما
17,86	5	أحيانا
78,57	22	أبدا
100	28	المجموع
النسبة (%)	التكرار	زيادة في الأجر
00	0	دائما
96,67	29	أحيانا
3,33	1	أبدا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم(15): التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "16"



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(15)

الشكل رقم(16): التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "16"



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(15)

الشكل رقم(17): التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب زيادة في الأجر



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(15)

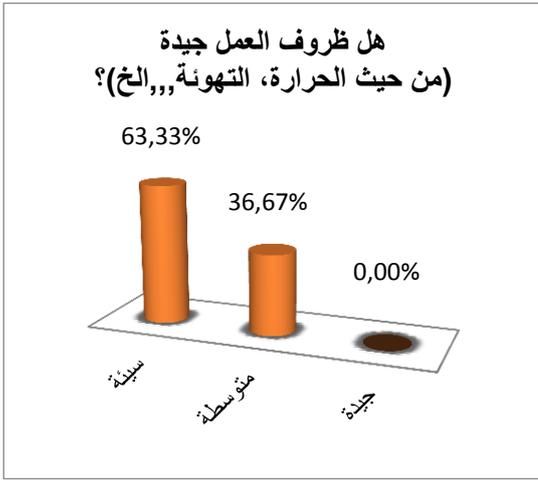
نلاحظ أن نتائج الاستبيان حول المكافآت المادية كانت بنسبة 80 %، أي لا توجد أبدا على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس فهي ليست مؤسسة إنتاجية، كانت النسبة كبيرة مقارنة بنسبة 20 %، الذين يرون أنهم يتحصلون على مكافآت مادية أحيانا، أما فيما يخص الأرباح التي حققتها المؤسسة كانت نسبة 78.52 % يرون أنهم لم يتحصلون أبدا على الأرباح التي حققتها المؤسسة في حين أن نسبة 17.86 % يرون أنهم يتحصلون أحيانا على الأرباح التي حققتها المؤسسة، في حين نسبة 3.33 % يرون دائما يتحصلون على هاته الأرباح.

كما نلاحظ أن زيادة في الأجر أسفرت النتائج أن نسبة 96.67 % يرون أحيانا الزيادة في الأجر أما نسبة 3.33 % يرون أنهم أبدا لم يتحصلوا على زيادة في الأجر.

17- هل ظروف العمل جيدة (من حيث الحرارة، التهوية... إلخ)؟

الشكل رقم (18): أعمدة بيانية توضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "17"

الجدول رقم (16): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "17"



هل ظروف العمل جيدة (من حيث الحرارة، التهوية... إلخ)؟	التكرار	النسبة (%)
سيئة	19	63,33
متوسطة	11	36,67
جيدة	0	00
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الاستبيان المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (17)

نلاحظ أن نتائج الاستبيان أسفرت على نسبة 63.33% وهي نسبة كبيرة يرون فيها أفراد العينة من خلالها أن ظروف العمل سيئة من حيث (الحرارة، التهوية... إلخ) في حين أن نسبة 36.67%، يرون أن ظروف العمل متوسطة، وبالتالي انعدام ظروف جيدة للعمل تماما بنسبة 0.00% لعمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس.

II- حوافز معنوية:

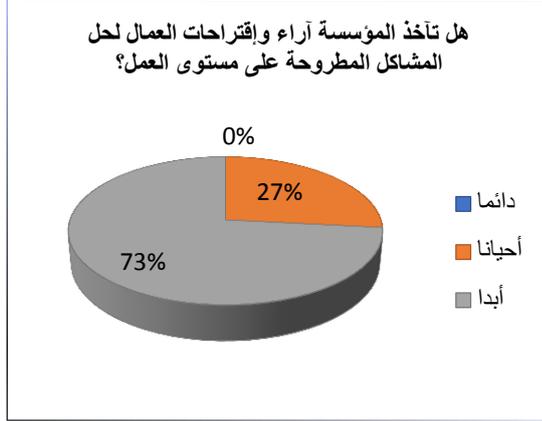
18- هل تأخذ المؤسسة آراء واقتراحات العمال لحل المشاكل المطروحة على مستوى العمل؟

الشكل رقم(19): التمثيل البياني يوضح إجابات

المستجيبين على السؤال رقم "18"

الجدول رقم(17): يوضح إجابات المستجيبين

على السؤال رقم "18"



هل تأخذ المؤسسة آراء واقتراحات العمال لحل المشاكل المطروحة على مستوى العمل؟	التكرار	النسبة (%)
دائما	0	00
أحيانا	8	26,66
أبدا	22	73,33
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(17)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نسبة 73.73% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تأخذ أبدا رأيهم في حل المشاكل على مستوى العمل، في حين ان نسبة 26.66% ترى أن المؤسسة تأخذ برأيهم أحيانا لحل المشاكل المطروحة على مستوى العمل.

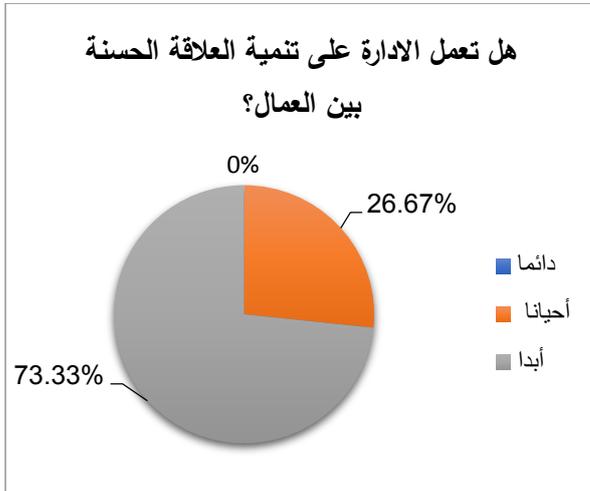
19- هل تعمل الإدارة على تنمية العلاقة الحسنة بين العمال؟

الشكل رقم(20): التمثيل البياني يوضح إجابات

المستجيبين على السؤال رقم "19"

الجدول رقم(18): يوضح إجابات المستجيبين

على السؤال رقم "19"



هل تعمل الإدارة على تنمية العلاقة الحسنة بين العمال؟	التكرار	النسبة (%)
دائما	0	00
أحيانا	8	26,67
أبدا	22	73,33
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(18)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال نتائج البحث أن نسبة 73.33% من العمال يرون أن الإدارة لا تبذل أي مجهودات لتنمية العلاقة بينها وبين العمال في حين نسبة 26.67% يرون أن الإدارة أحيانا تعمل على توطيد العلاقات بينها وبين العمال .

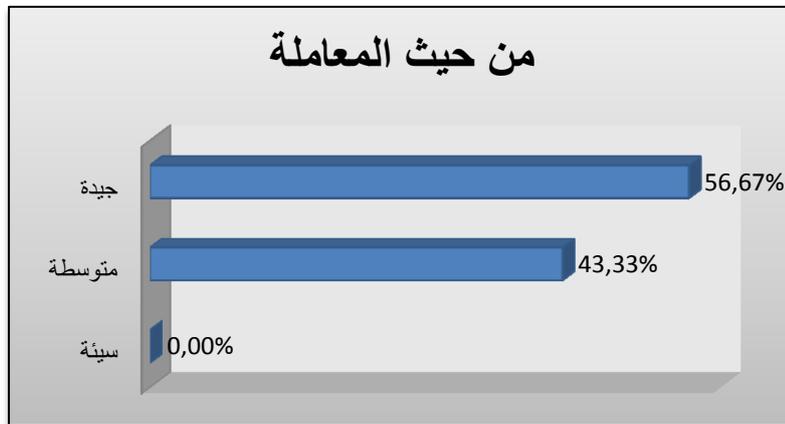
20- هل العلاقة بينك وبين المسؤولين جيدة :

الجدول رقم(19): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم"20"

هل العلاقة بينك وبين المسؤولين جيدة؟		
النسبة (%)	التكرار	من حيث المعاملة
00	0	سيئة
43,33	13	متوسطة
56,67	17	جيدة
100	30	المجموع
النسبة (%)	التكرار	من حيث الجدية في العمل
0,00	0	سيئة
53,33	16	متوسطة
46,67	14	جيدة
100	30	المجموع

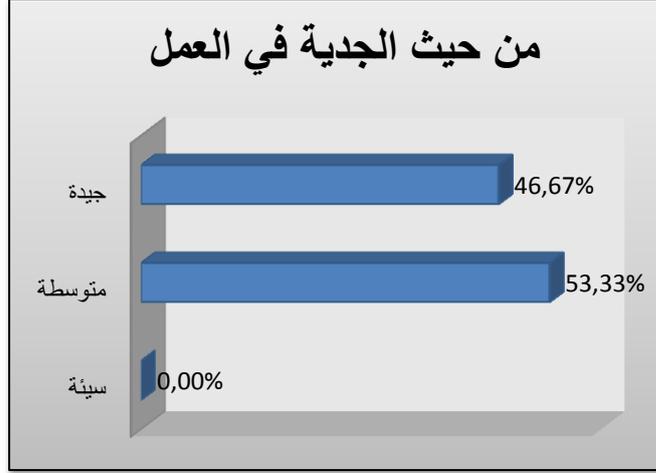
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم(21): أعمدة بيانية توضح العلاقة مع المسؤولين من حيث المعاملة



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(19)

الشكل رقم(22): أعمدة بيانية توضح العلاقة مع المسؤولين من حيث الجدية في العمل



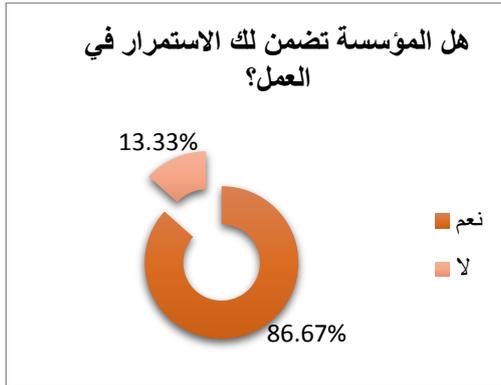
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(19)

نلاحظ أن النتائج اسفرت على نسبة 56.67% من العمال الذين يرون انه من حيث المعاملة هناك علاقة جيدة بينهم وبين المسؤولين في حين نسبة 43.33% يرون ان العلاقة بينهم وبين المسؤولين متوسطة ،أما من حيث الجدية في العمل كانت نسبة 53.33% تبرز العلاقة بين العمال والمسؤولين بصفة متوسطة في حين نسبة 46.67% اعتبرت العلاقة بينهم وبين المسؤولين من حيث الجدية جيدة.

21- هل المؤسسة تضمن لك الاستمرار في العمل؟

الشكل رقم(23): التمثيل البياني لإجابات المستجيبين على السؤال رقم "21"

الجدول رقم(20): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "21"



هل المؤسسة تضمن لك الاستمرار في العمل؟	التكرار	النسبة (%)
نعم	26	86,67
لا	4	13,33
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(20)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نسبة 86.67% من العمال الذين يرون أن المؤسسة تضمن لهم الاستمرار في العمل فهي نسبة عظمى مقارنة بنسبة 13.33% من العمال الذين يرون ان المؤسسة لا تضمن لهم الاستمرار في العمل.

