

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## نظام التعويض في الجزائر: دراسة مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة  
الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

باي دليلة.

شمالة سارة.

تحت اشراف الأستاذة:

نوري ياسمين.

لجنة المناقشة:

الأستاذة رئيسة اللجنة ..... حاكم فضيلة

الأستاذة المشرفة والمقررة ..... نوري ياسمين

الأستاذة المناقشة ..... عكاش فضيلة

السنة الجامعية 2019/2018

# الشكر والتقدير

أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، كل أساتذة قسم العلوم السياسية خاصة الأستاذة المشرفة "نوري" على مختلف النصائح والإرشادات التي قدمتها لنا خلال فترة بحثنا.

إلى كل عمال مؤسسة سوناطراك وصومفارم على حسن الاستقبال والتسهيلات التي قاموا بتوفيرها لنا لإتمام دراستنا التطبيقية.

وأتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

# الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى أمي وأبي وإخوتي وزوجي (وكل عائلته)، الذين ساندوني خلال فترة بحثي.  
وإلى كل أفراد عائلتنا كبير وصغير.  
خاصة إلى جدتي العزيزة حفظها الله وأطال الله في عمرها .

سارة – دليلة

## المقدمة

أصبحت إدارة الموارد البشرية من أبرز المواضيع محل الاهتمام من قبل المفكرين والباحثين في وقتنا الحالي و لقد تزامن هذا الاهتمام مع اكتشاف دور وأهمية المورد البشري داخل المنظمة كعنصر فعال لتحقيق الميزة التنافسية، بعد ما كان ينظر إلى العمال كمجرد تكاليف إضافية للمصنع إبان الثورة الصناعية مما أدى إلى تدهور أوضاعهم الاجتماعية وسوء ظروف عملهم و تقليص أجورهم لمستويات دنيا ما دفع بهم إلى إهمال مهامهم، كثرة الغيابات، التسيّب الوظيفي، والى الاحتجاج رفضا للاستغلال الذين كانوا يعانونه وهذا ما اثر سلبا على اغلب المصانع آنذاك لدرجة بلوغها حد الإفلاس.

من هنا شرعت الحكومات في تبني تشريعات اجتماعية تهدف إلى إرضاء وحماية العمال من التعسف في عملهم وبالنسبة للمنظمات فلقد تغيرت نظرتها للعامل من كونه مجرد تكلفة إلى إدراجه كأهم عنصر حيوي في نمو المنظمة، وهذا ما ساهم في ظهور مصطلح إدارة الموارد البشرية منذ مطلع التسعينات بعد أن قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة في ذلك الوقت بتغيير اسمها إلى إدارة الموارد البشرية، لتعكس بذلك حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه الموارد البشرية في تقدم المنظمة، وعليه أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بكل ما يخص العمال في المنظمة، كتحفيزهم والاهتمام بطموحاتهم وذلك لتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، ولعل أهم وسيلة تستخدمها لتحقيق ذلك هي السياسة التي تنتهجها في إعداد نظام تعويضي يحقق الرضا الوظيفي باعتبار أن عنصر التعويض من أهم العناصر التي تؤثر على العامل لكونه المصدر الرئيسي لضمان العيش الكريم، ولا تقتصر أهميته على العامل فقط فالمنظمات هي الأخرى زاد اهتمامها بدراسة وتطوير أنظمتها التعويضية بعد تأكدها من العلاقة المباشرة بين مستوى أداء العامل ومستوى التعويض الذي يمنح له، وستناول في دراستنا هذه موضوع نظام التعويض بشكل عام وفي المؤسسات الجزائرية بشكل خاص من خلال دراسة مقارنة لنظام التعويض في كل من القطاع العام والخاص، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يختلف نظام التعويض في مؤسسة سوناپراك (كمؤسسة عامة) عن نظيره في مؤسسة صومفارم ( كمؤسسة خاصة ) وأيهما يحفز العمال أكثر؟.

## التساؤلات الفرعية

- هل توجد مبادئ ومعايير يجب إتباعها لتصميم نظام التعويض؟.
- كيف عالج المشرع الجزائري أحكام نظام التعويض في الجزائر؟.
- هل يضمن القطاع الخاص نظاما تعويضيا أفضل من نظيره في القطاع الخاص؟ .

## الفرضيات

### الفرضية الرئيسية:

- كلما كانت المؤسسة خاصة كلما كان نظام التعويض فيها اقل وخضع لرقابة اكبر لأنه سيشكل عنصر تكلفة لا بد من تخفيضها.

### الفرضيات الثانوية:

- كلما اتبعت المؤسسة مبادئ تصميم نظام التعويض منها مبدأ الموضوعية و الشفافية و معايير محددة كإتباع خطوات تصميم نظام الأجور كلما نجحت في كسب رضا العاملين.
- لم يفصل المشرع الجزائري عبر القانون الجديد لعلاقات العمل رقم ( 11-90 ) في نظام التعويض بشكل مفصل عكس القانون الأساسي العام للعامل رقم ( 12-78 ).
- لا يوجد اختلاف بين نظام التعويض في القطاع الخاص ونظام التعويض في القطاع العام.

## أهمية البحث

يكتسي موضوع البحث أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فلقد أصبح نظام التعويض الذي تتبناه أهم وسيلة للمحافظة على العناصر والإفراد المؤهلة داخل المنظمة واستقطاب الكفاءات البشرية خارجها، أما بالنسبة للفرد فيعتبر نظام التعويض اهم عامل يمكن ان يؤثر في سلوكه وأهم مطلب له مقابل الحصول على خدماته.

## أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لجملة من الأسباب ارتئينا تصنيفها إلى موضوعية و ذاتية على النحو التالي:

### الأسباب الموضوعية:

- إن موضوع نظام التعويض متشعب يمس جميع جوانب الحياة الاقتصادية الاجتماعية و السياسية في المجتمع.

- لأنه من أهم المواضيع التي تعمل على توفير الموارد البشرية بالكم والكفاءة من أجل تمكين المنظمة تحقيق أهدافها وأهداف العاملين وبالنظر إلى الوضع الراهن للبلاد فهو يعد أيضا من الملفات و المواضيع الحساسة التي تطرح على طاولة النقاش.

### الأسباب الذاتية

- إن نظام التعويض من أهم المواضيع المتداولة في حياتنا اليومية وخاصة ونحن مقبلات على التخرج وولوج عالم الشغل.

- الرغبة في معرفة الفرق الجوهرية بين نظام التعويض بين مؤسسة عامة وأخرى خاصة، و خاصة أن نظام التعويض يؤثر بصفة مباشرة على المستوى المعيشي للفرد.

### أدبيات الدراسة

تجدر الإشارة هنا إلى أن اغلب الدراسات السابقة لم تنطرق إلى موضوع التعويض بشكل شامل لان معظمها ركزت على متغير واحد من متغيرات التعويض و منها نذكر:

- دراسة للدكتورة براهيمية نسيم تحت عنوان " الحماية القانونية للأجر في التشريع الجزائري"، حيث تناولت فيها دراسة الأجر من الناحية القانونية ، مبرزة أهمية الأجر في جميع التشريعات العمالية المقارنة و لقد تبين من خلال دراستها لمختلف النصوص القانونية المتعلقة بأحكام التشريع الجزائري أن<sup>1</sup>

المشروع في ظل القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978 فصل في جميع الأحكام المتعلقة بالأجر، بينما وفي ظل قانون العمل رقم (11-99) اصدر قواعد تحكم الأجر بصورة شاملة و ركز على مبدأ الحماية القانونية للأجر<sup>2</sup>.

- مذكرة ماستر للباحثة سحنون اسيا تحت عنوان " إستراتيجية الأجر و أثرها على أداء العاملين في المنظمة " لقد حاولت الباحثة في دراستها تسليط الضوء على مدى مساهمة الأجر في رفع من مستوى أداء العاملين في المنظمة ، و لقد تبين من خلال دراستها إن الأجر هو الوسيلة الوحيدة التي تؤثر في سلوك و أداء العاملين ، فكلما كان الأجر مرتفع كلما ارتفع معه مستوى أداء العاملين<sup>3</sup>.

- مذكرة ماستر للباحثتين سامية عويش ، نريمان معزوز تحت عنوان " نظام الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات العمومية"، لقد حاولت الباحثتين من خلال بحثهما دراسة احد متغيرات

<sup>1</sup>- نسيم براهيمية، الحماية القانونية للأجر في التشريع الجزائري، اطروحة دكتوراه غير منشورة ( جامعة مستغانم: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016/2017).

<sup>2</sup> - نسيم براهيمية، مرجع سابق.

<sup>3</sup> - اسيا سحنون، استراتيجية الأجر و أثرها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (جامعة مغنية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2016/2017)

نظام التعويض المتمثل في نظام الحوافز و تأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية في الجزائر، حيث ركزت على معرفة مدى رضا العاملين على ما يقدم لهم كحوافز بالمقارنة عما يتعرضون له من صعوبات وعراقيل في البيئة التي يتواجدون فيها ولقد تبين من خلال دراستهما الميدانية ان المؤسسة العمومية تهمل بشكل كبير موضوع تحفيز العاملين<sup>1</sup>.

اما القيمة المضافة لبحثنا فتتمثل في المقارنة بين نظام التعويض في القطاع العام ممثلا بعملاق الصناعة البترولية سوناطراك و كذا القطاع الخاص ممثلا في شركة صومفارم المختصة في توزيع الادوية.

## المناهج المستخدمة في الدراسة

يعرف المنهج على انه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم و انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته المشكلة لاكتشاف الحقيقة<sup>2</sup> ولقد اعتمدنا في دراستنا على المناهج التالية:

### 1- المنهج الوصفي التحليلي

المنهج الوصفي التحليلي هو ذلك المنهج الوصفي المتعمق، الذي يقوم فيه الباحث العلمي بوصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة، وحل المشكلات والتساؤلات التي تقع في دائرة البحث العلمي، ثم يتم تحليل البيانات التي تم جمعها عن طريق المنهج الوصفي، حتى يمكن إعطاء التفسير والنتائج المناسبة لتلك الظاهرة<sup>3</sup>، ولقد اعتمدنا في دراستنا منهج دراسة حالة نظام التعويض في كل من المؤسسة العامة سوناطراك ونظيرتها في القطاع الخاص مؤسسة صومفارم.

### 2- المنهج المقارن

عرف على انه الطريقة التي ساعد الباحث أو الطالب على فهم النص الدراسي من خلال الاعتماد على مجموعة المقارنات التي تبين نقاط الاتفاق والاختلاف الواردة في المنهج<sup>4</sup>، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج المقارن للوصول لنقاط التشابه والاختلاف في نظام التعويض بين مؤسسة سوناطراك كمؤسسة عامة ومؤسسة صومفارم كمؤسسة خاصة.

### الاقتربات المستخدمة في الدراسة

يقصد بالاقتراب طريقة التقرب من ظاهرة أو حالة و حالة معينة بقية تفسيرها بعد اكتشافها و تحديدها بالاستناد إلى مفاهيم و مغيرات رئيسية يرى الاقتراب بأنها الأنسب في التفسير ومن أهم الاقتربات التي اعتمدنا عليها نجد ما يلي:

<sup>1</sup> - سامية عويش، نريمان معزوز، نظام الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (جامعة مولود معمري تيزي وزو: كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2014/2015)

<sup>2</sup> - عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2016، 8)، ص.90.

<sup>3</sup> - نقلا عن الموقع: <https://wefaa.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A-%D9%88-%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7/> في 30 : 22 (02/12/2019).

<sup>2</sup>- نقلا عن الموقع: <http://mawdoo3.com> في 30 : 20 (09/10/2019).

## الاقتراب المؤسسي:

ظهر الاقتراب المؤسسي كرد فعل على المقرب التاريخي و القانوني حيث أدرك العديد من علماء السياسة ان الظاهرة السياسية هي أكثر من مجرد الأبعاد القانونية و الدستورية و من تم حددت تحول في بؤرة التركيز، وأصبح الاهتمام منصبا على دراسة الحقائق السياسية كما تركز الدراسة في هذا المقرب على المؤسسة كوحدة للتحليل و لقد اعتمدنا في دراستنا على الاقتراب المؤسسي لتحليل متغيرات دراستنا لموضوع نظام<sup>1</sup> التعويض بالاعتماد على مؤسسة سوناطراك كمؤسسة عامة و مؤسسة صومفارم كمؤسسة خاصة كوحداث للتحليل و المقارنة بينهما.

## الاقتراب القانوني:

هو أول اقتراب استعمل في دراسة النظم السياسية و ذلك من خلال دراسة صلاحية الأجهزة الحكومية و العلاقة القانونية بينهما ومدى تطابق الأنشطة الحكومية مع القواعد القانونية، ولقد اعتمدنا الاقتراب القانوني في بحثنا لتحليل القوانين والمراسيم التي أصدرت لتنظيم أحكام التعويض في الجزائر<sup>2</sup>.

## أدوات جمع البيانات

إن أسلوب جمع المعلومات ودراسة الأوضاع الاجتماعية يختلف من موضوع لآخر وللإحاطة بموضوع بحثنا ارتأينا إلى استخدام أدوات جمع البيانات التالية:

### المقابلة:

تعتبر من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفاعلية للحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، ولقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة لجمع المعلومات حول نظام التعويض في كلتا المؤسستين

### الملاحظة:

تعرف على أنها توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين او ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه ولقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة وذلك لغرض رصد الفرق بين مؤسسة سوناطراك ومؤسسة صومفارم من حيث الالتزام الوظيفي وما قد يعكسه عن مستوى الرضا الوظيفي هذا من جهة ، وما يفسحه نظام التعويض في كل مؤسسة من مجال للتمييز يدفع العامل إلى بذل أقصى جهد، وبالمقابل مستوى الرتبة التي قد تدفع العامل إلى الأمبالاة والتسيب الوظيفي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>خفلا عن الموقع: عبد العالي عبد القادر، "محاضرات النظم السياسية"، في: <https://e.slideshare.net/dabite> 2014: 19:30 (09/10/2019).

<sup>2</sup> - عبد العالي، المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - بوحوش، مرجع سابق، صص. 75-82.

## الفصل الأول

### مقاربة مفاهيمية حول نظام التعويض

يعتبر مفهوم التعويض مفهوماً شاملاً لمجموعة من العناصر التي تتفاعل فيما بينها لتشكل نظاماً متكاملًا.

فيعرف التعويض بصفته " كل العوائد والمدفوعات التي تمنح للفرد مقابل الخدمات المؤداة " ولقد جاءت تعاريف أخرى للتعويض، وضحت نوعية العوائد التي يحصل عليها العامل كالتالي:

يعرف التعويض على أنه " جميع العوائد النقدية وغير النقدية التي يحصل عليها الموظفون عند انجازهم لإعمالهم"، ويقصد بالتعويض كذلك جميع أنواع المقابل المادي والمعنوي والمزايا والخدمات التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأعمال المسندة إليهم ونظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

ومن هنا نستخلص أن النظام التعويضي يشمل مكونات متغيرة:

- التعويضات المباشرة تتمثل في الأجر الأساسي.
- الحوافز المالية المباشرة المرتبطة بالأداء.
- التعويضات غير المباشرة المتمثلة في المزايا الوظيفية.

**المبحث الأول: ماهية الأجر**

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى موضوع الأجر باعتباره من أهم العوامل التي تساعد على خلق علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً، أما بالنسبة للمنظمات فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجر يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة العاملين في المنظمة، وحتى تستطيع التفصيل أكثر في بعض الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الأجر قمنا بتقسيم المبحث إلى مطالب نوردتها تباعاً.

**المطلب الأول: تطور مفهوم الأجر وأهميته****أولاً - تطور مفهوم الأجر**

عرف مفهوم الأجر عدة تطورات ارتبطت بصورة مباشرة بتطور مفهوم العمل، حيث اعتبر في المراحل الأولى لتطور فكرة العمل مجرد ثمن للعمل المؤدى والتي تجعل من العمل مجرد سلعة خاضعة لقانون السوق، إلا أنه ما لبث أن أخذ يتحول ليتخذ أبعاداً اجتماعية واقتصادية من حيث أهدافه ومكوناته باعتباره الوسيلة والمصدر الوحيد الذي يضمن به العامل حياته ومعيشته، لاسيما بعد تدخل الدولة بفرضها لبعض القواعد القانونية لحمايته من التأثيرات والأزمات الاقتصادية التي قد تؤثر على منصب العمل وعلى ظروف وشروط العمل، فلقد بلغت هذه الحماية مستوى اعتبار الأجر من مسائل النظام العام التي لا يمكن الاتفاق على مخالفتها، كطرق تحديده وكيفية دفعه ووضع الحد الأدنى له، إلى جانب ما أضافته مختلف القوانين الاجتماعية الأخرى من وسائل الحماية والاستقرار لبعض عناصره ذات الطابع الاجتماعي.

وعلى ضوء هذه المعطيات لقد أدرج الفقه الحديث في تعريف الأجر مختلف العناصر المالية النقدية، العينية سواء منحت بصفة مباشرة للعامل كالمبلغ المالي الذي يتقاضاه شهرياً أو اسبوعياً أو تلك التي تقدم له بصفة غير مباشرة بناء على مستوى أدائه<sup>1</sup>.

**ثانياً : تعريف الأجر والمفاهيم المتصلة به****أ- تعريف الأجر**

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأجر لكنها اتفقت على أنه كل ما يعطى لفرد ما، لقاء ما قام به ومن بينها نذكر:

**تعريف صلاح الدين محمد عبد الباقي في كتابه لإدارة الموارد والموارد البشرية**

الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار ما تقرضه تشريعات المنظمة للعلاقات بين العامل وصاحب العمل.

1 - سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل الفردية في التشريع الجزائري (الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2002)، ص ص. 30 - 213.

## الأجر حسب المنظور الاقتصادي الرأسمالي

هو مجرد الثمن أو السعر للعمل المنجز في إنتاج شيء ما هذا الثمن الذي يحدد وفق قاعدة سوق العمل من الناحية الكمية والنوعية والمدة الزمنية المستغرقة في إنجازهِ<sup>1</sup>.

### حسب الفقه الفرنسي

الأجر هو ثمن العمل أي المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي أسند إليه وهذا المقابل يدفع عادة بالنقود، ولكن قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالمسكن والملبس والعذاء، ويدخل في حكم الأجر المزايا المادية المرتبطة بالأجر كالمناح والهيئة<sup>2</sup>.

### حسب الاتفاقية الدولية للعمل

عرفت المادة الأولى من الاتفاقية الدولية رقم 95 لسنة 1949 الصادر عن منظمة العمل الدولية الأجر هو "كل مكافأة أو كسب يمكن أن تقدر قيمته نقدا ايا كانت تسمية أو طريقة حسابه وتحدد قيمته<sup>3</sup> بالتراضي أو بالقوانين أو اللوائح الوطنية ويدفعه صاحب عمل<sup>4</sup> لشخص يستخدمه مقابل عمل أداه أو يؤديه، قدمها أو يقدمها بمقتضى عقد استخدام مكتوب أو غير مكتوب"<sup>3</sup>.

### أما التعريف الإجرائي الذي اعتمدهنا في عملنا هذا هو كالاتي

يشمل الأجر جميع المستحقات والمكافآت التي يمنحها صاحب العمل للعامل نظير الجهد الذي يبذله في سبيل تقديم خدمة معينة لصاحب العمل.

### ب - أهم المفاهيم ذات الصلة بالأجر

من أهم المفاهيم ذات الصلة بالأجر ارتأينا إلى تعريف كل من الراتب، إجمالي الأجر، صافي الأجر، الأجر النقدي، والأجر العيني.

**1 - الراتب:** هو ما يحصل عليه الموظف وما يصف شهريا في الغالب، والشائع في استخدام مفهوم الراتب هو تعويض العاملين على أساس الوقت بمعنى تعويض العامل عن وضعه نفسه تحت تصرف المنظمة لفترة معينة، (أسبوع، شهر) لذلك غالبا ما يستخدم هذا المفهوم لتعويض الموظفين الذين تدفع لهم الرواتب على أساس مدة الخدمة وبعض النظر على ما أنجزه خلال تلك المدة<sup>5</sup>.

**2 - إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه العامل من أجر كمقابل للعمل قبل خصم أي اقتطاعات.

1- 2 - محمد ددوش، تسيير الأجور في مؤسسة استشفائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم: كلية العلوم التجارية والاقتصادية، 2017/2018) ص ص. 27-28.

3 - براهيم، مرجع سابق، ص 15.

5 - سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار وائل، ط3، 2006)، ص 271.

3 – **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات الذي يدفعها الفرد، وتتمثل الاقتطاعات في الضرائب ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة مثل (الرعاية الصحية والمعاش).

4 – **الأجر النقدي:** هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

5 – **الأجر العيني:** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل ومن أمثلتها الرعاية الطبية والعلاج المواصلات والسكن<sup>1</sup>.

### ثالثا – أهمية الأجر

يحتل الأجر جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنظمات التي يعملون بها، وتظهر هذه الأهمية في أكثر من جانب:

أ – **بالنسبة للفرد:** يعتبر الأجر كأفضل وسيلة لتحريك دافعية الفرد نحو العمل، وذلك للأسباب التالية:

- يعتبر الأجر المحدد الرئيسي لمستوى المعيشة لدى الأفراد ومركزهم الاجتماعي.
- وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة.
- يعتبر عامل تقدير المؤسسة للعامل.

ب – **بالنسبة للمنظمة:** يعتبر أفضل أداة لاستغلال وتوجيه سلوك الفرد في المنظمة بما يخدم أهدافها ويكون ذلك كالتالي:

- العمل من خلال وضع سياسة أجور مناسبة وعادلة على اكتساب الأفراد المؤهلين وذوي المهارات العالية، فتعتبر هذه السياسة العادلة كوسيلة لاستقطاب الكفاءات لاسيما مع وجود منظمات منافسة في السوق.
- الإبقاء على الأفراد الموجودين فعلا مما يجعل المنظمة تتفادي العديد من المشاكل منها، خسارة العامل المؤهل الذي ربما كانت قد وضعت مبالغ ضخمة لتطويره والاستثمار فيه.
- تحفيز السلوك المرغوب فيه كالأداء الجيد والولاء للمنظمة ينعكس ايجابيا على المردود العام للمنظمة بشكل كبير.
- التقليل من معدلات الدوران الوظيفي، الغيابات، التأخرات ومعدلات الشكاوي<sup>(2)</sup>.

ونظرا لأهمية الأجر حدد المفكرون الاعتبارات التي ينطوي عليها الأجر بأنها اعتبارات اقتصادية من حيث كون الأجر ثمن يدفع مقابل عمل، كما أن للأجر جوانب اجتماعية ونفسية وسياسية وأخلاقية وسنتناول بالتوضيح هذه الاعتبارات كالاتي:

1 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية، دار الجامعة، ط 1، 2007) ص 285.

2 - يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (عمان: مؤسسة وارق للنشر، ط 1، 2006)، ص ص 345 - 346.

## أ - الاعتبارات الاقتصادية

يعتبر الأجر كعملة معدنية له وجهان:

الأول: يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل

الثاني: يمثل الدخل بالنسبة للعامل

يمثل الأجر لصاحب العمل السعر الذي يجب دفعه مقابل توظيف أحد عوامل الانتاج، وبالتالي يكون المبلغ المدفوع مقابل خدمات العامل عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء، حيث يحاول المشتري الحصول على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود، وبهذا المعنى أيضا يبيع العامل خدماته للحصول على الدخل محاولا الحصول على أعلى سعر ممكن، وبهذه الطريقة يفترض أن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشترين وعرض البائعين<sup>1</sup>.

## ب - الاعتبارات السياسية

ينطوي تحديد الأجر على المسائل المتصلة بالقوة والنقود التي تمثل الاعتبارات السياسية فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجرى مفاوضاتها حول تحديد مستويات الأجر والتأثير على مستويات الأجر في منظمات أخرى التي يعمل بها أفراد غير النقابيين، كما يستخدم أصحاب العمل قوتهم في نفس المواقع بالإضافة إلى هذا فإنهم يقومون بدور قيادي في تحديد الأجر وبذلك يمثلون القوى المؤثرة في أسواق العمل<sup>2</sup>.

## ج - الاعتبارات الاجتماعية

للأجر أهمية بالغة فالملاحظ في أي دولة أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع تحصلون على مداخلم مقابل بيع خدماتهم، وتمثل هذه المداخيل الجزء الهام من الكيان الاقتصادي ويلعب دورا كبيرا في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها، ويعتبر كذلك رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله الفرد في المجتمع ووسيلة لقضاء وكل احتياجاته وهذا ما يفسر الأهمية التي يعلقها الفرد على طرق دفع الأجر<sup>3</sup>.

1- 2- 3- ليندة لطيفة بن مهرة، ثقافة الاجير الشاب واستراتيجيات تحقيق حاجاته ، أطروحة دكتوراه (جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان: قسم العلوم الاجتماعية، 2014/2015)، ص ص 75-76.

## د - الاعتبارات النفسية

يعتبر وسيلة لإشباع حاجات الفرد النفسية حيث تعتبر هذه الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه كلما استطاع الأجر إشباع تلك الحاجات أصبح وسيلة لتحفيز الأفراد العاملين، ولقد كان الافتراض سابقا أن الأجر هو الدافع الوحيد للعمل لكن ثبت أن هناك عوامل أخرى تتفاعل معه تؤدي إلى تحفيز الأفراد<sup>1</sup>.

## ه - الاعتبارات الأخلاقية

يجب أن يكون الأجر عادل ويناسب مستوى الجهد المبذول من قبل العامل ومراعاة حمايته من قبل المنظمة ومنع التعسف في استخدامه كوسيلة لاستغلال طاقة العامل<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني - أنواع الأجر وأنظمة دفعه

يختلف نوع الأجر ويختلف نظام دفعه على أساس معايير كالآتي:

## أولا - أنواع الأجر

هناك تصنيفات متعددة للأجر حسب المعيار الذي اعتمد عليه أثناء عملية التصنيف وسنوضح هذه التصنيفات كالآتي:

## أ - أنواع الأجر على أساس القوة الشرائية

إذا نظرنا إلى الأجر من زاوية القوة الشرائية فإنه ينقسم إلى عنصرين هما:

**الأجر الأسمى:** هو ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال وتدفع له بشكل منتظم، هذا النوع من الأجر يتأثر بمجرد ارتفاع الأسعار فتتخفص قيمته الحقيقية ما يؤثر سلبا على القدرة الشرائية للعامل، ويصبح غير قادر على تلبية حاجاته بينما أصحاب العمل يفضلون دائما هذا النوع من الأجر.