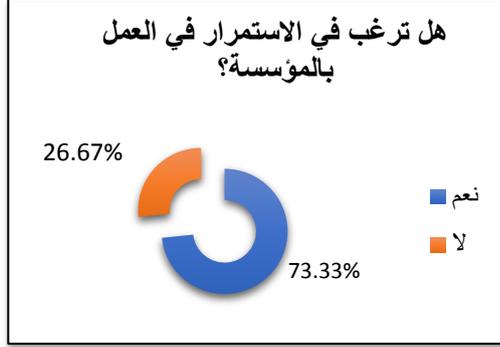
22- هل ترغب في الاستمرار في العمل بالمؤسسة؟

الشكل رقم (24): التمثيل البياني لإجابات

المستجيبين على السؤال رقم "22"

الجدول رقم(21): يوضح إجابات المستجيبين

على السؤال رقم "22"



هل ترغب في الاستمرار في العمل بالمؤسسة؟	التكرار	النسبة (%)
نعم	22	73.33
لا	8	26.67
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(21)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من الجدول أن الأغلبية العظمى من العمال يرغبون في الاستمرار في العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة 73.33% أما الفئة غير راغبة في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ضئيلة أي 26.67% ، وهذا ما يدل على أن الرضا هو سمة واضحة للعمال في المؤسسة وانسجامهم مع عملهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في ذلك.

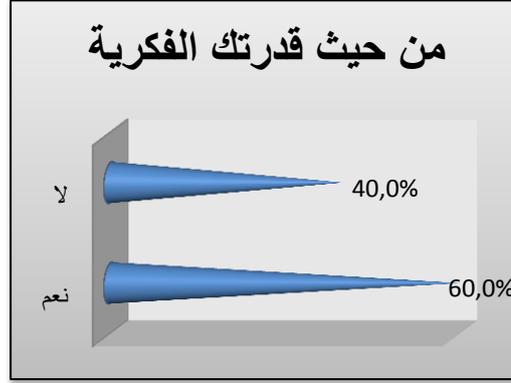
23- هل أنت راضي عن العمل الذي تعمله وتراه مناسباً لك؟

الجدول رقم(22): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "23"

هل أنت راضي عن العمل الذي تعمله وتراه مناسباً لك؟		
النسبة (%)	التكرار	من حيث قدرتك الفكرية
60,0%	18	نعم
40,0%	12	لا
100%	30	المجموع
النسبة (%)	التكرار	من حيث قدرتك الجسدية
63,0%	17	نعم
37,0%	10	لا
100%	27	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم(25): أعمدة بيانية توضح العلاقة مع المسؤولين من حيث القدرة الفكرية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(24)

الشكل رقم(26): أعمدة بيانية توضح العلاقة مع المسؤولين من حيث القدرة الجسدية



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(24)

نلاحظ من الجدول أن فئة من العمال راضون عن العمل بالمؤسسة من حيث قدرتهم الفكرية وذلك بنسبة 60 % أما الفئة غير الراضية عن العمل بالمؤسسة من حيث قدرتهم الفكرية فهي بنسبة 40%، وهذا ما يدل على أن الرضا هو سمة واضحة للعمال في المؤسسة، أما عن الرضا من حيث قدرتهم الجسدية فهي بنسبة 63%، والذين عدم رضاهم بالعمل من حيث قدرتهم الجسدية فكانت بنسبة 37%.

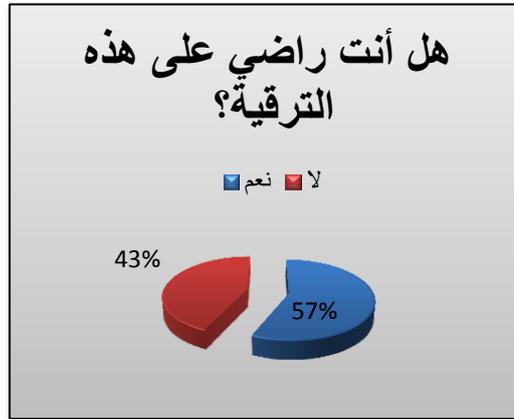
24- هل تمت ترقيتك خلال مسارك المهني في العمل؟

الجدول رقم(23): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "24"

هل تمت ترقيتك خلال مسارك المهني في العمل؟		
النسبة (%)	التكرار	هل أنت راضي على هذه لترقية؟
56,7	17	نعم
43,3	13	لا
100	30	المجموع
النسبة (%)	التكرار	هل زاد أجرك عند الترقية؟
80,8	21	نعم
19,2	5	لا
100	26	المجموع

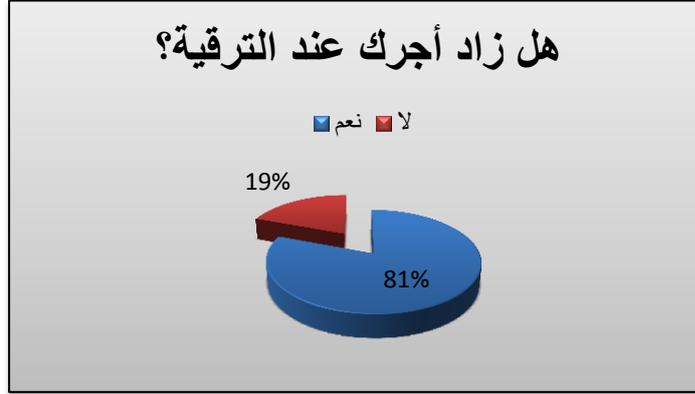
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم(27): التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "24"



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(23)

الشكل رقم(28): التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "24"



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(23)

نلاحظ أن نسبة 56.67% تمثل رضا العمال على الترقية في حين نسبة 43.33% ليست راضية على الترقية، لأن مدة الترقية في الوظيف العمومي تكون بعد كل 05 سنوات وفي حالة توفر المناصب المالية، كما أكد الموظفون بـ نعم على أن زيادة أجركم بعد الترقية كانت بنسبة 80.80%، في حين كانت إجاباتهم بـ لا أي بعدم زيادة أجركم عند الترقية بالصفة التي يريدونها بنسبة 19.20%.

III - حوافز مادية معنوية سلبية

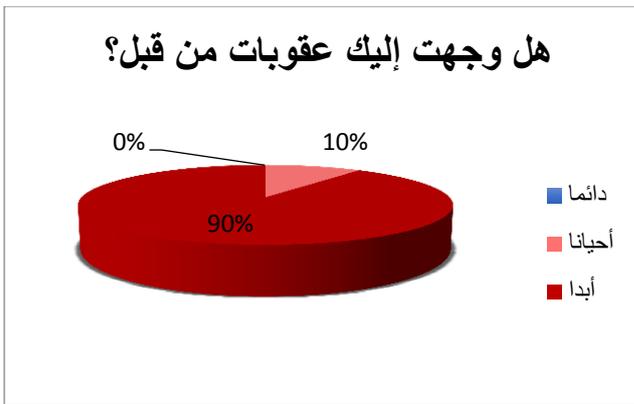
25- هل وجهت إليك عقوبات من قبل؟

الشكل رقم(29): التمثيل البياني يوضح إجابات

المستجيبين على السؤال رقم "25"

الجدول رقم(24): يوضح إجابات المستجيبين

على السؤال رقم "25"



هل وجهت إليك عقوبات من قبل؟	التكرار	النسبة (%)
دائما	0	00
أحيانا	3	10
أبدا	27	90
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان المصدر : بالإعتماد على الجدول المقابل بناء على الجدول رقم(24)

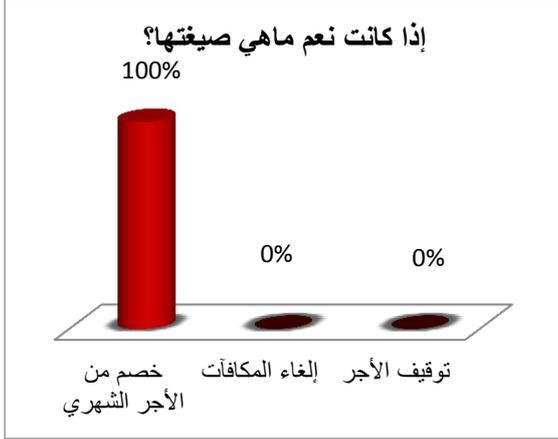
نلاحظ أن نسبة 90% تمثل فئة العمال الذين لم توجه لهم أبدا عقوبات في العمل، أما نسبة 10% هم الذين وجهت لهم عقوبات في العمل وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بنسبة الفئة الأولى.

26- إذا كانت نعم ماهي صيغتها ؟

الجدول رقم(25): يوضح إجابات المستجيبين الشكل رقم(30): التمثيل البياني يوضح إجابات

المستجيبين على السؤال رقم"26"

على السؤال رقم"26"



النسبة (%)	التكرار	صيغتها؟
100	3	خصم من الأجر الشهري
00	0	إلغاء المكافآت
00	0	توقيف الأجر
100	3	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(25)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن نسبة 100% هي نسبة تدل على أن فئة من العمال وجهت لهم عقوبات تمثلت في الخصم من الراتب في حين أن إلغاء المكافآت وتوقيف الأجر كانت نسبتهم 00%.

27- ماهي أسباب العقوبات ؟

نلاحظ أن أسباب العقوبات لدى فئة العمال هي الغيابات في العمل كما تبينه إجابات 03 أفراد من العينة من بين 03 وجهت لهم العقوبات كما تؤكد نتائج الدراسة السابقة.

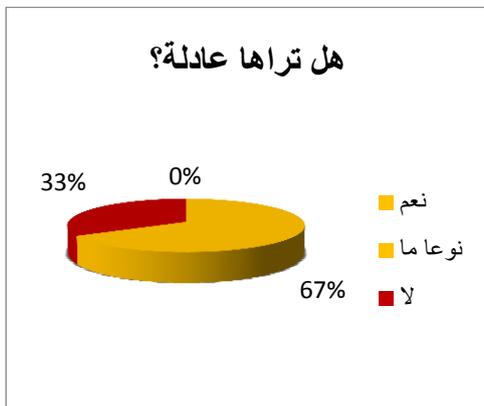
28- هل تراها عادلة ؟

الشكل رقم(31): التمثيل البياني يوضح إجابات

الجدول رقم(26): يوضح إجابات المستجيبين

المستجيبين على السؤال رقم"28"

على السؤال رقم"28"



النسبة (%)	التكرار	هل تراها عادلة؟
00	0	نعم
66,67	2	نوعا ما
33,33	1	لا
100	3	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(26)

نلاحظ من الجدول بأن فئة صغيرة ترى بأن العقوبات لم تكن عادلة بنسبة 33,3%، في حين ترى الأغلبية بأن العقوبات منطقية نوعا ما وعادلة بنسبة 67,3 %، وهذا بسبب الغيابات في العمل.