**الأجر الحقيقي:** هو عبارة عن القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر ومن المعروف بأن هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المستوى العام للأسعار وانخفاضه، وبين<sup>3</sup> ما يحصل عليه الفرد من

سلعة وخدمات كما ونوعا، فكمية ونوعية السلع تتخفص في حالة ارتفاع الأسعار وتتحسن وتزيد في حالة انخفاضها<sup>4</sup>.

1 - 2 - عبد الوهاب حفيان، ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (عمان: دار وائل للنشر، 2014). ص.ص 120-121.  
3- براهيمي ، مرجع سابق، ص 27.

4 - براهيمي ، مرجع سابق، ص 27.

## ب - أنواع الأجر على أساس طبيعة

إذا نظرنا إلى الأجر حسب طبيعته فإنه ينقسم إلى:

**الأجر العيني:** يراد بالأجر العيني الشيء الذي يقدمه صاحب العمل لعماله ويتحدد هذا الشيء في المأكل والمسكن أو الإئتين، كأن يكون مقدار من الطعام أو من المنتج أو مختلط من النقدي والعيني كأن يقدم له جزء من مستحقاته نقوداً والجزء الآخر وجبة طعام.

**الأجر النقدي:** هي الصورة الأعم لأنواع الأجر وتتم تأديته بالنقد المتداول قانوناً في البلاد مقابل عمل العامل فهو إذن الأجر الذي يستلمه العامل نقداً من صاحب العمل لقاء عمله، سواء كان محددًا بمعيار زمني أم بالقطعة أو بالعمولة أو بحصة من الأرباح، والحكمة من إلزام صاحب العمل على دفع الأجر نقداً ليستطيع العامل شراء حاجاته وتأدية ما عليه من ديون<sup>1</sup>.

## ج - أنواع الأجر من حيث الغرض منه

**الأجر الثابت:** وهو أجر المنصب أو الأجر الأساسي والذي يحسب في أغلب الأحيان على أساس الرقم الاستدلالي لكل منصب.

**الأجر الإضافي المتغير:** له صفة التغيير وعدم الثبات يتكون من مجموع التعويضات والحوافز المالية المرتبطة إما بالإنتاج أو بالأقدمية أو بالظروف الاجتماعية.

## ثانياً - أنظمة دفع الأجر

تهدف المنظمات وراء تحديدها لأنظمة الدفع إلى الوصول إلى أسس عادلة وواضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم، ولهذا نجدها تحرص على دراسة مختلف أنواع تلك الأنظمة والسعي لتطبيق أفضل نظام يخدم الطرفين نذكر منها:

### أ - نظام الدفع على أسس الوقت

يترتب على هذه الطريقة دفع ثابت للعامل مقابل المدة التي يقضيها في خدمة المنظمة (أسبوعياً، شهرياً) لا على أساس الكمية التي سينتجها خلال تلك المدة، فالمدة وحدها كفيلة بتحديد ودفع أجر العامل<sup>2</sup>.

### مزايا نظام الدفع على أساس الوقت

و تتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- ✓ يصلح خاصة للأعمال التي يصعب فيها تحديد مستوى قياس لها وتقدير إنتاجها بوحدات كمية قياسها على غرار وظائف الإدارة والوظائف الكتابية.
- ✓ يصلح بالنسبة للأعمال التي يهتم بالجودة أكثر من الاهتمام بكمية الإنتاج في حد ذاتها.
- ✓ يصلح كذلك في الحالات التي لا تتضح العلاقة فيها بين الإنتاج والجهد المبذول.

1- 3- المرجع نفسه، ص ص. 29-32.

2- 3- مصطفى نجيب شاوليش، إدارة الموارد البشرية (عمان، دار الشروق، ط 3، 2005)، ص 182-183.

✓ سهل التطبيق لا يتطلب عمليات حسابية كبيرة ومعقدة مما يسهل معه إعداد قوائم الأجر، هذا النظام أكثر قبولا من قبل القوى العاملة ونقاباتها<sup>1</sup>.

### عيوب نظام دفع الأجر على أساس الوقت

يستوجب هذا النظام جملة من العيوب نلخصها كالآتي:

- ✓ لا يشجع روح الابتكار والمبادرة ولا يوفر حافزا كافيا أمام العمال لرفع كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم، ما داموا يعلمون أنهم سيحصلون على أجر زمني ثابت ولن يكافئوا على أي إنتاج إضافي.
- ✓ إن هذا النوع من نظام الدفع لا يراعي بصفة عامة عند تحديده لقدرات الفرد متوسط الكفاءة، ومن هذه الناحية سيتساوى أجر العامل الممتاز مع أجر زميله متوسط الكفاءة، فهذا النظام لا يراعي الفروق الفردية بين الأفراد من حيث الكفاءة والمقدرة<sup>2</sup>.
- ✓ في ظل هذا النظام يصعب التنبؤ بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما لا يختلف أجر العامل ونتيجة لذلك فإن تكلفة الوحدة من عنصر العمل قد تختلف من وقت لآخر<sup>3</sup>.

### ب - نظام الأجر الإنتاجي (على أساس الإنتاج)

إن العمال في المصنع يعرفون بأن أجورهم مرتبطة بإنتاجيتهم فكلما ارتفع إنتاج الوحدة كلما ارتفع الأجر والعكس صحيح، وهذا النظام سيشكل حافز على زيادة الإنتاج<sup>4</sup>.

#### مزايا نظام الدفع على أساس الإنتاج

- ✓ يصلح هذا النظام في الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كالأعمال الإنتاجية المتعلقة بعدد معين من وحدات الإنتاج، ومثال ذلك إنتاج الصناعة بالقطع أو الوحدات.
- ✓ يفضل هذا النوع الكمية وليس النوعية ويعامل العمال معاملة متساوية في الأجر إذ بذلوا جهودا متساوية من حيث الكفاءة والجهد المبذول، وهذا ما يجعلهم يتنافسون ويعملون بروح الابتكار والزيادة في الإنتاج.

#### عيوب لنظام الدفع على أساس الإنتاج

- ✓ هذا النظام يحمل مساوئ أهمها صعوبة إيجاد مقاييس بالنسبة للموظفين في القطاع الإداري العمومي، الذين يبذلون جهدا ذهنيا وفي بعض الأحيان مقرونا بالجهد الإنتاجي (المادي) مما يجعل اضطرابا أكيدا في الإدارة وعلاقتها بهؤلاء الموظفين المتفاوتين في الجهد والمردود.

<sup>3</sup> - شوايش، مرجع سابق، ص 183.

<sup>4</sup> -<sup>3</sup> كلثوم بوخروبة، تطور سياسة الأجور في الجزائر، أطروحة دكتوراه (جامعة سعيد حمد في الجزائر: كلية الحقوق 2016/2017)، ص 86.

✓ إن الموظفين يتفاوتون في كفاءتهم وقدراتهم في القيادة والإشراف والتحكم في القرارات، ذلك ما يسبب تفاوت في الأجر مما يخلق الحقد والغيرة بين الموظفين الذين أحيانا يملكون نفس الشهادات العلمية ويتقاضون أجرا مختلف<sup>1</sup>.

هذا وإن نظام تحديد الأجر حسب الإنتاج يتم إما بواسطة الإنتاج الفردي أو بواسطة الإنتاج الجماعي.

أ – **الإنتاج الفردي**: إن الفرد ينتج عددا من الوحدات على أساسها سيتقاضى أجره يحتسب الأجر إما بتوحد أجر القطع أو بتغيير أجر القطع.

**وحدة أجر القطع**: معناه أن يتقاضى العامل أجرا على معيار الزمن والحركة في الإنتاج، يتقاضى العامل بذلك أجرا معينا عن كل وحدة أنتجها فإذا تجاوزا انتاجه المستوى القياسي للقطع المنتجة فله أجر أعلى.

إن هذه الطريقة لا تضمن للعامل حد أدنى للأجر خاصة إذا لم تحدد وقت قياسي للإنتاج فهو يناسب فقط العمال المهرة الأسرع في العمل.

أما إذا تم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي أنجزه في العمل مضاف إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره ويحتسب الأجر حينئذ كالتالي:

الأجر المستحق للعمل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد 50%)<sup>2</sup>.

**تغيير أجر القطع**: معناه إذن أن النسبة من الوقت المقتصد تزيد أو تنقص حسب مدى تأكد الإدارة من دقة المعايير القياسية المحددة، فكلما كانت الإدارة واثقة وراضية كلما ارتفعت النسبة وكلما قلت ثقة الإدارة ورضاها كلما نقصت النسبة.

ما يلاحظ أن هذه الطريقة تجمع ما بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة وتحفز العمال على أن يقتصدوا في الوقت ويضمنوا الحد الأدنى للأجر وهو الوقت الذي قضاه العامل فعلا في العمل<sup>(3)</sup>.

### ب – تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي

أن طرق دفع الأجر السابقة قد صممت من أجل دفع أجر العمال في المنظمة كأفراد وليس كمجموعة أو مجموعات، وبمقتضى هذه الطريقة في دفع الأجر يتم تحديد رقم قياسي للإنتاج ويعتبر

2 - 2 - بوخروية، مرجع سابق ، ص 88.87.

بمثابة هدف انتاجي للمجموعة والمنظمة وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يتم توزيع علاوة إضافية<sup>1</sup>، بالإضافة إلى الأجر الزمني على مجموع العاملين الذين ساهموا في<sup>2</sup> تحقيق الهدف الانتاجي، ويتم هذا التوزيع حسب معايير توضع لذلك مثل مدى مساهمة كل فرد في تحقيق النتائج المسطرة أو المستوى الوظيفي لكل فرد<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث – تصميم نظام الأجر في المنظمة

إن تصميم نظام الأجر هو عبارة عن ترتيبات واضحة معتمدة رسمياً وبصفة ثابتة من قبل المنظمة، فلا يمكن لمنظمة ما أن تتخذ قرارات منفردة حول قيمة الأجر الذي ستدفعه عند تعيين كل عامل جديد من دون أن يكون لها قاعدة من المعطيات التي تتضمن السياسة التي تنتهجها المنظمة في إعداد وتحديد الأجر وطرق دفعه والامتيازات التي تلحق بكل منصب في المنظمة<sup>3</sup>، وذلك بإتباع خطوات نوردها كالاتي:

#### الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام

في هذه الخطوة يتم إدخال القرارات التالية:

- ✓ تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي وبقواعد مكتوبة وتنظيمها بقواعد ولوائح أم أنه سيكون بشكل غير رسمي دون قواعد وعير مكتوب، ويكون تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي وبقواعد مكتوبة على أساس شخصي ودي.
- ✓ تحديد إذا ما كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على حسب احتياجات الشركة، أم سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية.
- ✓ تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، فإما أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما لديها من متخصصين بهذه العملية أو الاستعانة بخبراء متخصصين ومكاتب استشارية خارجية<sup>4</sup>.

#### الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف

وتعتبر من أهم الخطوات التي تهدف إلى تحديد أجر عادل لكل وظيفة في ضوء مقارنتها مع الوظائف الأخرى، وسنتناول في هذه الخطوة أهم الطرق المستخدمة والتي تنقسم إلى طرق كمية وطرق غير كمية.

#### أولاً – الطرق غير الكمية

أ - طريقة الترتيب: وهنا لك طريقتان للترتيب البسيط أو المبني على أساس المقارنة الزوجية:

1 - شاويش ، مرجع سابق، ص 191.

1 - شاويش ، مرجع سابق، ص 191.

3 - برنوطي، مرجع سابق، ص 274.

4 - ماهر، مرجع سابق، ص 288.

**الترتيب البسيط:** في هذه الطريقة يقوم القائمون بعملية التقييم بدراسة كل الوظائف من خلال بطاقات وصف الوظائف ثم الانتقال إلى وضع تقييم لكل وظيفة على حدي، ومن ثم تتم المقارنة بين الوظائف وذلك حسب أهميتها ووضع ترتيب لها من أول وظيفة ذات أهمية كبيرة إلى آخر وظيفة ذات أهمية صغيرة.

تتميز هذه الطريقة ببساطتها ولكن ما يعيبها هو عدم امكانية استخدامها في المنظمات التي يكون عدد الوظائف فيها محدودا لصعوبة التمييز الدقيق بين الوظائف في المراتب المتوسطة.

**الترتيب على أساس المقارنة الزوجية:** في هذه الطريقة تعطي الفرصة لكل وظيفة ليتم مقارنتها مع كل وظيفة أخرى في المنظمة لتحديد الوظائف الأكثر أهمية بدقة، فعند ترتيب النتائج على هذا الأساس سننصل إلى أن الوظيفة التي تحصلت على أصغر مجموع من خلال المقارنة الزوجية تعتبر ذات القيمة الأعلى في المنظمة، والتي تحصلت على أكبر مجموع للمراتب في المقارنة تكون ذات القيمة الأدنى في المنظمة.

يتميز هذا الأسلوب في التقييم بكونه يجعل عملية المقارنة سهل وأكثر دقة، أما أهم مشكلة تواجهه فهو أكثر تعقيدا من حيث التنفيذ بسبب تعقيد العمليات الحسابية التي يتطلبها<sup>1</sup>.

**ب - طريقة الدرجات في التقييم:** تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة وعلى هذا فإن الخطوات التي تمر بها هذه الطريقة هي كالتالي :

**1- تحديد المجموعات الوظيفية:** وذلك استنادا إلى طبيعة العمل في المنظمة ومن أكثر التقسيمات شيوعا في المنظمات الصناعية<sup>2</sup>:

- مجموعة الوظائف الإدارية

- مجموعة الوظائف التسويقية

- مجموعة الوظائف المالية

- مجموعة الوظائف المعاونة

**2 - تحديد عدد الدرجات:** ويتم ذلك داخل كل مجموعة وظيفية ويتحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات وحسب سجلات الترقية.

**3 - توصيف الدرجات المختلفة:** ويتم التركيز هنا على الواجبات والمسؤوليات والتعليم والمهارة والخبرة<sup>3</sup>.

1 - برونوطي ، مرجع سابق ص 327.

2 - 3- ماهر، مرجع سابق، ص 297- 298.

## 4 - توزيع الوظائف على الدرجات

تتم في هذه الخطوة مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة لها على أساس مدى التشابه والتطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة.

تعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب وذلك لأنه تهم وضع معيار للتقييم وهو الدرجات ووصف لها، إلا أن ما يعاب عنها هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة، كما أنه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات وعادة ما تستخدم هذه الطريقة في الأعمال الحكومية<sup>1</sup>.

## ثانيا - الطرق الكمية

عكس الطرق غير الكمية التي تعتمد أسلوب الملاحظة والوصف، تعتمد الطرق الكمية على مقاييس وأسلوب رقمي في جمع البيانات، وبالتالي تعتبر هذه الطرق الأقرب إلى تحقيق الموضوعية في التقييم ومن أكثر هذه الطرق شيوعا نذكر:

## أ - طريقة مقارنة العوامل

توجد أساليب مختلفة لتنفيذ طريقة مقارنة العوامل وهي تعتبر الطريقة الأكثر دقة والأكثر تعقيدا وسنوضح خطواتها كالتالي:

1- يجب تحديد عدد من عوامل التقييم المستخدمة في المنظمة.

2- يجب ترتيب الوظائف المراد تقييمها أكثر من مرة على حسب عدد عوامل التقييم

مثال: إذا استخدمت المنظمة خمسة عوامل للتقييم (قدرات ذهنية، مسؤولية، المهارة، مجهود عضلي، مجهود جسمي) فيجب في هذه الحالة ترتيب الوظائف خمس مرات لكل عامل.

وهكذا في الأخير سنحصل على الترتيب العام للوظيفة بالاعتماد على المعلومات الواردة في بطاقة وصف الوظيفة على كل عامل تقييمي، والجدير بالذكر أن الوظائف التي تختارها المنظمة للتقييم هي الوظائف الأساسية في المنظمة.

3- توزيع الأجر أو الراتب المدفوع حاليا لكل وظيفة على كل عامل من عوامل التقييم، وغالبا ما يعتمد هذا على الحكم الشخصي لخبراء التقييم وهنا سيحصل كل عامل من عوامل التقسيم على قيمة نقدية.

4- إعادة ترتيب الوظائف على حسب القيم النقدية التي حصلت عليها الوظيفة في كل عامل من عوامل التقييم<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية، المكتب الجامعي، 2007)، ص 267.

5- مقارنة الرتب التي حصلت عليها الوظائف، وذلك لغرض استبعاد الوظائف غير المعيارية والاستبقاء فقط على الوظائف التي تتفق فيها الرتبتين التي حصلت عليهما الوظيفة في كل عامل من عوامل التقييم.

6- بناء جدول مقارنة الوظائف وهو يحتوي على عدة من الأعمدة يساوي عدد عوامل التقييم بالإضافة إلى عمود يظهر تدرج القيم النقدية.

7- استخدام جدول مقارنة الوظائف المعيارية في تقييم باقي الوظائف في المنظمة وذلك عن طريق تحديد مركزها النسبي مقارنة مع باقي الوظائف المعيارية في كل عامل من عوامل التقييم، وتجميع القيم النقدية التي حصلت عليها للحصول على الأجر المناسب للوظيفة<sup>1</sup>.

### ب - طريقة النقط في التقييم

يعتبر الباحثون أن هذه الطريقة أسهل من غيرها في تقييم الوظائف وسنوضح خطوات هذه الطريقة كالآتي:

1 - **تحديد عوامل التقييم:** تحديد عوامل التقييم وعادة ما يضع الخبراء أو القائمون بعملية التقييم هذه العوامل (المسؤولية، الخبرة، التعليم، المهارة، المجهود الجسمي، المجهود العقلي).

2 - **تعريف وتقسيم العوامل التي يتم اختيارها:** وذلك بتحديد محتوى هذه العوامل ومعناها بالنسبة للوظائف الداخلة في التقسيم مثال: إذا كانت المعرفة تمثل عامل من عوامل تقييم الوظائف فسنقوم بتعريف هذه المعرفة كالآتي، المعرفة بالعمل: يقصد بها كل ما يجب أن يعرفه الفرد العامل بالعمل خلافا لما حصل عليه في المرحلة التعليمية المختلفة كي يتمكن من أداء عمله بكفاءة وقد يحصل عليها العامل من الخبرات والممارسة الفعلية للعمل وتنقسم هذه المعرفة إلى ثلاث جوانب أساسية:

- معرفة خطوات وطريقة العمل
- معرفة الهيكل التطبيقي
- معرفة سياسة ولوائح العمل في المنظمة<sup>2</sup>

3 - **إعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم:** ويتم ذلك وفق للأهمية النسبية التي تعطى لكل عامل وعادة ما يتم البدء بعدد إجمالي من النقط مثلا (1000ن) ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية المختارة مثلا: مجهود عقلي (300ن)، مسؤولية (150ن)، وهكذا إلى غاية استنفاة جميع العوامل<sup>3</sup>.

4 - **إعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل:** ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بكل عامل من عوامل التقييم على العناصر الفرعية التي يشملها ذلك العامل.

1 - صلاح الدين عبد ، مرجع سابق ، ص 268.

2 - طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية (الاردن: دار اليازوى للنشر، 2011)، ص 156.

3 - الكلاله، مرجع سابق ، ص 156.

**5 - تصميم دليل كاملا للنقاط:** ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياتها وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف<sup>1</sup>، باستخدام هذا الدليل يصبح تقييم الوظائف أمرا سهلا ويتم ذلك بمقارنة بطاقة وصف الوظيفة بما هو موجود في الدليل، وجمع النقاط التي حصلت عليها الوظيفة يتم تحديد قيمتها في المنظمة<sup>(2)</sup>.

تمتاز هذه الطريقة بكونها سهلة الشرح للعاملين والمشرفين وأنها أكثر دقة في التقييم، ولها أسلوب يمتاز بالمرونة في اختيار عوامل التقييم، ويمتاز بالموضوعية والسرعة وما يعاب عنها كونها تستغرق وقتا للتصميم والإعداد وعدم القدرة على الاستعانة بطرق مطبقة لدى المنظمات الأخرى لأن لكل منظمة خصائص متناسبة تقتضي معاملتها بشكل مستقل، إضافة إلى أنه لا يوجد ما يثبت أن أسلوب النقاط يضمن الثبات والصدق في النتائج<sup>(3)</sup>.

وبعد أن تختار المنظمة طريقة تقييم الوظائف المناسبة، من بين هذه الطرق المذكورة سابقا تنتقل إلى الخطوة التي تليها في إعداد وتصميم نظام الأجر وهي:

### الخطوة الثالثة: ملامح وضع خطة التقييم

ولتحديد ملامح الخطة يجب على المنظمة إتباع الخطوات التالية:

1 - تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها وذلك لأنه من الصعب تقييم مئات الوظائف الموجودة بالمنظمة وبالتالي يجب اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار للوظائف الأخرى بالمنظمة.

2 - وضع الجدول الزمني للتنفيذ ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ والزمن الذي تستغرقه كل خطوة والمسؤول عن تنفيذ كل خطوة.

3 - تحديد تكلفة التقييم ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعديين وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية .

4 - تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها وذلك لكسب تأييدهم<sup>4</sup>.

### الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هنا هي التحقق من أن هذه الخطة الموضوعية تسير بالشكل المطلوب.

1 - ماهر، مرجع سابق، ص 308.

2 - ماهر، مرجع سابق، ص 309.

3 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية (الاردن : دار زهران، 2013) ص 284.

4 - ماهر، مرجع سابق، ص 290.

**الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات**

يطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات، وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة وبالتالي تسعير كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدى<sup>(1)</sup>.

**الخطوة السادسة: تسعير الدرجات**

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة وتحديد بداية ونهاية الأجر لكل درجة.

**الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجر**

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور في المنظمات الأخرى، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات

المعيشية، 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 الأجر<sup>2</sup>.

منه يمكن القول إنه إذا تبعت إدارة الموارد البشرية في المنظمة هذه الخطوات وطبقتهها بشكل سليم تكون قد خطت خطوة كبيرة نحو إعداد نظام أجر سليم وعادل.

**المطلب الرابع: مبادئ إعداد نظام الأجر والعوامل المؤثرة فيه**

تتمثل هذه المبادئ و العوامل فيما يلي :

**أولاً - مبادئ إعداد نظام الأجر في المنظمة**

إن إتباع خطوات تصميم نظام الأجر في المنظمة بشكل سليم يعتبر تمهيداً نحو إعداد نظام أجر عادل ولكن هذا لا يكفي إذا ما لم تحترم المنظمة المبادئ المهمة والتي تسهل لها هذه العملية والتي تتمثل في:

أ - **العدالة:** إن العدالة شرط مهم للتوصل لخلق نظام سليم للأجر وذلك على الصعيد الداخلي للمنظمة أو الخارجي لها.

- **العدالة الداخلية:** بمعنى العدل في الأجر في الوظيفة نفسها، فالوظيفتين اللتان لهما المؤهلات والمتطلبات نفسها وتتطلبان الجهد نفسه يكون لهما الأجر ذاته<sup>3</sup>.

- **العدالة الخارجية:** وهي تحقيق العدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى، أي الأجر يكون نفسه أو متقارباً لوظيفة معينة في مؤسستين مختلفتين ولتحقيق هذه العدالة يجب إتباع خطوتين أساسيتين.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 290.

<sup>3</sup> - الطائي، مرجع سابق، ص 351.

**1 -** تحديد الوظائف الأمامية (الهادية أو المرشدة)، وهذا يعني أن تختار المنظمة الوظائف التي تتشابه في محتوياتها مع المنظمات الأخرى، وتقارن بينها ثم تقوم باستقصاء الأجر المدفوع لهذه الوظائف في المنظمات الأخرى ومقارنته مع الأجر الذي تدفعه هي للوظيفة نفسها<sup>1</sup>.

**2 -** تحديد سياسة الدفع: وهنا أمام المنظمة ثلاثة خيارات:

- أن تدفع بنفس معدلات الدفع المعمول بها في المنظمات الأخرى.
- أن تدفع بأعلى معدلات الدفع المعمول بها في المنظمات الأخرى.
- أن تدفع بأقل معدلات الدفع المعمول بها في المنظمات الأخرى<sup>2</sup>.

**ب - الوضوح:** المقصود هنا وجود تعليمات واضحة وبسيطة بحيث يمكن لكل فرد في المنظمة أن يكون على دراية بكيفية تحديد أجر الوظيفة، وبذلك يمكنه التحقق من تناسب الأجر المحدد للوظيفة مقارنة مع الجهد المبذول ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى<sup>3</sup>.

**ج - الشفافية:** أن يكون نظام الأجر مكشوفاً وليس سرىاً وذلك لتجنب المشاكل، فغالبا عندما يكون نظام الأجر غير شفاف نجد أن المنظمة تدفع للبعض أجرا ومزايا مرتفعة مقارنة للآخرين ومعرفتهم بالأمر سيؤدي إلى شكاوي وتسيب وظيفي.

**د - الاستقرار:** يجب على نظام الأجر أن يكون مستقرا ولكي يحقق ذلك يجب أن يمتاز بالليوننة في التأقلم مع العوامل المتغيرة بمعنى آخر يجب على الأجر أن يمتاز بالثبات<sup>4</sup>.

إذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من مراعاة كل هذه المبادئ عند تصميم نظام الأجر فيمكن القول أن هذا النظام الذي طورته المنظمة للأجر هو نظام سليم و عادل.

### ثانيا - العوامل المؤثرة في اعداد نظام الأجر

يتأثر اعداد نظام الأجر بعدة عوامل داخلية وخارجية للمنظمة منها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية وسنوضح هذا العنصر كالتالي:

1 - عباس ، مرجع سابق، ص 238.

2 - 2- عباس ، مرجع سابق، ص 238-239.

3 - برنوطي ، مرجع سابق، ص 268.

## أ - العوامل الخارجية

**عوامل قانونية:** يتأثر اعداد نظام الأجر بالقوانين والتشريعات السائدة والأنظمة واللوائح التي سنتها الدولة مثال: وجوب احترام المنظمات للحد الأدنى الوطني للأجر وعلمًا أنه بإمكان المنظمة توفير امتيازات تزيد عن الحد الأدنى.

**تكاليف المعيشة:** يجب أن توفر المنظمة دخلا كافيا للعامل يستطيع به تغطية متطلبات المعيشة وهذا لتجنب تخلي العامل عن وظيفته في المنظمة بحثا عن منظمة أخرى توفر له ما يحتاجه لتغطية تكاليف المعيشة.

**جماعات الضغط والنقابات:** تؤثر جماعات الضغط والنقابات على وضع هيكل للأجر في المنظمات وذلك باستخدام قدرتها في رفع مستوى الأجر في المجال الذي تنشط فيه.