المحور الرابع: أسئلة حول العلاقة بين تسيير الأجور وتحفيز الموارد البشرية؟

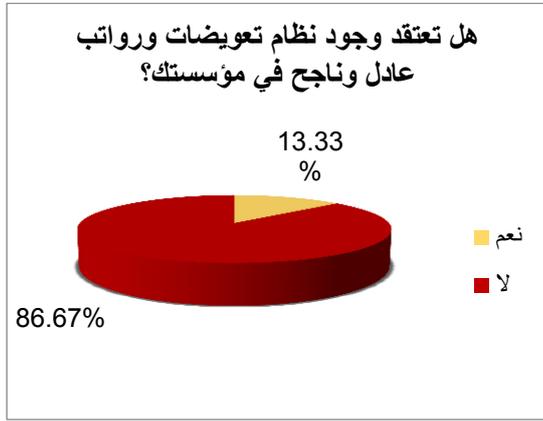
29- هل تعتقد وجود نظام تعويضات ورواتب عادل وناجح في مؤسستك؟

الشكل رقم(32): التمثيل البياني لإجابات

المستجيبين على السؤال رقم "29"

الجدول رقم(27): يوضح إجابات المستجيبين

على السؤال رقم "29"



هل تعتقد وجود نظام تعويضات ورواتب عادل وناجح في مؤسستك؟	التكرار	النسبة (%)
نعم	4	13,33
لا	26	86,67
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(27)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

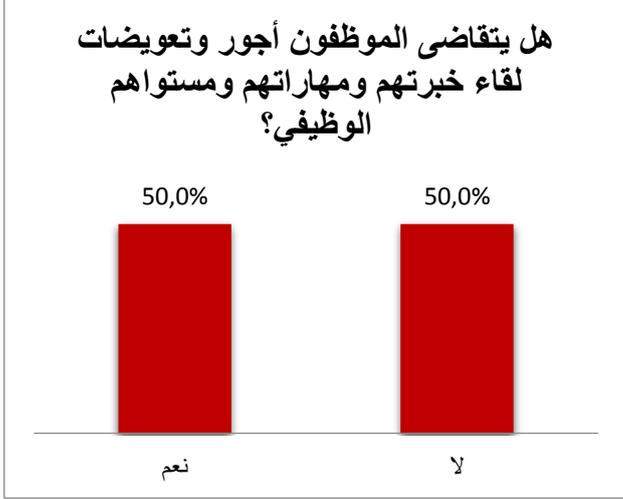
نلاحظ نتائج البحث أن نسبة 86.67 % من الموظفون يعتبرون أن نظام التعويضات والرواتب غير عادل في حين نسبة 13.33 % تمثل رضا الموظفون على نظام التعويضات والرواتب المتبع في الخزينة.

30- هل يتقاضى الموظفون أجور وتعويضات لقاء خبرتهم ومهاراتهم ومستواهم الوظيفي؟

الجدول رقم (28): يوضح إجابات المستجيبين

الشكل رقم (33): أعمدة بيانية توضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "30"

على السؤال رقم "30"



النسبة (%)	التكرار	هل يتقاضى الموظفون أجور وتعويضات لقاء خبرتهم ومهاراتهم ومستواهم الوظيفي؟
50	15	نعم
50	15	لا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (28)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

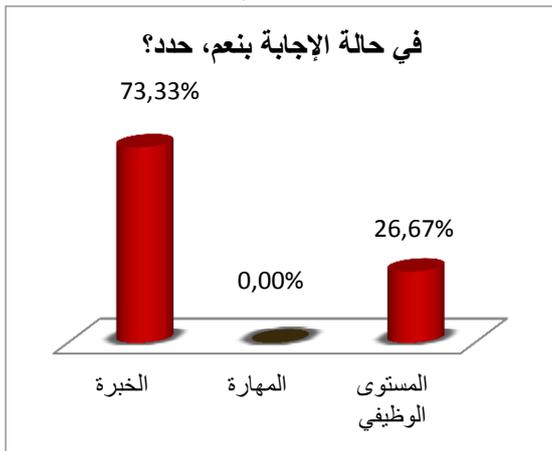
نلاحظ نتائج البحث أن فئة العمال إنقسمت بتساوي بنسبة 50.00% حول الأساس الذي تقاس به نظام التعويضات والرواتب من حيث الخبرة والمهارة والمستوى الوظيفي، حيث العمال الذين أجابوا بنعم فقد اعتبروا الخبرة والمستوى الوظيفي الأساس الذي تقاس به نظام التعويضات والرواتب بنسبة 50%.

31- في حالة الإجابة بـ نعم؟

الجدول رقم (29): يوضح إجابات المستجيبين

الشكل رقم (34): أعمدة بيانية توضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "31"

على السؤال رقم "31"



النسبة (%)	التكرار	في حالة الإجابة بنعم، حدد؟
73,33	11	الخبرة
00	0	المهارة
26,67	4	المستوى الوظيفي
100	16	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (29)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ من خلال نتائج البحث أن فئة العمال الذين يرون أنهم يتقاضون أجر على الخبرة كانت بنسبة 73.33% أما فيما يخص من حيث المهارة فكانت بنسبة 00.00%، في حين العمال الذين أجابوا بنعم فيما يخص المستوى الوظيفي كانت بنسبة 26.67%.

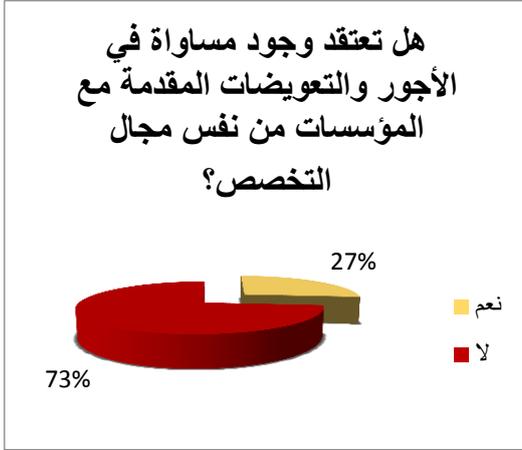
32- هل تعتقد وجود مساواة في الأجور والتعويضات المقدمة مع المؤسسات من نفس المجال؟

الجدول رقم (30): يوضح إجابات المستجيبين

الشكل رقم (35): التمثيل البياني لإجابات

المستجيبين على السؤال رقم "32"

على السؤال رقم "32"



هل تعتقد وجود مساواة في الأجور والتعويضات المقدمة مع المؤسسات من نفس مجال التخصص؟	التكرار	النسبة (%)
نعم	8	26,67
لا	22	73,33
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإحصائيات المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (30)

نلاحظ النتائج كانت بنسبة 73.33%، جواب ب لا أي لا تعتبر وجود مساواة في الأجور والتعويضات مع المؤسسات من نفس التخصص في حين كانت الاجابات بنعم نسبة 26.67% تعتبر وجود مساواة في الأجور والتعويضات مع المؤسسات من نفس التخصص.

33- هل تعتقد بأن زيادة رضا العامل عن الراتب يحسن إنتاجيته كما ونوعا؟

الجدول رقم (31): يوضح إجابات المستجيبين

الشكل رقم (36): التمثيل البياني لإجابات

المستجيبين على السؤال رقم "33"

على السؤال رقم "33"



هل تعتقد بأن زيادة رضا العامل عن الراتب يحسن إنتاجيته كما ونوعا؟	التكرار	النسبة (%)
نعم	27	90
لا	3	10
المجموع	30	100

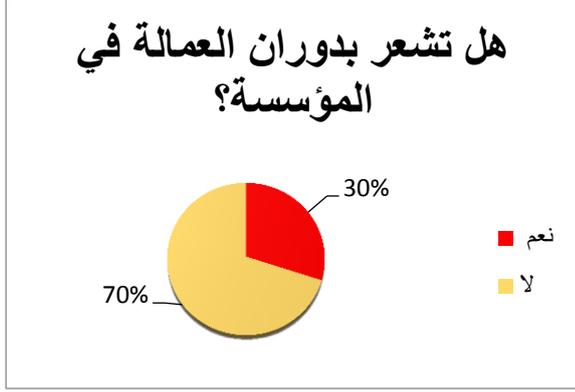
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم (31)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإحصائيات

نلاحظ أن إجابات العمال كانت بـ نعم بـ 90 %، يرون مدى تأثير رضا العامل عن الراتب وبالتالي يحسن من إنتاجيته كما ونوعا، أما الإجابة بـ لا نسبة 10% فلا يعتبرون رضا العامل عامل مهم في زيادة الانتاجية كما ونوعا.

34- هل تشعر بدوران العمالة في المؤسسة ؟

الشكل رقم(37): التمثيل البياني يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم"34"



الجدول رقم(32): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم"34"

النسبة (%)	التكرار	هل تشعر بدوران العمالة في المؤسسة؟
30	9	نعم
70	21	لا
100	30	المجموع

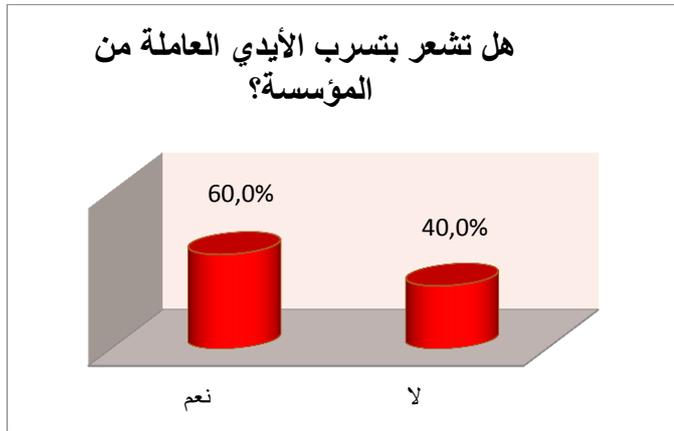
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(32)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

نلاحظ أن الاجابات كانت بـ لا بنسبة 70% حول السؤال المطروح بشعور العمال بعدم بدوران العمالة في المؤسسة، في حين أجاب آخرون بـ نعم أي وجود دوران في العمالة في المؤسسة.

35- هل تشعر بتسرب اليد العاملة من المؤسسة ؟

الشكل رقم(38): أعمدة بيانية توضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم"35"



الجدول رقم(33): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم"35"

النسبة (%)	التكرار	هل تشعر بتسرب الأيدي العاملة من المؤسسة؟
60	18	نعم
40	12	لا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(33)

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

- اسفرت نسبة 60% على وجود تسرب الأيدي العاملة من المؤسسة في حين أجاب 40% على عدم وجود تسرب الأيدي العاملة.

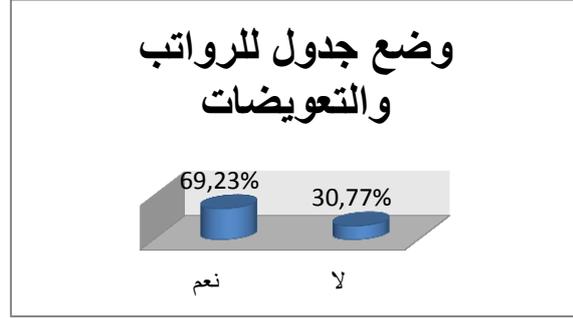
36- ما مدى إنجاز وظيفة الموارد البشرية للمهام الآتية؟

الجدول رقم (34): يوضح إجابات المستجيبين على السؤال رقم "36"

ما مدى إنجاز وظيفة الموارد البشرية للمهام الآتية؟		
النسبة (%)	التكرار	وضع جدول للرواتب والتعويضات
69,23	18	نعم
30,77	8	لا
100	26	المجموع
النسبة (%)	التكرار	وصف لكل الوظائف في المؤسسة
76	19	نعم
24	6	لا
100	25	المجموع
النسبة (%)	التكرار	تقييم للوظائف في المؤسسة على أساس المهام والمسؤوليات
68	17	نعم
32	8	لا
100	25	المجموع
النسبة (%)	التكرار	تقييم للوظائف في المؤسسة على أساس المهارات والخبرات و المعارف
39,13	9	نعم
60,87	14	لا
100	23	المجموع

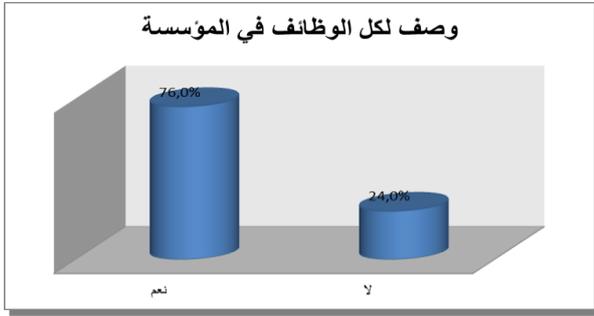
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإستبيان

الشكل رقم(39): أعمدة بيانية توضح وظيفة الموارد البشرية بوضع جداول للرواتب والتعويضات



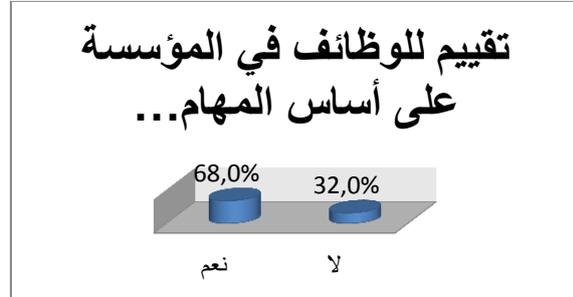
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(34)

الشكل رقم(40): أعمدة بيانية توضح وظيفة الموارد البشرية بوصف كل الوظائف في المؤسسة



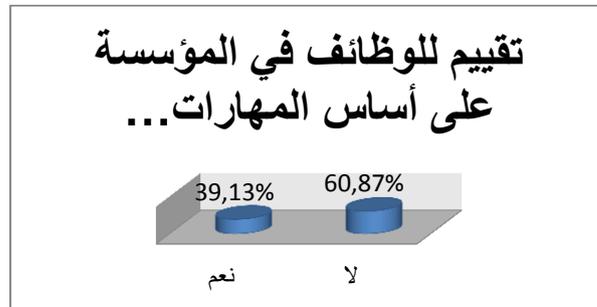
المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(34)

الشكل رقم(41): أعمدة بيانية توضح وظيفة الموارد البشرية بتقييم الوظائف على أساس المهام والمسؤوليات



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(34)

الشكل رقم(42): أعمدة بيانية توضح وظيفة الموارد البشرية بتقييم الوظائف على أساس المهارات والخبرات والمعارف



المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم(34)

نلاحظ إجابات أفراد العينة كانت بـ نعم نسبة 68.23% على وضع جدول الرواتب والتعويضات من طرف وظيفة الموارد البشرية في حين أن نسبة 30.77% يرون أن وظيفة الموارد البشرية تضع جدول للرواتب والتعويضات.

أما فيما يخص إجابات أفراد العينة بوجود وصف لوظائف من طرف وظيفة الموارد البشرية فكانت الاجابات بنسبة 76.00% فيما كانت الاجابات بعدم وجود وصف لوظائف من طرف وظيفة الموارد البشرية نسبة 24.00% .

في حين أسفرت إجابات نسبة 68.00% على وجود تقسيم الوظائف في المؤسسة على أساس المهام والمسؤوليات في حين نسبة 32.00% أبدت رأيها بـ لا بعدم وجود تقسيم الوظائف في المؤسسة على أساس المهام والمسؤوليات.

في حين أسفرت نسبة 60.87% على عدم تقسيم الوظائف على أساس المهارات والخبرات والمعارف في حين اجابت نسبة 39.13% على وجود تقسيم الوظائف على أساس مهارات خبرات والمعارف .

ثالثا: تحليل وتفسير محاور الدراسة

من خلال عرض للبيانات الشخصية لعينة الدراسة تبين لنا ما يلي:

1- تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالبيانات العامة لعينة الدراسة

- ✓ أغلب عمال الخزينة العمومية من فئة الإناث بنسبة 90,00%، وعليه يمكن القول أن العمل في الخزينة العمومية لولاية بومرداس هو مكتبي وإداري أكثر ما هو ميداني يناسب الإناث.
- ✓ أن أغلب عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس متزوجون.
- ✓ أن معظم العمال تزيد أعمارهم عن 30 سنة .
- ✓ المستوى التعليمي السائد هو المستوى الجامعي وذلك بحوالي 63.33%، وهذا ما يؤثر على احتياجاتهم لمناصب شاغرة كرؤساء المصالح.
- ✓ تملك الخزينة العمومية لولاية بومرداس خبرة في العمل وذلك لسبب توفرها على عمال ذوي أقدمية تزيد خبرتهم عن 10 سنوات وذلك بنسبة 73.33%.
- ✓ أن معظم العمال هم موظفون دائمين في منصب عون إداري بنسبة 80.00%، فهي لا تتناسب مع المستوى التعليمي السائد ألا وهو مستوى ليسانس وهذا راجع لمحدودية التوظيف والترقية.

2- تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالأجور

من خلال عرض المحور المتعلق بالأجور تحصلنا على النتائج التالية:

- أن الأجور العمال متوسطة حسب آراء عمال الخزينة حيث كانت 42000.00 دج فما فوق وذلك بحوالي 33, 53%، بالرغم من أن معظم العمال يحزون على الأقدمية في العمل لأكثر من 10 سنوات .
- أن جل عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس يعتقدون أن أجرهم لا يعبر عن مجهوداتهم في العمل وذلك بحوالي 96.67 % .
- أن معظم عمال الخزينة يظنون أن نظام حساب الأجر يكون على أساس الوقت (حساب ساعات العمل) بنسبة 60%.
- أن معظم عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس يعبرون عن عدم رضاهم على كيفية حساب الأجر وذلك بحوالي 90% .
- أن أغلبية العمال لا يعملون ساعات إضافية وذلك بحوالي 76.67%، وهذا راجع لكثرة المهام التي تقع على عاتق الموظف وهذا ما يستبعد التفكير في عمل ساعات إضافية.

3- تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالحوافز المادية و المعنوية

من خلال عرض المحور المتعلق بالحوافز المادية والمعنوية تحصلنا على النتائج التالية:

- أن أغلبية عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس قد مارسوا أعمال أخرى وبالتالي إكتسابهم خبرة مهنية قبل توظيفهم وذلك بحوالي 53,33 % .
- أن من خلال إجابات عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس الذين كانوا يعملون في مؤسسات أخرى وقاموا بتغيير مكان عملهم بسبب قلة الأجر في تلك المؤسسات بنسبة 68.75%، في حين نسبة 250% الذين تم تغيير مكان عملهم لقلة فرض الترقية .
- من خلال إجابات عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس تبين عدم وجود مكافآت مادية وذلك بحوالي 80 %، فهي ليست مؤسسة إنتاجية، في حين نسبة 20 %، الذين يرون أنهم يتحصلون على مكافآت مادية أحيانا، أما فيما يخص الأرباح التي حققتها المؤسسة كانت نسبة 78.52% يرون أنهم لم يتحصلون أبدا على الأرباح التي حققتها المؤسسة في حين أن نسبة 17.86% يرون أنهم يتحصلون أحيانا على الأرباح التي حققتها المؤسسة، في حين نسبة 3.33% يرون دائما يتحصلون على هاته الأرباح.
- يظهر من خلال الإجابات أن نسبة 96.67% يرون أحيانا الزيادة في الأجر أما نسبة 3.33% يرون أنهم أبدا لم يتحصلوا على زيادة في الأجر.
- تبين من خلال الإجابات أن ظروف العمل سيئة من حيث (الحرارة، التهوية.... إلخ) وذلك بحوالي 63.33% وهي نسبة كبيرة يرون فيها أفراد العينة في حين أن نسبة 36.67%، يرون أن ظروف العمل متوسطة، وبالتالي انعدام ظروف جيدة للعمل تماما بنسبة 00% لعمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس.

- نلاحظ أن نسبة 73.73% من عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس يرون أن المؤسسة لا تأخذ أبدا رأيهم في حل المشاكل على مستوى العمل، أما نسبة 26.66% ترى أن المؤسسة تأخذ برأيهم أحيانا لحل المشاكل المطروحة على مستوى العمل.

- نلاحظ من خلال نتائج البحث أن نسبة 73.33% من العمال يرون أن الإدارة لا تبذل أي مجهودات لتنمية العلاقة بينها وبين العمال في حين نسبة 26.67% يرون أن الإدارة أحيانا تعمل على توطيد العلاقات بينها وبين العمال .

- نلاحظ أن النتائج أسفرت على نسبة 56.67% من العمال الذين يرون أنه من حيث المعاملة هناك علاقة جيدة بينهم وبين المسؤولين، في حين نسبة 43.33% يرون أن العلاقة بينهم وبين المسؤولين متوسطة .

- أن الأغلبية العظمى من العمال يرغبون في الإستمرار في العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة 73.33% أما الفئة بالرغم من قلة المكافآت المادية، وهذا ما يدل على أن الرضا هو سمة واضحة للعمال في المؤسسة وإنسجامهم مع عملهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في ذلك.

- أن الكثير من العمال راضون عن العمل في المؤسسة من حيث قدرتهم الفكرية بنسبة 60.00% أما وهذا ما يدل على أن الرضا هو سمة واضحة للعمال في المؤسسة، أما عن الرضا من حيث قدرتهم الجسدية فهي بنسبة 63.00%.

- أن الكثير من العمال وجهت لهم عقوبات تمثلت في الخصم من الراتب وذلك حوالي 100.00% في حين أن الغاء المكافآت وتوقيف الأجر كانت نسبتهم 00.00%.

- أن أسباب العقوبات لدى فئة العمال هي الغيابات في العمل كما تبينه إجابات 03 أفراد من العينة من بين 03 وجهت لهم العقوبات كما تؤكد النتائج .

4- تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالأسئلة حول العلاقة بين تسيير الأجور وتحفيز الموارد البشرية

من خلال تحليل نتائج المحور الرابع من الإستبيان والمتعلق العلاقة بين تسيير الأجور وتحفيز الموارد البشرية توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ أن إجابات العمال إنقسمت بتساوي بنسبة 50% حول الأساس الذي تقاس به نظام التعويضات والرواتب من حيث الخبرة والمهارة والمستوى الوظيفي، حيث العمال الذين أجابوا بنعم فقد اعتبروا الخبرة والمستوى الوظيفي الأساس الذي تقاس به نظام التعويضات والرواتب بنسبة 50%.

- تبين معظم العمال الذين يرون أنهم يتقاضون أجر على الخبرة كانت بنسبة 73.33% أما فيما يخص من حيث المهارة فكانت بنسبة 00%، في حين العمال الذين أجابوا بنعم فيما يخص المستوى الوظيفي كانت بنسبة 26.67%.

- أسفرت إجابات عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس بنسبة 73.33%،الذين يرون أنه لا وجود للمساواة في الأجور والتعويضات مع المؤسسات من نفس التخصص .
- نلاحظ إجابات العمال بنسبة 68.23% على وضع جدول الرواتب والتعويضات من طرف وظيفة الموارد البشرية .
- في حين أسفرت إجابات نسبة 68% على وجود تقسيم الوظائف في المؤسسة على أساس المهام والمسؤوليات في حين نسبة 32% .
- في حين أسفرت النتائج على نسبة 60.87% تدل على عدم تقسيم الوظائف على أساس المهارات والخبرات والمعارف في حين أجابت نسبة 39.13% على وجود تقسيم الوظائف على أساس مهارات خبرات والمعارف .

5- إضافات و إقتراحات أفراد العينة حول موضوع دراستنا:

- أما فيما يخص الإقتراحات المقدمة من طرف عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس حول فعالية تسييرالأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري كأداة لتحفيز الموارد البشرية في الجزائر فإنهم إقترحوا ما يلي:
- 1- إعادة النظر في جدول حساب الأجور لعمال الخزينة العمومية بصفة عامة.
 - 2- تجديد في قانون الخدمات الاجتماعية لتحسين خدمات(الصحة، روضة الأطفال، رحلات عائلية...الخ).
 - 3- تحسين ظروف العمل في الخزينة العمومية لولاية بومرداس.
 - 4- إحترام الموظف وإحترام كيانه .
 - 5- وضع نظام تعويضات يتماشى والجهد المبذول من طرف عمال الخزينة العمومية.
 - 6- منح فرصة للترقية إلى مناصب عليا كرؤساء المصالح وإحداث مناصب جديدة تسمح بتحسين مستوى العامل في الخزينة وهذا طبعا بعد أستقاء الشرط القانوني ألا وهو سنوات الأقدمية والخبرة في العمل.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لي مدى فعالية تسيير الأجور على مستوى الخزينة العمومية لولاية بومرداس كأداة لتحفيز مواردها البشرية، توصلنا على أنها لا تعتمد على الحوافز المادية بشكل كبير كالمكافآت المادية، أرباح.... إلخ، كون الخزينة العمومية ليست مؤسسة إنتاجية، فهي تعتمد أحيانا الحوافز المادية كالزيادة في الأجور والحوافز المعنوية كالعلاقة بين المسؤولين ورضا العامل عن إستخدامه لقدراته الفكرية والجسدية في العمل وغيرها.

وبالرغم من وجود نقائص في نظام الأجور والحوافز المطبق في الخزينة العمومية لولاية بومرداس والمتمثل في نقص الحوافز المادية و المعنوية على حد سواء، إلا أننا وجدنا أن أفرادها راضين عنها وعن العمل بها وذلك من خلال عدم إستعدادهم لترك العمل في الخزينة حتى لو أتاحت لهم فرص عمل في مؤسسات أخرى، وهذه تعتبر ميزة إيجابية في الخزينة العمومية لولاية بومرداس.



الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

يعتبر الموضوع المطروح بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات العمومية و الخاصة لأنه يعكس النشاط الاقتصادي و الإداري و الاجتماعي لكل من العمالة و المؤسسة، حيث تعد الأجور تعد الأساس في استقرار العامل في عمله والرضى عنه وفي تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه وإدارته كان لخير المؤسسة ولصالحها، وإذا أسيء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها، فمن هنا يستمد نظام الأجور أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت من تسيير الأجور وحسابها أمراً لا بد منه لتفادي النزاعات والخلافات. إن الإحاطة بجميع جوانب موضوع الأجور والإلمام بها لم يعد بالأمر الهين، وهذا لما يعرفه الموضوع من إتساع ومن تغيرات مستمرة تجري به.

إن عملية تحفيز الموارد البشرية تهدف في الأساس إلى تحقيق نتائج ملموسة فيما يتعلق برفع الإنتاجية وخفض التكاليف دون المساس بمرودية المستخدمين وتعظيم الأرباح والعوائد، هذا لما نكون في المجال الاقتصادي الريحي سواء تعلق الأمر بمؤسسة عمومية أو خاصة، أما ونحن في الخزينة العمومية لولاية بومرداس فلن تكون هناك نفس النظرة ونفس المفهوم، بل تكون هناك أهمية كبرى لكيفية معاملة المستخدمين بمختلف أسلاكهم من مدراء، رؤساء المصالح، الإداريين، أعوان، ، فوجب الإستماع لإنشغالاتهم وتوفير لهم الحلول الممكنة وفي أقرب الآجال حتى لا تشغل بالهم الأمور الإدارية عن مهامهم. فالمؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري بإعتبارها شخص من أشخاص القانون العام الذي يتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلالية المالية وهي من بين البيئات التي تتواجد فيها الموارد البشرية والتي وجب إيجاد أداة لتسييرها مع الأخذ بعين الإعتبار أنها موارد بشرية أي أن التعامل معها ليس كالتعامل مع أي مورد آخر.

• إختبار الفرضيات :

من خلال الدراسة تبين لنا أن:

✓ **الفرضية الأولى:** " إن وظيفة تسيير الموارد البشرية مسؤولة عن وضع سياسة محكمة لتسيير الأجر في المؤسسة".

و هي **فرضية صحيحة** لأن وجود وظيفة موارد بشرية جيدة تساعد على وجود نظام أجر فعال في المؤسسة.

✓ **الفرضية الثانية:** "تتمثل العوامل المساهمة في تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسة أساسا في حوافز مادية و أخرى معنوية".

و هي **فرضية صحيحة** لأن العامل كلما كانت له حوافز مادية ومعنوية في المؤسسة التي يعمل بها كلما كان العطاء الوظيفي أكثر.

✓ **الفرضية الثالثة:** "هناك تأثير مباشر لفعالية تسيير الأجر على تحفيز الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري".

و هي **فرضية غير صحيحة** لأن هذا راجع لخضوع المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري للقانون الأساسي للوظيفة العمومية الفقير من نظامي الأجر و الحوافز ولضمان فعالية تسيير هاته الأخيرة و يجب إعادة هيكلة نظام الأجر من أجل تحسين أداء العامل من جهة وتحسين ظروفه المعيشية من جهة أخرى.

✓ **الفرضية الرابعة:** " يعتبر تأثير تسيير الأجر على تحفيز الموارد البشرية في الخزينة العمومية لولاية بو مرداس غير فعال و سلبي يتطلب تعديلات جوهرية تخص جوانب مختلفة منها ما يتعلق بالإطار التشريعي وكذلك الإعتماد على طرق التسيير الحديثة لوظيفة تسيير الموارد البشرية لبلوغ الفعالية المنشودة".

وهي **فرضية صحيحة**، وهذا ما دلت عليه نتائج الدراسة حول مواقف أفراد العينة من الأجر التي يتقاضونها، حيث جاءت معظم الإجابات تشير إلى عدم فعالية نظام الأجر ولا يعتبرونه أداة تشجعهم على رفع وتحسين أدائهم. وبالتالي الإهتمام بتنظيم وهيكله الأجر وخلق الأنظمة اللازمة لتشجيع العمال على العطاء وتحسين مستوى أدائهم.

من خلال دراستنا الموجزة لهذا البحث، توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي

كالآتي :

نتائج دراستنا النظرية:

- ✓ الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ويتكون من الأجر الأساسي وجملة من المكافآت والتعويضات.
 - ✓ إعتبار الأجر أول التحفيزات المادية.
 - ✓ إن تصميم نظام سليم للأجور يتطلب القيام بعدة خطوات متسلسلة؛
 - ✓ يتم دفع الأجر على أساس الزمن أو على أساس الإنتاج وتحتوي كل طريقة على عيوب ومزايا؛
 - ✓ يحدد الأجر طبقاً لعدة معايير أهمها المؤهل العلمي، الوقت، مستوى صعوبة الوظيفة .
 - ✓ يتأثر نظام الأجر بعدة عوامل كالأجور السائدة في المجتمع، القوانين والتشريعات وغيرها؛
 - ✓ يتغير أسلوب تحفيز المؤسسة حسب الأهداف التي ترمي الوصول إليها؛
 - ✓ تتوع حاجات الأفراد وتغيرها من وقت لآخر، بسبب إستحالة إشباع كل حاجات العاملين في أي مؤسسة ، وهذا ما جعل عملية التحفيز من أهم المشاكل التي تواجهها المؤسسات؛
 - ✓ تختلف الحوافز التي تجذب الأفراد بسبب إختلاف الظروف التي عاشوها، سواء من المجتمع أو في ميادين العمل المكسبة للخبرة؛
 - وبالتالي إذا أرادت المؤسسة وضع سياسة أجرية ذات نجاعة وفعالية أن تزيد الأجر بما تتناسب والظروف الإقتصادية والمعيشية للعمال وذلك بزيادة الحوافز من أجل تحسين أداء العامل من جهة وتحسين ظروفه المعيشية من جهة أخرى.
- نتائج دراستنا التطبيقية :

- ✓ أن أجور العمال متوسطة مقارنة بمجهوداتهم بالرغم من أن معظم العمال يحزون على الأقدمية في العمل .
- ✓ أن معظم عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس يعبرون عن عدم رضاهم على كيفية حساب الأجر
- ✓ أن أغلبية عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس يكتسبون خبرة مهنية قبل توظيفهم وقاموا بتغيير مكان عملهم بسبب قلة الأجر .
- ✓ غياب مكافآت مادية والأرباح فهي ليست مؤسسة إنتاجية.
- ✓ عدم توفير الظروف الملائمة للعمل من حيث (الحرارة، التهوية..... إلخ)

- ✓ عمال الخزينة العمومية لولاية بومرداس يرون أن المؤسسة لا تأخذ أبدا رأيهم في حل المشاكل على مستوى العمل.
- ✓ الخزينة العمومية لولاية بومرداس لا تبذل أي مجهودات لتنمية العلاقة بينها وبين العمال.
- ✓ أن الكثير من العمال راضون عن العمل في المؤسسة ويرغبون في الاستمرار في العمل.
- ✓ الأسباب الرئيسية للعقوبات في المؤسسة هي الغيابات.