**سوق العمل وحالة الاقتصاد:** يظهر تأثير سوق العمل على تحديد مستوى الأجر من حيث زيادة أو نقصان الطلب على العاملين، وذلك مرتبط بالأوضاع الاقتصادية السائدة فمثلا في فترات الكساد حتى ولو شعر العامل بعدم الرضى الوظيفي، إلا أنه يبقى في وظيفته خوفا من عدم ايجاد فرصة عمل أخرى في منظمة أخرى لنقصان نسبة الطلب على العمال، وهذا ما يؤدي بالمنظمات إلى جعل مستوى الأجر منخفضا دون المخاطرة بفقدان عمالها لكن في فترات الانتعاش الاقتصادي يتزايد الطلب على العمال والتنافس عليهم وهنا تصبح عملية الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة مرتبطة برفع مستوى الأجر لديها<sup>1</sup>.

## ب - العوامل الداخلية ونجملها في

**الأوضاع الاقتصادية للمنظمة :** يؤثر الوضع الاقتصادي للمنظمة على تحديد نظام للأجر وخاصة عندما لا تتوقع إيرادات المشروع الذي تكون بصدد إنجازه، وباعتبار أن الأجر هو أحد التكاليف التي تدفعها المنظمة إضافة إلى مختلف النفقات على المشروع تتخوف أن ترفع مستوى الأجر في المنظمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن مكانة المنظمة في السوق تؤثر على مستوى نظام الأجر فالمنظمة التي تمر بمشاكل مالية تضطر إلى تخفيض مستوى الأجر<sup>1</sup>.

**عوامل غير عقلانية:** يتأثر مستوى الأجر أيضا ببعض العوامل غير العقلانية مثل التحيز بعوي أو بدون وعي، وكذلك استمرار الممارسات القديمة وعدم التحلي بالموضوعية والخضوع لقوى الضغط المختلفة<sup>3</sup>.

على ضوء المعطيات السابقة حول الأجر يتضح لنا أنه موضوع بالغ الأهمية، بحيث لا يكاد اي مؤلف في إدارة الموارد البشرية لم يفصل في موضوع الأجر ، والدور الهام الذي يلعبه في المنظمة بالنسبة للأفراد وللمنظمة على حد سواء، فبالنسبة للفرد يعتبر الأجر مطلب مقابل العمل لمصلحة المنظمة لكونه الوسيلة الوحيدة التي تضمن له العيش وتلبية جميع احتياجاته، وبالنسبة للمنظمة يعتبر وضع نظام أجر عادل من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية كونه أداة ووسيلة في المحافظة على العمال داخل المنظمة، ومنع التسبب الوظيفي ووسيلة لاستقطاب الكفاءات من

1- المرجع نفسه، ص 273، ص 274.

2 - طارق الحاج، فليح حسن، الاقتصاد الإداري (عمان، دار صفاء للنشر، 2000) ص 213.

3 - برنوطي، مرجع سابق، ص 275.

الموارد البشرية، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن القول أن الأجر بمفهومه العام يمس كل جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في المجتمع.

## المبحث الثاني- الحوافز والمزايا

### المطلب الأول- الحوافز

#### أولاً- تعريف الحوافز

لقد تعددت التعاريف حول موضوع الحوافز ومنها نذكر ما يلي:

هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة<sup>1</sup>.

هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل وبعبارة أخرى فإن الحافز يتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد<sup>2</sup>.

الحافز وسيلة إشباع أو الأداة التي يتم بموجبها الإشباع، فالحوافز مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل<sup>3</sup>.

إذا كان الأجر والراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كمقيمة الوظيفة التي يشغلها فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة تميزه في أدائه لعمله<sup>4</sup>.

هي كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المتميز<sup>5</sup>.

لقد اعتمدنا في عملنا التعريف الإجرائي التالي:

الحوافز هي تلك الأدوات التي تستعملها المنظمة لتحريك رغبة العامل ودفعه نحو الأداء الأفضل وبذل جهد أكبر، فالحوافز هي المكافآت التي يحصل عليها ذلك العامل مقابل أدائه المتميز والتميز

1- 2- 3- حفيان ، مرجع سابق، ص 121

4- 5- عاشور حورية ، سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016 / 2017) ص 09 – 10.

## ثانياً- أنواع الحوافز

تتعدد أنواع الحوافز المتاحة أمام الإدارات للاختيار وللتأكد من أن الحافز الذي تقدمه لعمالها هو الأفضل لهم والأكثر انطباقاً وتلبية لاحتياجاتهم وأيضاً الأكثر توازناً مع أوضاع المنظمة، ويمكن تصنيف هذه الحوافز إلى تصنيفات من حيث تأثيرها، طبيعتها، المستفيدين منها، أهدافها، من حيث دعامة تطبيقها، ومن حيث الفترة الزمنية.

## أ - أنواع الحوافز من حيث تأثيرها

**حوافز ايجابية:** هي تلك الحوافز التي تعمل على تشجيع أفراد التنظيم على العمل بتقديم المكافآت والتي تلبي حاجياتهم لتزيد من فعاليتهم مثل: مكافأة الإبداع والتفاني في العمل والجهود الزائدة، هذا النوع من الحوافز يساعد خلق الرضا والانتماء والإبداع في المنظمة.

**حوافز سلبية:** يطلق عليها اسم حوافز التهديد والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والتخويف مثل : خصم الأجر والحرمان من العلاوات قصد تعديل سلوك الفرد نحو الاعتدال والعمل على بذل المجهود المطلوب إلا أن هذا النوع من الحوافز يمتاز بمعارضة الجديد وقمع الإبداع<sup>1</sup>.

## ب - أنواع الحوافز من حيث المستفيدين منها

وينقسم هذا النوع من الحوافز إلى نوعين : حوافز فردية وتتمثل في الحوافز التي تمنح للفرد أو لعدد من الأفراد على حدى نتيجة إنجاز مهمة معينة مثل الأجر الإضافي الذي يتحصل عليه الفرد العامل نتيجة مردوديته العالية، والحوافز الجماعية التي تمنح لمكافأة العمل الجماعي وتشجيعه وخلق روح الفريق في المنظمة<sup>2</sup>.

## ت - أنواع الحوافز من حيث أهدافها

وللحوافز هدفان أساسيان: الأول هو دفع الفرد العامل إلى تحقيق أداء مرض وجيد، حيث لا يتوقع منه أن يزيد عن الأداء الجيد بل فقط بذل المجهود المطلوب، أما النوع الثاني هي التي تدفع الفرد العامل نحو تقديم أداء متميز وتشجعه على الابتكار والكفاءة الإنتاجية ولا يكتفي بأداء مرض فقط<sup>3</sup>.

## ج - أنواع الحوافز من حيث الفترة الزمنية

توجد حوافز قصيرة الأجل والتي يحصل عليها الفرد العامل في آجال متقاربة مثل كل شهر أو ثلاثة أشهر وتتمثل في العلاوات ومكافأة الأداء، أما الحوافز المتوسطة وطويلة الأجل فهي الحوافز التي يتحصل عليها الفرد العامل في آجال متباعدة مثل الترقيات<sup>4</sup>.

1 - عاشور ، مرجع سابق، ص 13.

2 - عبد الله بن خالد بن ربيعان، طارق حسن الأمين، تقييم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (السعودية : فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للشر ، 2018)، ص 36.

3 - بن ربيعان، مرجع سابق، ص 37.

3 - عاشور، مرجع سابق، ص 12.

## د - أنواع الحوافز من حيث طبيعتها

تنقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين:

**حوافز مادية:** وهي التي تشبع حاجيات الفرد المادية وتكون حوافز مادية ملموسة مثل الأجر، العلاوات.

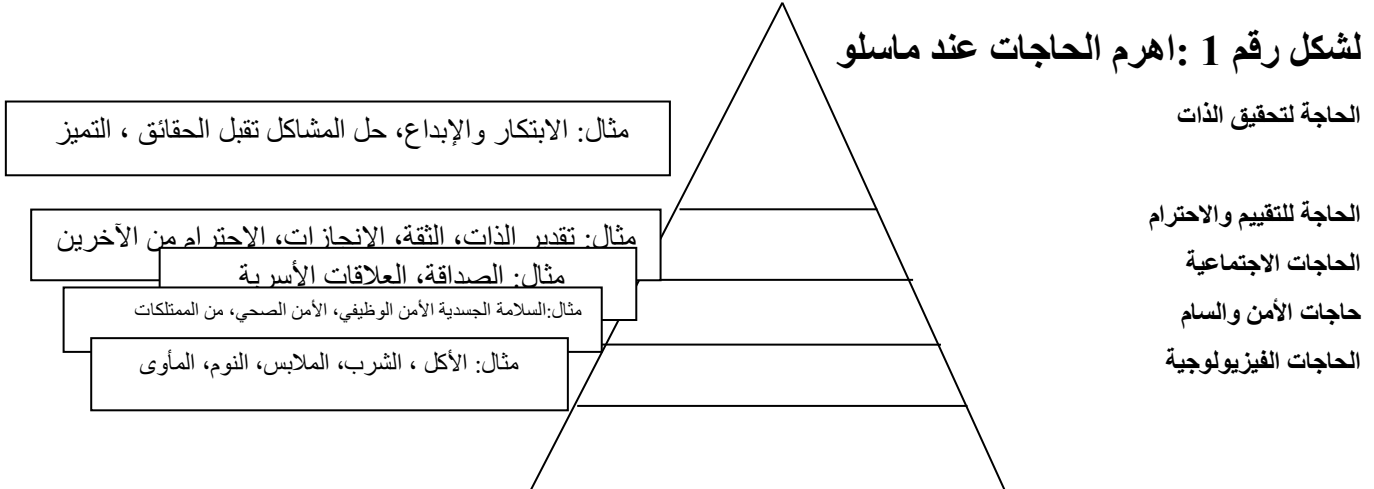
**حوافز معنوية:** هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة وتوفر الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية، بتعريف آخر هي الحوافز التي تهدف لسد حاجيات الفرد النفسية والاجتماعية والذهنية مثل شهادات التقدير<sup>1</sup>.

## ثالثا- أهم نظريات الحوافز

بما أن الحوافز هي الوسيلة الرئيسية التي تستخدمها المنظمات في ضبط وتوجيه سلوكيات أفرادها نحو تحقيق أهدافها مما جلب انتباه العديد من المنظرين وعلماء النفس خاصة علماء الاجتماع نحو هذا العمل وظهور العديد من النظريات ومن بينها نذكر ما يلي:

### أ - نظرية سلم الحاجيات عند ماسلو\*

تعتبر نظرية هرمية الحاجات لماسلو من أكثر النظريات شيوعا حيث يرى في نظريته بأن الفرد عند سعيه للتقدم وتحسين نوعية حياته يحاول إشباع حاجاته بشكل متدرج هرمي، وعندما يشبع حاجاته عند مستوى معين ينتقل لإشباع حاجاته في المستوى الذي يليه، يرتب ماسلو هذه الحاجيات من الأسفل إلى الأعلى في هرمه كما يلي<sup>2</sup>: (أنظر الشكل رقم 1)



\* - ابراهيم ماسلو 1908 - 1970 عالم نفس أمريكي، ومدرس بكلية بروكلين في أمريكا، اشتهر بنظرية سلم الحاجات .

1-2- فريد توفيق نصرات، إدارة منظمات الرعاية الصحية (عمان: دار المسيرة للنشر، ط5، 2014)، ص 252.

**1 - الحاجة الفيزيولوجية:** أو الحاجة الجسمية: وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى، الأكل، الشرب، الملابس والنوم، والوسيلة الرئيسية التي تشبع بها المنظمات الحاجيات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود سواء على شكل رواتب وأجور أو على شكل مكافآت.

**2 - حاجات الأمن والسلام:** كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ آمن اقتصادي ملائم.

**3 - الحاجات الاجتماعية:** وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء والدعم والحاجة إلى جماعات العمل الرسمية.

**4 - الحاجة للتقدير والاحترام:** كالثقة والاعتزاز بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد وحاجته لاعتراف الآخرين به<sup>2</sup>.

**5 - حاجات إلى تحقيق الذات:** وهي رغبة الفرد في التمييز والابتكار والدقة في العمل.

رغم القيمة العلمية الكبيرة لنظرية ماسلو إلا أنها واجهت مشكلة كبيرة عند محاولة ربطها بالواقع، وهي أن الكثير من العاملين لا يسعون لتحقيق الاحتياجات الموجودة في أعلى الهرم ويرون العمل فقط كوسيلة للحصول على الطعام والمأوى وما يلزمها لتأمين حاجياتهم الفيزيولوجية الأخرى<sup>1</sup>.

### ب - نظرية دافع الانجاز عند ماكيلاند\*

وضمن نفس السياق لنظرية سلم الحاجات السابقة يحدد ماكيلاند ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد وهي:

**1 - الحاجة إلى الإنجاز:** حيث يظهر الأفراد ذو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل والوصول إلى نتائج وذلك عادة بسبب ما لديهم من دافعية داخلية للتحسين، على عكس الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماما بالنتائج وتحملهم للأخطار والمسؤولية يكون منخفضا<sup>2</sup>.

**2 - الحاجة إلى الانتماء للآخرين:** إذ أن طبيعة الإنسان تدفعه إلى العيش مع الآخرين والحاجة للانتماء لهم والانخراط في مجموعات وتقبل الآخرين له سواء داخل المنظمة أو خارجها.