وبناء على النتائج النظرية والتطبيقية، يمكن تقديم عدد من التوصيات الآتية:

- ✓ إعطاء إهتمام كبير لكل جوانب التحفيز من إجراءات لتحسين ظروف العمل، خدمات إجتماعية المساواة في التعامل، ترقية... إلخ ذلك للوصول إلى تحقيق طموحات العمال المادية والمعنوية.
- ✓ على الإدارة أن تهتم وتعيد النظر في نظام الأجور بما يناسب الظروف الداخلية لها مثل: جهود العمال وقدراتهم المالية، كما يجب أن يتناسب مع البيئة الخارجية مثل: الظروف الإقتصادية المحيطة بها .
- ✓ رفع أجور العمال حسب مهارات وخبرة كل عامل وذلك لتحفيزهم في العمل.
- ✓ الإهتمام بتنظيم وهيكله الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتشجيع العمال على العطاء وتحسين مستوى أدائهم.

• آفاق الدراسة:

- ومن أجل التوسع في موضوع الدراسة يمكن إقتراح عدد من المواضيع التي يمكن دراستها في المستقبل:
- إستراتيجية الأجور وأثرها على أداء العاملين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - دور الأجور والمكافآت في تفعيل أداء العمال في المؤسسات العمومية.
 - الحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية.



قائمة

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1. محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986 .
2. عجة جيلاني ، قانون المؤسسات العمومية الإقتصادية الإشتراكية من التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية للنشر.
3. عوايدي عمار، القانون الإداري، الجزء الأول، النظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة 5، 2008.
4. ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية الجزائر الطبعة الأولى 1998 .
5. محمد الصغير بلعلى ، القانون الإداري والتنظيم الإداري، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية ، 2002.
6. مليكة الصروخ، القانون الإداري دراسة مقارنة، الطبعة السابعة، 2010، مطبعة النجاح الجديدة، الدار البيضاء.
7. أحمد بوعشيق، المرافق العامة على ضوء التحولات المعاصرة، دار النشر المغربية بالدار البيضاء، 2002.
8. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، سنة 2002 .
9. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة 5 ، سنة 2015 .
10. طارق الحاج والآخرين، الإقتصاد الإداري، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
11. مجيد الموسوي، النظرية الإقتصادية التحليل الإقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 1989 .
12. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري و حالات عملية- ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
13. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2 ، القاهرة، مكتبة الغريب، 1992 .
14. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، ط1 ،الأردن، دار الثقافة للنشر و التوزيع 2011.
15. أحمد ماهر، نظام الأجور و التعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010.

16. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
17. نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، القاهرة :دار النهضة العربية، . 1978
18. عبد البارى إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع) ط1. 2008.
19. عادل محمد زياد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، 2003 .
20. محمد الزويد، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان :دار وائل للنشر و التوزيع، 2010 .
21. محمد حسن حمدات، قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دارو مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
22. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 7، 2000 .
23. عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري :مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
24. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دراسة أسامة ، عمان ، ط 1 ، 2011.
25. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل الأردن ، 2005.
26. عادل جودة ، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، دمشق ، 1972.
27. مدحت محمد أبو نصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، ط1، المجموعة العربية للتدريب ، القاهرة، 2012.
28. هاشم حمدي رضا، التدريب الإداري، المفاهيم والأساليب، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013
29. طارق سويدان :خماسية الولاء كيف تبنى وتحفز ولاء العاملين، دار ابن حزم، بيروت، ط1، 2003 .
30. محمد محمود بن يونس ، سيكولوجيا الدافعية و الانفعالات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط 1 ، عمان الاردن ، 2007 .
31. أحمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة ، وكالة المطبوعات الكويت ، ط2 ، 1979 .
32. نقلا عن : الحرفة (حامد): موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان ، الجزء الأول ، ط1 ، . 1980

33. مصطفى عشوي، أسس علم النفس صناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .
34. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التنظيم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999 .
35. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1979.
36. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل، الأردن، 2005 .
37. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006.
38. مصطفى كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان 2008.
39. مدحت أبو نصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ط، 2007 .
40. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه واساسياته، دار أسامة، دار المشرق العربي، عمان، الأردن، ط1، 2006.
41. سامر جلدة، السلوك التنظيمي - النظريات الادارية الحديثة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
42. محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الانسانية، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
43. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2009.
44. حضير ناظم محمود ، الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى ، إثراء وتوزيع، عمان، 2009.
45. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية. 2002.
46. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشر وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
47. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2003.
48. سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، 2007.

49. هاشم زكي ، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات 1980 .
50. المعاني أيمن عودة ، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع، الأردن 1996 .
51. عطية ماجدة، سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2003 .
52. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010 .
53. السواط والشريف طلال، الإدارة العامة، المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، ط1، 2002.
54. النوزي موسى، التطور التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999 .
55. عباس حسين جواد، نجم عبد الله العزاوي، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة دار اليازوري، عمان، الأردن.
56. خطاب عابدة، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الادماج مشاركة المخاطر، جامعة عين الشمس، 1993.
57. أحمد الشياب، عنان أبو حمود، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
58. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط2006.
59. شاكور القزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 1989.
60. جمال محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي - نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
61. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان 2002.

2- المجلات:

- 1- نوري نور الدين دودو، عز الدين بوكربوط ، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية المجلد (04) 2021 ، الجزائر :جامعة قاصدي مرياح ورقلة 2021 .

- 2- زهير جمال الدين، يحي حلوي، دور السلطات الإدارية المستقلة في اتخاذ قرارات انفرادية إدارية، مجلة طنجيس، صادرة عن كلية العلوم القانونية والاقتصادية والإجتماعية جامعة عبد الملك السعدي، المغرب، العدد 2، 2001.
- 3- بن عيسى بن علي، زيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الرابع، الجزائر، ديسمبر 2019.
- 4- بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، العدد 2. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة جوان 2022.
- 5- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011 .
- 6- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011 .
- 7- سالم شرماط ، نظام الأجور و علاقته بإدارة الموارد البشرية، دفاثر السياسة والقانون، العدد 03، سنة 2021.
- 8- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوة العاملة، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1973.
- 3- المذكرات، الرسائل والأطروحات:
- 1- بسام زهير شعبان جوهر، أثر فعالية البرنامج التدريبي في تحسين اداء العاملين، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة حلب، 2010 .
- 2- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
- 3- سليمان الكامل، تحليل سوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية، محاضرات أقيمت على طلبه سنة رابعة، علم الاجتماع، شعبة التنظيم والعمل، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة الجزائر، 1996-1995.
- 4- بن اسلمان هناء، الحوافز ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية، كلية، العلوم السياسية والحقوق، قسم العلوم السياسة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2013- 2014.

- 5- محي الدين عثمان يحي، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، معهد دراسات الإدارة العامة و الحكم الاتحادي، تخصص الإدارة العامة، 2005 .
- 6- قوادري رشيد ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال والتسويق ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس ، 2008 .
- 7- عزيزي نوال، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة بلدية وجانة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة جيجل، 2010 .
- 8- مصطفى زروال ، محاسبة الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة وتدقيق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، الجزائر ، 2021.
- 9- خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل ،فلسطين، 2016 . سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011
- 10- النوزي موسى، التطور التنظيمي، اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999 .
- 11- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.
- 12- بلوناس عبد الله، الاقتصاد الجزائري، الانتقال من الخطة إلى السوق ومدى إنجاز أهداف سياسية إقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، -2004 2005.
- 13- داوي الشيخ، دراسة تحليلية في التسيير، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1994-1995.
- 14- كمال بغداد، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، مذكرة من أجل الحصول على شهادة الماجستير ،تخرج 2011-2012.

- 15- عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الإقتصاد الوطني، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، 2006-2007.
- 16- سعودي زينب ، تسيير الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2019.
- 17- القرشي سوزان محمد أحمد، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض 1997.
- 18- عيساوي سعيدة، لعبادلة هناء، دور الولاء التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قالمة، 2015 .
- 19- بغدادي علاء الدين ، فعالية الرقابة الجبائية في الحد من التهرب الضريبي وأثرها على الخزينة العمومية ، دراسة حالة مديرية الضرائب الجزائر، مذكرة ماستر تخصص تدقيق محاسبي، 2009/2010.
- 20- بن عزوز خديجة، بن براهيم حسينة، دور إدارة الجمارك في تمويل الخزينة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2004ص96.
- 21- آمنة قادري، الخزينة العمومية ودورها المالي والإقتصادي في الإقتصاد الوطني، دراسة حالة- خزينة ولاية الوادي - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، سنة 2014/2015.
- 4- الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية:
- 5- بوكميش لعلی، التجربة الجزائرية في مجال إصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاحات الاقتصادية في ظل العولمة: واقع ورهانات، المكتبة الوطنية بالحامة، الجزائر، 12، 11 جوان 2005.
- 6- القوانين والمراسيم:
- 7- الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 8 يوليو جويلية 1966، والمتضمن قانون العقوبات. القانون 21/90، المؤرخ في 15/08/1990 المتعلق بالمحاسبة العمومية.

قائمة المراجع

- 8- المرسوم التنفيذي 74-91 المؤرخ في 16/03/1991 المتعلق بإعادة شراء الخزينة العمومية للديون المترتبة على المؤسسات العمومية.
- 9- المرسوم التنفيذي 129/91 المؤرخ في 11 مايو 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية وصلاحياتها وعملها.
- 10- المرسوم التنفيذي رقم 122/91، المؤرخ في 11/05/1991.
- 11- الجريدة الرسمية، العدد: 76، المؤرخة في 15 سبتمبر 1967، ص 1176.
- 12- الجريدة الرسمية، العدد: 82، المؤرخة في 11 أكتوبر 1974، ص 1065.
- 13- الجريدة الرسمية، العدد: 31، المؤرخة في 26 جويلية 1983، ص 1979.
- 14- المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 190/90، المؤرخ في 23/07/1990.
- 15- المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 190/90، مرجع سابق أعلاه.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Mohamed BOUSSOUMAH, La gestion socialiste des entreprises depuis son application, Essai d'un bilan, Revue Algérienne des sciences Juridiques, Economiques et Politiques, N° :01, 1983, p 91.

Boutefnouchet (M) : Le socialisme dans l'entreprise, opu-ENAP- 2 eme ed, 1982 ; p.35.

Management principes et méthodes de gestion ,traduit par , d'onnelle (cyril) koontz (harold) - ducharme (gilles) , poivier (marcel) , ed ,granhill, new york,1980 ,p471 .

Villmus(p) : motivez vos équipes «le guide» ed d'organisation partis.5 éme édition,(sans référence - de l'ouvrage de maslow) . 1999,p31

jean marie: ressources humaines et gestion du personnel , ed ,vuibert,paris, p28

Mc GREGOR (D) : THE HUMAN SIDE OF ENTERPRISE , (NEW YORK , M c GRAN, HILL1960).



الملاحق

ملحق رقم (01): الإستهبان الموجه إلى موظفي الخزينة العمومية لولاية بومرداس

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس -

كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير



قسم العلوم الإقتصادية

السنة الجامعية: 2021-2022

تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات

الموضوع: إستمارة الإستهبان

تحية طيبة و أما بعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات، تحت عنوان:

" فعالية تسيير الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري كأداة لتحفيز الموارد البشرية في

الجزائر - دراسة حالة الخزينة العمومية - "

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستهبان بهدف الحصول على آرائكم حول ما تضمنه من محاور و فقرات، و نأمل منكم الإجابة بصراحة و صدق بما يتفق مع وجهة نظركم، و كونوا واثقين أن كل ما تذكرونه من معلومات سيكون موضوع سرية و لا يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع خالص تقديرنا لمساهماتك في هذه الدراسة و إثراء المذكرة.

من إعداد الطلبة:

✓ غمراسي فايزة

✓ بن صالح نوال

تحت إشراف: الأستاذ بن زروق رمزي مراد

إستمارة إستبيان

أولاً: معلومات حول عينة الدراسة

المحور الأول: البيانات العامة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة واحدة (X) في كل خانة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- الحالة المدنية: أعزب متزوج
- 3- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة فوق 40 سنة
- 4- المستوى التعليمي: مستوى ثانوي فأقل ليسانس درجة ماجستير درجة دكتوراه
- 5- الخبرة المهنية: أقل من سنة ما بين سنة و 5 سنوات ما بين 5 إلى 10 سنوات لأكثر من 10 سنوات
- 6- عدد ساعات العمل اليومي:
- 7- المنصب: مدير رئيس مصلحة رئيس قسم

منصب آخر أذكره.....

ثانياً: أسئلة حول موضوع الدراسة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) في المكان الملائم حسب ما تروثه مناسباً

المحور الثاني : أسئلة حول الأجور

- 8- الدخل الشهري: 18000.00 دج-26999.00 دج 27000.00 دج-35999.00 دج

36000.00 دج - 41999.00 دج 45000.00 دج - فما فوق

9- هل تعتقد أنك يعبر عم مجهوداتك في العمل؟ نعم لا

10- ما هو نظام حساب أجرك؟

أ- هل على أساس الإنتاج؟

ب- هل على أساس الوقت (حساب ساعات العمل)؟

ج- هل على أساس مجهود (عضلي أم فكري)؟

- لا تدري كيف يتحدد

11- هل أنت راضي على كيفية الحساب هذه؟

نعم لا

12- إذا كانت الإجابة (لا) ما هو النظام المقترح من الأنظمة السابقة؟

أ- ب- ج-

13- هل تعمل ساعات إضافية؟

نعم لا

المحور الثالث: أسئلة حول الحوافز

أ-مادية

14- هل مارست أعمال في مؤسسة أخرى (قبل عملك الحالي)؟

نعم لا

15- إذا كان (نعم) لماذا غيرت عملك؟

قلة الأجر قلة فرص الترقية قلة المكافآت

16- منذ ذخولك للمؤسسة هل حصلت على

سليمانى الكاملة، تحليل سوسىولوجى للمؤسسة الجزائرية، محاضرات ألقىت على طلبة سنة رابعة، علم

الاجتماع، شعبة التنظيم والعمل، معهد العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة الجزائر، 1995-1996.

مكافآت مادية دائما أحيانا أبدا

- أرباح حققتها المؤسسة دائما أحيانا أبدا

- زيادة في الأجر دائما أحيانا أبدا

17- هل ظروف العمل جيدة (من حيث الحرارة، تهوئة.....)؟

سيئة متوسطة جيدة

II-معنوية

18-هل تأخذ المؤسسة آراء واقتراحات العمال لحل المشاكل المطروحة على مستوى العمل؟

دائما أحيانا أبدا

19-هل تعمل الإدارة على تنمية العلاقة الحسنة بين العمال؟

دائما أحيانا أبدا

20-هل العلاقة بينك وبين المسؤولين جيدة؟

- من حيث المعاملة معك سيئة متوسطة جيدة

- من حيث الجدية في العمل سيئة متوسطة جيدة

21-هل المؤسسة تضمن لك الاستمرار في العمل؟

نعم لا

22-هل ترغب في الاستمرار في العمل بالمؤسسة؟

نعم لا

23-هل راضي عن العمل الذي تعمله وتراه مناسباً لك ؟

- من حيث قدرتك الفكرية نعم لا
- من حيث قدرتك الجسدية نعم لا

24-هل تمت ترقيتك خلال مسارك المهني في العمل ؟

- هل أنت راضي على هذه الترقية؟ نعم لا
- هل زاد أجرك عند الترقية؟ نعم لا

III-مادية معنوية سلبية

25-هل وجهت إليك عقوبات من قبل؟

- دائماً أحيانا أبداً

26-إذا كانت (نعم) ماهي صيغتها؟

- خصم من الأجر الشهري
- إلغاء المكافآت
- توقيف الأجر

27-ماهي أسباب العقوبات؟

- الغيابات
- أخرى أذكرها.....

28- هل تراها عادلة؟

- نعم نوعاً ما لا

المحور الرابع: أسئلة حول العلاقة بين تسيير الأجور و تحفيز الموارد البشرية

29-هل تعتقد وجود نظام تعويضات و رواتب عادل و ناجح في مؤسستك ؟

- نعم لا

30- هل يتقاضى الموظفون أجور و تعويضات لقاء خبرتهم و مهاراتهم و مستواهم الوظيفي ؟

نعم لا

31- في حالة الإجابة بـ (نعم) ، حدد: الخبرة المهارة المستوى الوظيفي

32- هل تعتقد وجود مساواة في الأجور و التعويضات المقدمة مع المؤسسات من نفس مجال التخصص ؟

نعم لا

33- هل تعتقد بأن زيادة رضا العامل عن الراتب يحسن إنتاجيته كما و نوعا ؟

نعم لا

34- هل تشعر بدوران العمالة في المؤسسة ؟

نعم لا

35- هل تشعر بتسرب الأيدي العاملة من المؤسسة ؟

نعم لا

36- ما مدى إنجاز وظيفة الموارد البشرية المهام الآتية:

- وضع جدول للرواتب و التعويضات : نعم لا

- وصف لكل الوظائف في المؤسسة : نعم لا

- تقييم للوظائف في المؤسسة على أساس المهام و المسؤوليات ؟ نعم لا

- تقييم للوظائف في المؤسسة على أساس المهارات و الخبرات و المعارف ؟ نعم لا

نعم لا

المحور الخامس:

هل لديك إضافة و/أو اقتراح بخصوص الموضوع المقدم للدراسة " فعالية تسيير الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري كأداة لتحفيز الموارد البشرية في الجزائر - دراسة حالة الخزينة العمومية - " ؟

ملحق رقم (02): إصدار الحوالة

République Algérienne
Démocratique et Populaire

Wilaya de Boumerdes
D.S.P - SANTE



MANDAT DE P

PRIME DU SERVICE CI

COMPTALE ASSIGNATAIRE

TRESORERIE DE LA WILAYA DE BO

COMPTE A DEBITER C.C.P N3000-

Ordonnateur	Gestion	Section	Cha
118.0.35	2021	118	DIV

N 262

Date 20 DEC 2021

Mode de
Paiement

CCP

Catégorie
Pers

28 MARS 2022

Retenues au titre de l'impôt sur traitement C/52 004	168800,00
Retenues au titre de la Sécurité sociale C/403 001	
Retenues pour pension C.G.R.A....	
Retenues pour validation des Services	
Cotisation aux sociétés mutuelles/MUBAT C/413 002	
Retenues sur salaire C/212 008	
prêt O. Sociales	
Total des precomptes	168800,00
Total net	1519200,00
Total brut	1688000,00
Brut Imposable S. Sociale	1688000,00

VENTILATION

Chapitre		
Chapitre		
Chapitre	31-12/52	1688000,00
Chapitre		
Chapitre		
Total brut		1688000,00

Arrêté.

Admis en dépenses pour la somme de:

UN MILLION SIX CENT QUATRE VINGT HUIT M

LE COMPTABLE ASSIGNATAIRE,

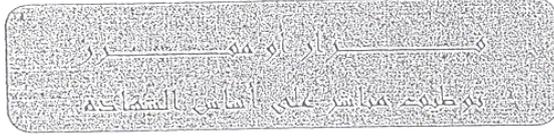
Handwritten signature and date: 27/03/2022



ملحق رقم(04): مقرر توظيف مباشر على أساس الشهادة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مسة أو الإدارة العمومية



إن (ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون
للوطفة العمومية،

وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي
الاستدلال لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق
والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري
وبمقتضى المرسوم رقم..... المؤرخ في..... المتضمن إنشاء..... (تحدد مراجع النص التنظيمي المتعلق
العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع ال
والمهني)، عند الاقتضاء،

وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم..... المؤرخ في..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ب..... (سلك الانتماء) لا سيما المادة
وبناء على الشهادة رقم..... المؤرخة في..... (ذكر اختصاص الشهادة) المسلمة ل..... (بيان الاسم
طرف.....)،

وبناء على وثيقة الإنبات تجاه الخدمة الوطنية رقم..... المؤرخة في.....،
وبناء على المحضر رقم..... المؤرخ في..... المتضمن تنصيب المعني(ة) ابتداء من.....،
وباقترح من.....

يقرر

المادة الأولى : يعين (بيان الاسم واللقب) بصفة متربص في سلك..... رتبة..... الصنف..... الرقم الاستدلالي.....، ابتد
تاريخ تنصيبه

المادة 2 : يكلف (السلطة الإدارية المخولة) بتنفيذ هذا القرار أو المقرر.

حرر بـ..... في.....