**3 - الحاجة للسلطة والنفوذ:** حيث يحاول أولئك الذين لهم حاجة قوية للسلطة إقناع الآخرين بأرائهم وما يريدون عمله.

حسب هذه النظرية يظهر أن الأفراد الذين لديهم درجة عالية من أحد الحاجات المذكورة من قبل يشتركون في الميل لنفس مجال العمل، فمثلا الأفراد الذين لديهم درجة عالية في الحاجة إلى الانتماء ينجذبون إلى العمل في المنظمات التي تتصف بالانفتاح وتشكيل الكثير من العلاقات

\*- ديفيد سي ماكيلاند عالم نفسي، أمريكي اشتهر بعمله في نظرية دافع الإنجاز ، 1996/1917.

1- نصرات، موجه سابق، 253ص.

2 - على عزبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية (القاهرة : دار الفجر للنشر ، ط 1، 2007) ص، 211

الإنسانية، وهم غالبا مالا يصلحون لوظائف الإدارة العليا نتيجة تركيزهم على العلاقات الإنسانية والصدقات وذلك على حساب إنتاجية وفاعلية المنظمة التي يريدونها<sup>1</sup>.

### ت - نظرية X و Y دوغلاس ماكغريغور\*

قدم عالم النفس الاجتماعي دوغلاس ماكغريغور وجهة نظره حول طبيعة البشر في نظريتين مختلفين أسماهما X و Y في كتابه "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" الذي نشر سنة 1960.

من خلال أبحاثه واتصالاته بعدد كبير من المديرين لاحظ وجود فئتين من البشر واستخدم في تسمية الفئتين الرموز X و Y .

تنطلق نظرية X من افتراض أن الفرد هو كسول بطبعه لا يحب العمل إلا قليلا، وليس طموحا ويكره المسؤولية ولا تهمة أهداف المؤسسة وهو يرفض التغيير، ومن هنا تصبح الإدارة مرغمة على التدخل ومراقبة سلوكه وتغييره بما يوافق حاجات المؤسسة وذلك بتبني فلسفة متشددة ورقابة مستمرة والاعتماد على الحوافز السلبية.

أما بالنسبة لنظرية Y فهي تنطلق من افتراض أن الإنسان يحب عمله ومستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية أهداف المؤسسة، وما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه وذلك بتحفيزهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

### ج - نظرية العاملين عند هاربارغ\*

يرى هاربارغ في نظريته العاملين أن أداء العامل في المنظمة يتأثر بمجموعتين من العوامل وهي كالتالي:

1 - مجموعة العوامل الوقائية أو الصحية: هذه العوامل ليست عوامل محفزة فوجودها لا يدفع بالعامل إلى العمل أكثر وأفضل، لكن غيابها يؤدي إلى تراجع إنتاجيته وتتمثل فيما يلي: الاستقرار الوظيفي، الدخل المادي الكافي، نمط الإشراف الجيد، العلاقات الاجتماعية الجيدة، عدالة نظم المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 212.

\* - دوغلاس ماك غريغور: عالم نفس واجتماع أمريكي. 1906 - 1994

\*- فريديك ها زرباخ 1923 - 2000، عالم نفس أمريكي واستاذ في علم النفس والإدارة في جامعة كيس وستون ريرير في كليفلاند.

<sup>1</sup> - غربي، مرجع سابق، ص 212.

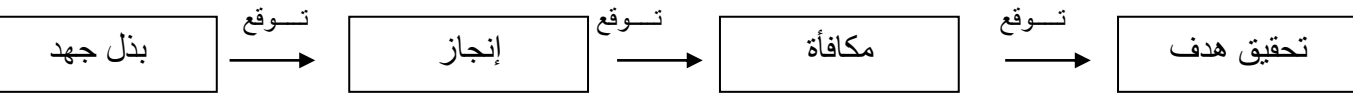
<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 214.

2 - مجموعة العوامل المحفزة: وهي العوامل التي توفرها الإدارة لأفراد المنظمة لبناء درجة عالية من الرضا الوظيفي والتحفيز على الانتاج والجودة العالية وتتمثل هذه العوامل في: التقدير والشعور بالإنجاز في العمل، فرص النمو والتقدم، تحمل المسؤوليات، العمل المثير<sup>1</sup>.

### ب - نظرية التوقع لـ فروم \*

تعتبر من النظريات الحديثة حول الدوافع، إذ تعتبر مدخلا عقلانيا لدراسة الحوافز وأثرها على الدافعية في الأداء، فحسب هذه النظرية فإن الفرد العامل يبذل جهدا لإنجاز الأعمال الموجهة إليه للحصول على " العوائد " التي يرغب بها، أي أن دافعيته للقيام بتلك الأعمال تتبع من اعتقاده بأنه ستحصل على نتيجة معينة وهذه النتيجة ذات أهمية بالنسبة له، وهذا ما سماه دكتور فروم بالتوقع، فحسبه عندما يبذل الفرد جهدا يتوقع مع الإنجاز الذي حققه الحصول على المكافآت المرغوبة والتي يتوقع منها أن تشبع حاجاته وهو هدفه من بذل الجهد<sup>2</sup>.

### الشكل رقم 2: رسم لسلسلة توقعات الفرد داخل المنظمة التابع لنظرية التوقع لفروم



كما يظهر في الشكل رقم 2 هذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوك يتوقع أن تكون نتيجة سيئة، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق له مكافأة لا تشبع حاجاته.

### ه - نظرية العدالة

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد المفكر ستاسي\* الذي يرى أن الأفراد يحقّون بتحقيق العدالة في توزيع المكافآت داخل المنظمة، والإحساس بالإنصاف في معاملة المنظمة له وذلك لا يعني بالضرورة المساواة لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بأعمالهم أفضل من غيرهم، فنقول أنه هناك عدالة في توزيع المكافآت في منظمة ما عند إجراء مقارنة بين أفراد في مناصب متشابهة

وذوي أداء متقارب ونلاحظ تشابه في التعامل الذي يحظون به، وفي حاله وجود فروقات كبيرة يشعر الفرد بتوتر يؤدي به إلى تخفيض جهوده، وخلق عدم الثقة، الشكاوى والاضطرابات وحتى ترك العمل<sup>3</sup>.

### ب - نظرية اتجاه الهدف

تشير هذه النظرية التي وضعها "ادوين لوك" إلى أن الأفراد يبذلون جهدا كبيرا في إنجاز الأهداف الكبيرة بدلا من الأهداف السهلة التحقيق، لاسيما إذا كان الإنجاز المحقق يساعد على تحقيق طموحاته لذا فإن التحديات التي يواجهها هذا الفرد في تحقيق تلك الطموحات تكون أبسط إذا

\*- فيكتور فروم، أستاذ العلوم التجارية في كلية الإدارة بجامعة بيل الأمريكية 1932.

1- المرجع نفسه، ص 214.

2- خضير كاضم محمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة (الأردن: دار الثراء للنشر، ط 1، 2009)، ص 111 - 112.

3 - مرجع نفسه، ص 113-114.

كانت الأهداف المراد إنجازها محددة وواضحة، اي عندما يحدد الفرد أهدافا بالغة الأهمية تنسجم مع طموحاته تصبح الأعمال بسيطة في سبيل تحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>

#### د - نظرية التعزيز أو التدعيم

ظهرت هذه النظرية على يد "سكاتر" \* الذي يرى أن السلوك الإنساني يتحدد بناء على العوامل المحيطة به أي البيئة الخارجية على عكس بعض النظريات التي ترى أن السلوك يتحدد بناء على عوامل داخلية تنبع من ذات الفرد، وتركز هذه النظرية على فكرة مفادها أن السلوك الذي تنتج عنه نتائج غير مرغوبة لن يتم تكراره، ويتكون هذا المنظور من ثلاثة عوامل أساسية هي:

1 - **المثير:** هو أي وضع أو متغير يثير استجابة سلوكية.

2 - **الاستجابة:** وهو القيام بسلوك أو رد فعل إثره المثير.

3 - **النتيجة:** هي ما ينتج من الاستجابة للمثير.

وذلك يعني أن المثير يوجه ويحدد السلوك (الاستجابة) إلى تحقيق الهدف (النتيجة)<sup>2</sup>.

#### رابعاً- أهمية الحوافز

تحظى الحوافز بأهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة و الفرد علي حد سواء:

##### أ - بالنسبة للمنظمة

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات وسلوك الأفراد داخل المنظمة
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- تخفيض تكاليف عنصر العمل وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب، دوران العمل والإهمال.

##### ب - أهمية الحوافز بالنسبة للفرد

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- خلق علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جوّ تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- تحريك دافعية الفرد نحو العمل<sup>3</sup>.

#### خامساً- مراحل تصميم نظام حوافز سليم

\*- سكاتر عالم النفس أمريكي باحث في جامعة هارفرد ثم مدرس في جامعة مينيسوتا 1904.

2- الكلادة مرجع سابق، ص114.

2 - نصرات، مرجع سابق، ص 276

3 - عاشور، مرجع سابق، ص 11.

يختلف نظام الحوافز من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر إلا أن المراحل الواجب اتباعها في عملية تأسيسه ليكون نظاماً سليماً هي نفسها وتتمثل فيما يلي:

#### أ - مرحلة الدراسة والإعداد

تستوجب هذه المرحلة من إدارة الموارد البشرية القيام بالعديد من الدراسات وجمع بيانات تفصيلية حول العديد من العوامل التي تتمثل في:

- دوافع وحاجيات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها.
- معدلات الأداء .
- نظم الحوافز السابقة والتعليمات والقوانين المنظمة لها.
- دراسة القيم الأساسية السائدة في المجتمع وتوقعات الأفراد.
- دراسة الأوضاع الاقتصادية للمنظمة وأرباحها.
- دراسة أنظمة الحوافز للمنظمات الأخرى خاصة المنافسة لها<sup>1</sup>.

#### ب - مرحلة وضع الخطة

بعد الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة وتصنيفها وتحليلها، تنطلق إدارة الموارد البشرية في مرحلة وضع الخطة بالمرور على الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- تحديد إطار في حالة الحاجة لإجراء تغيير، أي جعل الخطة مرنة تستطيع مواجهة العوامل المستقبلية.

#### ج - مرحلة تجربة الخطة

قبل تنفيذ الخطة يستلزم على الإدارة تجربتها للتأكد من صحتها ومن قبولها من طرف أفراد المنظمة، تبدأ هذه المرحلة بتهيئة الجو المناسب للخطة بتعريف العمال بها وشرحها لهم، وإقناعهم بفائدتها، ثم تجربتها في نطاق ضيق وذلك يعني تجربتها على قسم واحد أو مجموعة من العمال من أجل دراسة ردود أفعالهم.

#### د - مرحلة التنفيذ والمتابعة

بعد الحصول على ردود أفعال المجموعة المجرّبة عليهم الخطة والقيام بالتعديلات اللازمة إذا احتاجت إلى تعديل، يمكن تطبيق خطة الحوافز المتحصل عليها مع المتابعة الدائمة لها ودراسة

1 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي (الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر، 2002)، ص 199.

التغيرات الممكن حدوثها في معطياتها كتغير توقعات الأفراد مثلا، للتمكن من ضمان سلامتها واستمرارها<sup>1</sup>.

### سادسا- شروط نجاح نظام الحوافز

وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

**الموضوعية:** أي الموضوعية في توزيع تلك الحوافز لمن يستحقها والعدالة في ذلك لبناء الثقة بين الإدارة والعاملين.

**الثبات:** ليكون نظام الحوافز ناجحا عليه أن يقدر على الاستمرار وذلك بامتيازته بالليونة لتبنى المعطيات والتأقلم معها.

**الشمولية:** يجب على نظام الحوافز أن يشمل كل أعضاء المنظمة وليس مجموعة دون أخرى ، أو فردا دون آخر.

**الشفافية والوضوح:** يجب على نظام الحوافز أن يمتاز بالشفافية ليتمكن أعضاء المنظمة من الرجوع إليه ومعرفة طريقة توزيع الحوافز وكيفية الحصول عليها، وأيضا من حصل عليها وهل نفسها مع التي حصل هو عليها، ويجب عليه أيضا أن يمتاز بالوضوح ليتمكن كل أعضاء المنظمة من فهمه ومعرفة كيفية تطبيقه والاستفادة منه.

**الثقة:** لينجح نظام الحوافز يجب أن تثق الإدارة العليا بأهمية هذا النظام وما يزيده للمنظمة من فوائد، حيث أن هذه الثقة تدفعها إلى تسخير وقت وجهد وموارد أكثر لوضع نظام حوافز فعال لنيل ردود إيجابية أكثر، هذا من جهة ومن جهة أخرى يجب على العاملين أيضا الثقة بهذا النظام وتقبله ولذلك فعلى الإدارة العليا شرحه وذكر منافعه لإقناعهم به، في هذه الحالة تقوم العديد من المنظمات بإشراك العاملين في وضع نظام الحوافز لنيل رضاهم وتقبلهم له.

**التكامل:** لينجح نظام الحوافز يجب عليه أن يكون نظاما متكاملا مع نظام الأجور والمزايا والخدمات التي تقدمها المنظمة.

**استخدام أنظمة تحفيز متعددة:** نظرا لأن كل نظام من أنظمة الحوافز يتضمن إيجابيات وسلبيات فمن الضروري للمنظمة اللجوء لاستخدام أنظمة تحفيزية متعددة<sup>2</sup>

في أن واحد مثال: استعمال أنظمة التحفيز الفردي وفي نفس الوقت تستعمل أنظمة التحفيز الجماعي لدعم الروح الجماعية.

1 - سعيد السالم، مرجع سابق، ص 242.

2 - محمد عباس، مرجع سابق، ص 242.

**ارتباط التحفيز بالأداء:** (أو التحفيز وفق الاستحقاق) فأفضل أنواع أنظمة التحفيز هي الأنظمة المرتبطة بالأداء علما أن مساهمة الأفراد في المنظمة تختلف من فرد لآخر ومعه الجهد المبذول لكل منهم، فهنا التحفيز يكون داعيا للعدل أكثر والإنتاج، إلا أن ارتباط التحفيز بالأداء لا يمكن تطبيقه في جميع المجالات بسبب صعوبة قياس نسب الأداء في بعض الميادين<sup>1</sup>.

### المطلب: الثاني المزايا

#### أولا: تعريف المزايا

تمثل المزايا والخدمات أو المنافع نوعا من الحوافز غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها بشكل تطوعي أو بشكل إلزامي يفرضه القانون، وهذه الحوافز غير المباشرة تمنحها المنظمة للعاملين لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة وينتمون إليها، وبذلك فهي بمثابة مقابل لعضوية الفرد وانتمائه إلى المنظمة وهي لا ترتبط بأدائه<sup>2</sup>.

تمثل المزايا المكون الثالث في التعويضات الإجمالية يحصل عليها الفرد مقابل عمله بعد الراتب الأساسي والحوافز المرتبطة بالأداء، ومزايا العاملين تعتبر نوعا من الحوافز غير المباشرة يحصل عليها الجميع بصرف النظر عن أدائهم<sup>3</sup>.

#### ثانيا: أنواع المزايا

تتنوع المزايا التي تقدمها المنظمات لأفرادها، والمنظمات الناجحة هي التي استطاعت التوفيق بين أهدافها وطموحات أفرادها وإيراداتها، وفي أغلب الأحيان لا تتوقف هذه المنظمات عند نوع واحد من المزايا بل العديد منها طالما وجدت فيها وسيلة للاحتفاظ بالكفاءات التي تحتاجها وضمنت تصاعد إبداعات أفرادها، وتتمثل هذه الأنواع في:

#### أ - المزايا ذات الطبيعة المالية المباشرة

وتتضمن في برامج عديدة مثل مدفوعات الإجازات والعطل، التأمين بأنواعه، مكافآت الاقتراحات البناءة.

#### ب - المزايا ذات الطبيعة المالية غير المباشرة

هي ليست ذات صبغة مالية مباشرة، هي أوسع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها وعائلاتهم وتتمثل في:

- الخدمات الصحية وخدمات الرعاية الصحية والنفسية.
- النوادي الرياضية .
- الرحلات الترفيهية.
- الإسكان المجاني أو المنخفض.
- وجبات الطعام منخفضة السعر أو المجانية في مطعم .

1 - محمد عباس، مرجع سابق، ص 241.

2- سعيد سالم، مرجع سابق، ص 200.

3 - صلاح الدين، مرجع سابق، ص 297.

- المواصلات من وإلى المنظمة .
- خدمات الشراء المنخفضة من منتجات الشركة.
- الخدمات التعليمية المتمثلة في إتاحة الفرصة للموظفين للالتحاق بالجامعة والمساهمة ماديا في تسديد كلفة التعليم.
- الخدمات الخاصة برعاية الأطفال<sup>1</sup>.

### ثالثا: أهمية المزايا

تختلف المزايا التي تقدمها المنظمة عن أنظمة الحوافز فإذا كانت الحوافز هي مقابل الأداء المتميز، فإن المزايا تمثل مقابل للعضوية والانتماء للمنظمة وتشمل كل أعضائها دون تمييز وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي الذي ينعكس ايجابيا على أدائهم.
- هي أهم وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية في سوق العمل خاصة عند وجود تنافس شديد بين المنظمات عليها
- تحسين علاقة المنظمة مع النقابات مما يؤدي إلى تحسين علاقتها مع العاملين لديها<sup>2</sup>.
- كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المنظمة لديه حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية على اعتبار أن أفراد هذه المنظمة المستفيدون من هذه المزايا هم جزء من المجتمع.

من المهم الإشارة هنا أنه على الرغم من الفوائد العديدة الناتجة عن المزايا للمنظمة، إلا أنها تكلف هذه الأخيرة وخاصة التي لديها عدد كبير من العاملين مبالغ كبيرة، مما يستوجب ربط نسبتها بنسب مداخيل المنظمة لتجنب حدوث خلل كون مصاريفها أكبر من أرباحها ثم انقلاب ايجابيات تلك الحوافز إلى سلبيات.

1 - المرجع نفسه، ص 202-203.

2 - سعيد السالم، مرجع سابق، ص 204.

على ضوء ما درسناه في هذا الفصل توصلنا إلى أن نظام التعويض يتكون من ثلاث عناصر أساسية في المنظمة وهذه العناصر تنقسم بدورها إلى قسمين:

أ – تعويضات مباشرة: تتمثل في الأجر وهو ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الفرد منذ بداية تعيينه في المنظمة، والذي يخضع لمجموعة من الإجراءات في تصميمه ويتأثر بعدة عوامل، وإلى جانب الأجر هناك عنصر آخر من التعويضات وهي عبارة عن الحوافز المالية المباشرة سميت كذلك لان الحصول عليها مرتبط بشكل مباشر بالأداء، الغاية منها خلق الدافعية للعمل.

ب – تعويضات غير مباشرة: و تتمثل في المزايا الإضافية وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة، ولقد سميت بالغير المباشرة لأن الحصول عليها غير مرتبط بجهد أو نشاط الفرد في أداء عمله، على عكس الحوافز المالية المباشرة فهي تمنح لجميع العمال الدائمين في المنظمة لكونهم أعضاء يعملون فيها.

## الفصل الثاني

### دراسة نظام التعويض في القانون الجزائري

يعتبر مصطلح التعويض مصطلح يتركب من عدة عناصر، تشكل في مجملها المقابل الذي سيحصل عليه الفرد مقابل أداء خدمة لصالح صاحب العمل، يشتمل مفهوم التعويض على عناصر ثابتة كالأجر الأساسي الصافي الذي يتناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله الفرد، وعناصر متغيرة كالمبلغ النقدي أو العيني، أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد عن العمل الإضافي أو المتقن الذي أنجزه، إلى جانب مزايا قد يتمتع بها الفرد لكونه عنصر داخل كيان منتظم ومن خلال دراستنا لعينات ونماذج مختلفة للتعويض وجدنا أنها تختلف من نظام لآخر وذلك حسب النظام القانوني في كل دولة.

فنفذنا لاختلاف التشريعات العمالية المقارنة من ناحية تنظيمها وتحديدها لنظامها التعويضي، باختلاف القطاعات والمؤسسات والفلسفة السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تنتهجها كل دولة سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم النقاط حول نظام التعويض التي أخذ بها المشرع الجزائري.

### المبحث الأول: التطور التاريخي للتعويض في الجزائر

عرف نظام التعويض في الجزائر تطور عبر مختلف المراحل من وقت الاستعمار الفرنسي إلى وقت ظهور قانون علاقات العمل الذي مازال مأخوذاً به في وقتنا الحالي (11-90).

#### **المطلب الأول: مرحلة تواجد الاستعمار الفرنسي في الجزائر**

أو المرحلة الاستعمارية وهي تمتد من 1890 إلى 1962، كانت الجزائر في هذه المرحلة تعتبر جزءاً أو امتداداً لفرنسا، لذلك فالقوانين التي طبقت فيها كانت نفسها المطبقة في البلد المستعمر ولكن مع إدخال تعديلات تتناسب مع أوضاع الجزائر كذلك بعض القوانين الخاصة بالعمال الفرنسيين في الجزائر.

تميزت هذه المرحلة بوجود اختلافات كبيرة بين التعويض الذي كان يحصل عليه العمال الفرنسيين والتعويض الذي كان يحصل عليه العمال الجزائريين الذين كانوا يعانون من استغلال المؤسسات الفرنسية لهم بسبب غياب الآليات التي تفرض على هذه الأخير احترام وحماية حقوق هؤلاء العمال، ومع انتشار الفقر والبطالة وصعوبة إيجاد عمل أدى بالعمال الجزائريين<sup>1</sup> بالأوضاع السيئة والعمل مقابل الأجور الزهيدة وتحت غياب كل أنواع الحماية أو التعويض والتحفيز<sup>2</sup>.

#### **المطلب الثاني: مرحلة بعد الاستقلال:**

- وتنقسم هذه المرحلة إلى ثلاث مراحل هي:

1- الكر محمد، سياسة الأجور في الجزائر، واقع وآفاق (2008-1990) مذكرة لنيل شهادة ماجستير غير منشورة في إدارة الموارد البشرية جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام 2006/2009 ص 67  
2- المرجع نفسه، ص 67.

**1- مرحلة نظام الأجر الموروث: 1962-1973**

عرفت هذه المرحلة فراغا قانونيا في كل المجالات ومنها كل ما يتعلق بتنظيم علاقات العمل ما أدى إلى صدور القانون رقم 57-62 المؤرخ في 1962/12/31 القاضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلى ما كان يتعارض مع السيادة الوطنية، وذلك لتفادي توقف مسار التنمية

- امتازت هذه المرحلة بتفاوت كبير بين أجور القطاع الخاص والقطاع العام لصالح
- اعتمدت في هذه المرحلة المفاوضات الجماعية بشكل كبير لتحديد الأجور والتعويضات خاصة في المراكز الصناعية الكبرى<sup>1</sup>

**2- مرحلة الاقتصاد الموجه:**

أو مرحلة ظهور القانون الاساسي العام للعامل 1978-1989

في سنة 1978 صدر قانون أساسي عام للعامل الذي قام بتوحيد النظام القانوني المطبق على كافة العمال في البلاد باختلاف أصنافهم ودرجاتهم، ومهنتهم والقطاع الذين ينشطون فيه وحدد بدقة كل جوانب التعويض، حيث وضع هذا القانون مبدأ تضمنته المادة 127 منه والتي قضت ما يلي:

"إن تحديد الأجور الذي يجب أن يكون مرتبطا بأهداف المخطط من صلاحيات الحكومة ولا يمكن أن يؤول لفائدة المؤسسات المستخدمة"

وذلك يعني أن الحكومة هي الوحيدة التي تملك صلاحية تحديد الأجور في كل من القطاعين العام والخاص، وذلك بعد وضع تصنيف لمختلف المهن والوظائف ومناصب العمل الموجودة على أرض الوطن<sup>2</sup>.

وتحديد تعويض كل منهم، ففي هذه المرحلة كل العمال الذين يعملون بنفس العمل في أي من القطاعين أو في منطقة من الوطن يتقاضون نفس التعويض رغم اختلاف ظروفهم أو اختلاف الظروف المالية للمؤسسة التي ينشطون فيها<sup>2</sup>.

لم تكتفي الحكومة آنذاك بتحديد الأجور فقط بل وضعت قوانين محكمة لتحديد كل التعويضات كما يظهر فيما يلي:

- التعويض عن الضرر:

تحتوي العديد من مناصب العمل عناصر خطرة على حياة العامل و صحته حيث لا بد من الإحاطة بها ومعرفتها من جميع جوانبها المادية و النفسية عند تصنيف مناصب العمل، ولما كانت عملية الإحاطة بتلك العناصر عملية صعبة على الأجهزة المكلفة بعملية تصنيف مناصب الشغل<sup>3</sup>، فإن المشرع الجزائري قد اقر للعامل التعويض عن تلك الأضرار و لقد قدم تفصيلات عن هذا التعويض من خلال المرسوم رقم (219-88)، ومن أهم النقاط التي حددها أن مناصب العمل

2-1- أممية، مرجع سابق، ص 32

2- أممية، مرجع سابق، ص 32

1- سعودي عمر عنصر الأجر في عقد العمل منكرة لنيل شهادة الماجستير في فرع قانون الأعمال جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية الحقوق

المستفيدة من تعويض الضرر تعد مسبقا في قوائم من قبل الهيئة المستخدمة، بعد استشارة الهيئة المكلفة بالوقاية الصحية والأمن في العمل وتعد هذه القوائم المنصوص عليها بعنوان الاتساح والشقاء ودرجة التعريض للإمراض والخطر، وتضبط درجة الضرر التي ترتبط بكل منصب عمل ونسبة التعويض الخاصة به وتحدد النسبة الإجمالية القصوى لتعويض الضرر بعنوان الاتساح والشقاء والتعرض للإمراض والخطر بـ 20% من الأجر الأساسي لمنصب العمل المعني<sup>1</sup>.

إما بالنسبة لقطاع المؤسسات والإدارات العمومية فتضبط قائمة مناصب العمل التي تخول الحق في تعويض الضرر وكذا نسبة ضد التعويض بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالعمل والوزير المكلف بالمالية، والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بناء على اقتراح الوزير المعني وبعد استشارة لجان الوقاية الصحية والأمن.

أخيرا يخفض تعويض الضرر أو يلغى حسب الحالة ذاتها المستعملة لمنحه عندما تكون الأضرار التي منح من أجلها قد ألغيت، أو إذا كانت أدرجت جزئيا أو كليا في تحديد منصب العمل المعني و تصنيفه<sup>2</sup>.

#### - المنح العائلية:

هي منح وتعويضات أقرتها مختلف التشريعات العمالية الحديثة حيث تتمثل هذه المنح في تقديم مبالغ مالية محددة للعامل على أساس عدد الأبناء و الذين هم في كفالتة حتى سن الرشد و لقد حددت قيمة المنحة الشهرية بـ 600 دج<sup>3</sup>، ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم (298-96) الذي تضمن رفع مبلغ المنحة العائلية عن الطفل الواحد في حدود خمس أطفال مستفيدين إلى جانب المنحة الدراسة الذي تدفع بمناسبة كل دخول مدرسي، التي حددت بمبلغ 2000 دج لكل طفل تتوفر فيه شروط الاستفادة وكان ذلك بموجب قرار اتخذ في مجلس للوزراء المنعقد في 2005/08/22<sup>4</sup>.