ملحق رقم (06): حساب أجر لمنصب عامل مهني من المستوى الأول

Ech	P. Ind.	I.E.P.	REM. PRINC.	Ind. ISAA 10%	Ind. Nui-IFS- ISAC-ISTC 25%	Salaire Brut	Sec. Soc.	IRG	Salaire Net	Prime Rend 30%	Prime Net	Dif. Ech.
0	0,00	0,00	9 000,00	900,00	2 250,00	19 850,00	1 786,50	612,00	17 451,50	8 100,00	6 633,90	0,00
1	10	450,00	9 450,00	945,00	2 362,50	20 457,50	1 841,18	722,00	17 894,33	8 505,00	6 965,60	607,50
2	20	900,00	9 900,00	990,00	2 475,00	21 065,00	1 895,85	832,00	18 337,15	8 910,00	7 297,29	607,50
3	30	1 350,00	10 350,00	1 035,00	2 587,50	21 672,50	1 950,53	944,00	18 777,98	9 315,00	7 628,99	607,50
4	40	1 800,00	10 800,00	1 080,00	2 700,00	22 280,00	2 005,20	1 054,00	19 220,80	9 720,00	7 960,68	607,50
5	50	2 250,00	11 250,00	1 125,00	2 812,50	22 887,50	2 059,88	1 164,00	19 663,63	10 125,00	8 292,38	607,50
6	60	2 700,00	11 700,00	1 170,00	2 925,00	23 495,00	2 114,55	1 276,00	20 104,45	10 530,00	8 624,07	607,50
7	70	3 150,00	12 150,00	1 215,00	3 037,50	24 102,50	2 169,23	1 386,00	20 547,28	10 935,00	8 955,77	607,50
8	80	3 600,00	12 600,00	1 260,00	3 150,00	24 710,00	2 223,90	1 496,00	20 990,10	11 340,00	9 287,46	607,50
9	90	4 050,00	13 050,00	1 305,00	3 262,50	25 317,50	2 278,58	1 563,60	21 475,33	11 745,00	9 619,16	607,50
10	100	4 500,00	13 500,00	1 350,00	3 375,00	25 925,00	2 333,25	1 630,80	21 960,95	12 150,00	9 950,85	607,50
11	110	4 950,00	13 950,00	1 395,00	3 487,50	26 532,50	2 387,93	1 696,80	22 447,78	12 555,00	10 282,55	607,50
12	120	5 400,00	14 400,00	1 440,00	3 600,00	27 140,00	2 442,60	1,00	24 696,40	12 960,00	10 614,24	607,50

ملحق رقم (07): حساب أجر لرتبة متصرف إداري

P. Ind.	I.E.P.	REM. PRINC.	Ind. ISAA 10%	Ind. Nui-IFS-ISAC-ISTC 40%	Salaire Brut	Sec. Soc.	IRG	Salaire Net	Prime Rend 30%	Prime Net	Dif. Ech.
0,00	0,00	24 165,00	2 416,50	9 666,00	37 747,50	3 397,28	3 805,00	30 545,23	21 748,50	17 812,02	0,00
27	1 215,00	25 380,00	2 538,00	10 152,00	39 570,00	3 561,30	4 300,00	31 708,70	22 842,00	18 707,60	1 822,50
54	2 430,00	26 595,00	2 659,50	10 638,00	41 392,50	3 725,33	4 798,00	32 869,18	23 935,50	19 603,17	1 822,50
81	3 645,00	27 810,00	2 781,00	11 124,00	43 215,00	3 889,35	5 296,00	34 029,65	25 029,00	20 498,75	1 822,50
107	4 815,00	28 980,00	2 898,00	11 592,00	44 970,00	4 047,30	5 776,00	35 146,70	26 082,00	21 361,16	1 755,00
134	6 030,00	30 195,00	3 019,50	12 078,00	46 792,50	4 211,33	6 274,00	36 307,18	27 175,50	22 256,73	1 822,50
161	7 245,00	31 410,00	3 141,00	12 564,00	48 615,00	4 375,35	6 769,00	37 470,65	28 269,00	23 152,31	1 822,50
188	8 460,00	32 625,00	3 262,50	13 050,00	50 437,50	4 539,38	7 267,00	38 631,13	29 362,50	24 047,89	1 822,50
215	9 675,00	33 840,00	3 384,00	13 536,00	52 260,00	4 703,40	7 765,00	39 791,60	30 456,00	24 943,46	1 822,50
242	10 890,00	35 055,00	3 505,50	14 022,00	54 082,50	4 867,43	8 263,00	40 952,08	31 549,50	25 839,04	1 822,50
269	12 105,00	36 270,00	3 627,00	14 508,00	55 905,00	5 031,45	8 761,00	42 112,55	32 643,00	26 734,62	1 822,50
295	13 275,00	37 440,00	3 744,00	14 976,00	57 660,00	5 189,40	9 241,00	43 229,60	33 696,00	27 597,02	1 755,00
322	14 490,00	38 655,00	3 865,50	15 462,00	59 482,50	5 353,43	9 736,00	44 393,08	34 789,50	28 492,60	1 822,50

ملحق رقم (09): قبول أو رفض الحوالة

10- Admission ou rejet du des mandats

Cette fenêtre vous permet la prise en charge du mandat en vérification en admission
Saisir la référence du mandat à savoir : la gestion, le compte, l'ordonnateur et le N°
du mandat le système chargera les autres données.
L'utilisateur doit saisir ensuite l'objet de paiement le mode paiement

Oracle Forms Runtime - (CS: Verification des mandats (Admission ou Rejet))
Fenêtre

Imposer Note de Rejet / Vérification

Mandat :
Gestion : 0010 Date de vérification :
Compte : 002100002 FOND NATIONAL ROUTIER ET AUTOR GTWS
Ordonnateur : 007016000 ordonnateur exemple
Numéro Mandat : 1 Date d'émission : 04/03/2015

Paiement :
Objet : TRAVAIL Mode paiement : Bancaire

NET A PAYER : 5.000.000,00

Imputation budgétaire	Précompte	Vérification	BENEFICIAIRES
Imputation budgétaire :			
Ligne 002 FOND NATIONAL ROUTIER ET AUTOR GTWS			
Solde		440.800.000,00	
Montant brut		5.000.000,00	
Montant R/L			
Montant net		5.000.000,00	

Ensuite en cliquant sur les onglets

Imputation budgétaire | Précompte | Vérification | BENEFICIAIRES

Les précomptes :

Enseigner les champs affichés procédure (référence guide dépense de fonctionnement).

Ensuite enregistrer  valider  pour que le mandat soit admis pour
L'étape suivante, un message va être affiché dans le cas ou le mandat à été admis
ou pas.

ملحق رقم (10): توفر الإعتمادات

11- Disponibilité des crédits :

Cette fenêtre vous permet de vérifier la disponibilité des crédits
Comme à l'étape précédente saisir les référence du mandat (gestion, compte ordonnateur, Numéro du mandat le système va effectuer le chargement des autres données enregistrer puis valider un message va être afficher dans le cas ou le mandat à été admis ou pas .

Fenêtre

Imprimer Note de Rejet / Vérification

Mandat :
Gestion :
Compte :
Ordonnateur :
Numéro Mandat :
Date d'admission :
Date de vérification :
Date d'emission :
Objet :
Mode paiement :
NET A PAYER :

Imputation budjetaire	Précompte	Vérification	BENEFICIAIRES
Imputation budjetaire :			
Ligne	<input type="text"/>		
Solde	<input type="text"/>		
Montant Brut :	<input type="text"/>		
Montant R/L	<input type="text"/>		
Montant net	<input type="text"/>		

ملحق رقم (13): كشف العمليات

MINISTÈRE DES FINANCES
TRÉSORERIE DE BOURGHADES

FICHE D'ECRITURE de la Journée : 26/03/2022

Journee: TR6 26/03/2022

NUM. NICH	MONTANT BRUT	213006000	403001002	403002001	431001001	431012001	520001000
00034	115,501,18	384,52	10,404,11	94,392,84	10,510,71	0,00	0,00
00035	434,261,14	5,151,18	38,153,52	0,00	38,637,77	0,00	342,318,89
00036	154,085,68	0,00	9,367,71	0,00	9,471,80	88,246,17	0,00
00037	105,911,55	0,00	9,532,05	86,741,54	8,637,06	0,00	0,00
00038	1,470,945,84	8,206,28	132,385,10	0,00	133,888,10	0,00	1,106,388,27
00039	555,201,35	0,00	555,201,35	0,00	0,00	0,00	0,00
00040	24,564,05	0,00	2,210,77	20,117,86	2,235,33	0,00	0,00
00041	243,030,97	144,06	21,972,78	0,00	22,115,82	0,00	198,837,31
00042	66,868,73	0,00	66,868,73	0,00	0,00	0,00	0,00
00043	5,607,54	0,00	504,68	4,592,57	53,29	0,00	0,00
00044	12,184,20	0,00	1,096,96	0,00	1,138,76	0,00	8,978,85
00045	4,447,94	0,00	4,447,94	0,00	0,00	0,00	0,00
11213500	3,132,740,08	13,786,92	852,105,41	205,844,91	228,063,54	95,246,17	1,747,583,13
TOT. GEN	3,132,740,08	13,786,92	852,105,41	205,844,91	228,063,54	95,246,17	1,747,583,13

33/03/2022
2022/03/26

Page 1

RELEVÉ D'OPÉRATIONS

JOURNÉE 26/3/2022
DATE OPERATION : 29/03/2022

MINISTÈRE DES FINANCES
TRÉSORIAT DE LA RÉGION
BUREAU DES DÉPENSES FONCTIONNELLES

A. RECETTES

CORTE	POSTE	MONÉTAIRE	FIC	CFP	OP	OPERA	CUTYAK
212000000		0.00	0.00	0.00		13,786.92	13,786.92
403001002		0.00	0.00	0.00		852,105.41	852,105.41
403002001		0.00	0.00	0.00		205,844.91	205,844.91
431007001		0.00	0.00	0.00		228,083.54	228,083.54
431012001		0.00	0.00	0.00		85,246.17	85,246.17
TOTAUX		0.00	0.00	0.00		1,385,046.95	1,385,046.95

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 23													4	
5 رمضان عام 1443 هـ														
6 أبريل سنة 2022 م														
مواسيم تنظيمية														
<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم،</p> <p style="text-align: center;">يرسم ما يأتي :</p> <p>المادة الأولى : تعدل الشبكة الاستدلالية للمرتبات المنصوص عليها في المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم، كما يأتي :</p>													<p>مرسوم رئاسي رقم 22-138 مؤرخ في 28 شعبان عام 1443 الموافق 31 مارس سنة 2022، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.</p> <p style="text-align: center;">إن رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على الدستور، لا سيما المادتان 91-7 و 141 (الفقرة الأولى) منه،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،</p>	
الرقم الاستدلالي للدرجات														
المجموعة	المرتبة	الرقم الاستدلالي الأصلي	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشرة	الحادية عشرة	الثانية عشرة
أ	1	250	13	25	38	50	63	75	88	100	113	125	138	150
	2	269	14	27	41	54	68	81	95	108	122	135	148	161
	3	290	15	29	44	58	73	87	102	116	131	145	160	174
	4	313	16	31	47	63	79	94	110	125	141	157	173	188
	5	338	17	34	51	68	85	101	119	135	153	169	186	203
	6	365	19	37	55	73	92	110	128	146	165	183	201	219
ب	7	398	20	40	60	80	100	119	140	159	180	199	219	239
	8	429	22	43	65	86	108	129	151	172	194	215	236	255
	9	468	24	47	71	94	118	140	164	187	211	234	258	281
ج	10	503	26	50	76	101	126	151	177	201	227	252	277	302
	11	548	28	55	83	110	138	164	192	219	247	274	302	329
	12	587	30	59	89	117	147	176	206	235	265	294	323	352
	13	628	32	63	95	126	158	188	220	251	283	314	346	377
	14	671	34	67	101	134	168	201	235	268	302	336	370	403
	15	716	36	72	108	143	180	215	251	286	323	358	394	430
	16	763	39	76	115	153	191	229	268	305	344	382	420	458
	17	812	41	81	122	162	204	244	285	325	366	406	447	487