ومن شروط الاستفادة أن لا يحصل العامل الأجير على منح إلا إذا كان مبلغ أجرته أو دخله الشهري الخاضع الاشتراك في الضمان الاجتماعي لا يتجاوز 15000 دج<sup>5</sup>، يعنى الأجر الوطني الأدنى المضمون قبل أن يتم رفعه إلى مبلغ 18000 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 407/11

المؤرخ في 2011/11/29<sup>6</sup>.

<sup>2</sup>- راجع المواد 2-3-4 من المرسوم رقم 88-219 المؤرخ في 2 نوفمبر 1988 يتضمن كفيات حساب تعويض الضرر ج، ر عدد 46 الصادر في 9 نوفمبر 1988

- راجع بين 5 و6 من المرسوم رقم 28-219 السابق الذكر<sup>2</sup>

<sup>2</sup>- راجع المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 96-298 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 المضمن رفع مبلغ المنح العائلية ج ر عدد 52 الصادرة في 27 سبتمبر 1996

<sup>3</sup>- سعودي مرجع ص120

<sup>4</sup>- المادة 05 من المرسوم السندي رقم 96-298 السابق الذكر

<sup>1</sup>- خليفي، مرجع سابق ص120

منه تعتبر هذه التعويضات من أهم العناصر الثابتة الملحقة بالأجر الأساسي والتي تكوّن الجزء الثابت من الأجر.

### – تعويض المنطقة:

هو تعويض يخصّص للعمال الذين يزاولون مهامهم في مناطق جغرافية خاصة وتم إقرارها بسبب تلك الصعوبات التي يتلقونها اثناء أدائهم لمهامهم، قد اقر لهم المشرّع الجزائري الحق في مبالغ مالية لتعويضهم عن تلك الظروف، ويظهر هذا التعويض بشكل واضح أكثر في المادة 163 من القانون رقم (12-78) الأساسي العام للعامل مقارنة بنص المادة 81 من القانون رقم (11-90) المتعلق بعلاقات العمل الذي اكتفى بمجرد التلميح إلى هذا النوع من التعويض و إقراره كعنصر مكوّن لما اسماه المشرّع مرتب أو اجر<sup>1</sup>، وستناول هذا العنصر من خلال ما فصلّ فيه المرسوم رقم 82-183 المؤرخ في 15 ماي 1982 المتعلق بكفيات حساب تعويض المنطقة كالتالي:

#### 1- المنطقة الجغرافية:

حيث ورد في المادة 2 من هذا المرسوم انه توزّع المعاملات المخصصة للمناطق التي تشتمل على مناصب عمل يخوّل لها الحق في تعويض المنطقة على 3 مجموعات كما قسّمت كل مجموعة إلى 3 مناطق فرعية<sup>2</sup>.

#### 2- قطاع النشاط:

حسب المادة 3 من هذا المرسوم توزّع المعاملات المتعلقة بقطاعات النشاط و الوحدات الاقتصادية و مشاريع التنمية الواجب منحها امتيازاً على اسبقتين، وترجمت هي الأخرى إلى معاملات حسب أهميتها منحت الأولى 100 نقطة منحت الثانية 50 نقطة .

#### 3 - الوحدات الاقتصادية و الإدارية و مشاريع التنمية :

قد صنّفت هي الأخرى تبعاً للأهمية الاقتصادية والاجتماعية المقررة في المخطط الوطني للتنمية، ولقد قدرت نسبة المعاملات الممنوحة لها ما بين 200 نقطة و 100 نقطة<sup>3</sup>.

#### 4 - طبيعة و مكان منصب بالعمل :

يختلف تصنيف منصب العمل بالنظر إلى كونه عمل عادي أو عمل استخلافي (أي ليس العمل الأصلي للعامل) من جهة ، وبالنظر إلى كونه يوجد في مقر الدائرة أو البلدية أو في أماكن أخرى غير تلك المذكورة من قبل، و قد ترجمت كل هذه الحالات إلى معاملات تتراوح بين 10 الى 100 نقطة تصاعدياً:

#### 5 - عدد العمال :

1 - سعودي، مرجع سابق، ص 28.

2 - المرسوم رقم 82/183 بالمؤرخ في 03 جويلية 1982، المتعلق بكيفية حساب تعويض المنطقة جريدة رسمية عدد 52 الصادرة في 24 جويلية 1982.

3 - راجع المادتين 04-05، من المرسوم رقم 82/183 سالف الذكر.

يقصد بهذا المقياس مراعاة عدد العمال الموجودين في المنطقة المصنفة حيث تختلف المعاملات باختلاف عدد العمال<sup>1</sup>.

6 - العزلة العائلية:

أي بعد العامل عن مكان إقامة عائلته و يقاس هذا المقياس بالشهر و الثلاثة أشهر و لكل مدة معاملها الخاص كما يظهر في الجدول الآتي<sup>2</sup> :

**جدول رقم 1 : يوضح توزيع المعاملات حسب مدة العزلة العائلية**

الوضعية الجغرافية		مدة التعيين
خارج المدينة	في المدينة	
30	10	- تزيد على شهر و تساوي ثلاثة أشهر أو تقل عنها.
40	20	- تزيد على 3 أشهر و تساوي 6 أشهر أو تقل عنها
50	40	- تزيد على 6 أشهر

**المصدر: المرسوم رقم 82-183**

أما كيفية حساب تعويض المنطقة يتم حسب المعادلة التالية :

$$\text{تعويض المنطقة} = \frac{\text{مجموع المعاملات المحصلة}}{1000} \times \text{النسبة المئوية لتعويض المنطقة} \times \text{الأجر الأساسي اليومي}$$

1000 : مجموع المعاملات المخصصة للمقاييس<sup>3</sup>.

- تعويض العمل ألتناوبي:

الأصل أن العامل يمارس عمله في الوقت العادي للعمل إلا أن الكثير من المؤسسات ولأسباب مختلفة تقنية أو اقتصادية تعتمد على العمل ألتناوبي أو ما يعرف بعمل الأفواج المتعاقبة إما 8 ساعات × 2 أو 8 ساعات × 3 أي تقسم اليوم إلى فوجين أو ثلاثة.

نظرا لاختلاف ظروف العمل في كل فوج فقد أقر القانون منح التعويض للعمال حسب اختلاف أوقات العمل و ظروفه، وهذا ما توضحه النصوص التنظيمية<sup>4</sup>، حيث صدر المرسوم رقم 81-14 المنظم لكيفية تحديد هذا التعويض كما الآتي :

يخصص تعويض العمل ألتناوبي لتعويض الخدمة المسمرة جزافا ولاسيما:

1 - راجع المادة 05 من المرسوم رقم 183/82 سالف الذكر.

2 - راجع المادة 05، من المرسوم رقم 183/82 سالف الذكر.

3 - راجع المادتين 8 من المرسوم رقم 82 - 183 السالف الذكر

1- أهمية ، مرجع سابق، ص 242

أوقات العمل اللازمة لإبلاغ التعليمات، العمل الليلي، العمل يوم الراحة الأسبوعية، العمل أيام العيد، العطل المدفوعة الأجر ويؤدي هذا التعويض شهريا، و يحدد معدل تعويض العمل التناوبي كالتالي:

- يتقاضى العمال الموزعون أفواجا الذين يعملون في نظام مستمر نسبي 3 مرات 8 أي 8×3، أي النظام الذي يتم فيه إنتاج السلع والخدمات طول 24 ساعة كاملة، وكل أيام الأسبوع بما في ذلك يوم الراحة الأسبوعية وأيام العطل، تعويضا عن العمل التناوبي الشهري يساوي 25 % من مرتبهم الأساسي.
- يتقاضى العمال الموزعون على ثلاثة أفواج الذي يعملون في نظام شبه مستمر أي النظام الذي يتم فيه إنتاج السلع أو الخدمات طوال 24 ساعة كاملة مع التوقف في نهاية الأسبوع، تعويضا عن العمل التناوبي الشهري يساوي 15 % من مرتبهم الأساسي<sup>1</sup>.
- يتقاضى العمال الموزعون على فوجين الذين يعملون في نظام متقطع أي النظام الذي يتم فيه العمل في نوبة صباحية و نوبة بعد الظهر، مع التوقف في نهاية الأسبوع تعويضا عن العمل التناوبي يساوي 10 % من مرتبهم الأساسي.
- وأضاف كذلك أنه للعمال الموزعين على أفواج الذين يتخلل نشاطهم فترات تسمى "فترات فراغ" الحق في تعويض العمل التناوبي الذي تكون نسبته :
  - 15 % من المرتب الأساسي عن النظام المستمر.
  - 10 % من المرتب الأساسي عن النظام شبه المستمر.
  - 5 % من المرتب الأساسي عن النظام المتقطع<sup>2</sup>.

- مكافأة المردود الفردي و الجماعي :

نظرا للطابع الاجتماعي و الاقتصادي للأجر و علاقته الوثيقة بالمحيط المهني للعامل، فقد تضمنت النصوص القانونية والتنظيمية مجموعة من المبادئ التي تمنح العامل الحق في الاستفادة من مردوده في الإنتاج سواء كان ذلك نتيجة جهد فردي أو جماعي و جعلت هذه الاستفادة بمثابة أجر تكميلي للأجر الثابت، وهو ما تضمنه القانون الأساسي العام للعامل (78 – 12) بالخصوص الفقرة 4 من المادة 146 والمواد 165 و 170 من القانون نفسه، و نظرا للطابع التقني لكيفية حساب وتقدير هذا النوع من المكافآت و الحوافز<sup>3</sup>، قد صدرت تطبيقا للقوانين السابقة عدة نصوص تنظيمية كان آخرها المرسوم (88 – 221)<sup>4</sup> و الذي سنحاول التطرق إلى أهم النقاط إلى أتي بها من شروط تطبيق المكافآت على المردود و طرق ربط الأجور بالإنتاج.

لقد ضبط هذا المرسوم شروط تطبيق مكافآت المردود و طرق ربط الأجر بالإنتاج في المؤسسات العمومية الاقتصادية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري،

1- راجع المواد 1 – 3 – 4 من المرسوم رقم 81 – 14 المؤرخ في 31 جانفي 1981، ج، ر عدد 5 المصادرة في 3 فيفري 1981.

2- راجع المادتين 5 – 6 من المرسوم رقم 81 – 14 السالف الذكر

3- أهمية، مرجع سابق، ص 244

4- المرسوم رقم (88 – 221) المؤرخ في 2 نوفمبر 1988 المتعلق بشروط تطبيق المكافآت على المردود : جريدة رسمية عدد 46 الصادرة بتاريخ 9 نوفمبر 1988.

أما شروط تطبيق مكافآت المردود وطرق ربط الأجر بالإنتاج في المؤسسات والإدارات العمومية فقد كان موضوع نصوص خاصة، أما في القطاع الخاص فتضبط أنظمة تقييم مكافأة المردود وتخصيصها بين الهيئات المستخدمة وبمشاركة ممثلي العمال.

لقد جاء في هذا المرسوم رقم (88 - 221) أنه يقاس المردود بدرجة تحقيق الأهداف المرسومة للعمال على النحو الآتي:

- فرديا على أساس مقاييس مهنية أو برامج محددة سلفا.
  - جماعيا على أساس ثوابت تراعي على الخصوص ما يأتي: مستويات الإنتاج، الكلف، الأجل، نوعية المنتجات، نوعية المنتجات أو الخدمات، مستويات الصيانة واستخدام طاقات الإنتاج، فعالية الخدمة العمومية.
- أوجب المشرع على الهيئة المستخدمة أن تعطي امتيازاً لجميع هذه الثوابت المذكورة أعلاه أو لبعضها، وتستكملها عند الحاجة بأي ثابت آخر يلائم طبيعة أعمالها وظروفها الخاصة في التنظيم والعمل والأهداف المحددة كجماعة العمال المعنيين، وأن تحدد الهيئة المستخدمة بمشاركة ممثلي العمال أنظمة تقييم المردود الفردي والمردود الجماعي والمكافآت المناسبة له وطرق منحها، والنسبة القصوى لمكافأة المردود الفردي والجماعي ويطبقها جهاز التسيير في الهيئة المستخدمة بعد أن يصادق عليها حسب كل حالة مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة، ولقد أكد المرسوم نفسه أنه لا يجوز بحال من الأحوال أن تفوق مكافأة المردود الفردي والمردود الجماعي مجموع ما أقصاه 400 % من الأجر الأساسي الشهري لكل عامل، وفي حال إذا ما حددت شروط تحقيق الأهداف وكان بالمقابل مستوى المردود الفردي والجماعي يقل عن المستوى الذي حددته الهيئة المستخدمة فينتج عن ذلك تخفيض لا يتجاوز نسبة 5 % من<sup>1</sup> الأجر الأساسي للعمال المعني، وتقدم مكافأة

المردود شهريا وإذا كانت مدة تقييم النتائج تفوق شهرا فلا يجوز أن يتجاوز دفعها مدة ثلاثة أشهر إلا إذا تطلبت الطبيعة الخاصة للنشاط المعني ذلك، و أن يكون مبلغ مكافأة المردود الفردي والجماعي تبعا لعدد أيام العمل المنجزة بالفعل خلال الشهر المقصود، وفي الأخير يجب على الهيئة المستخدمة أن تتأكد دوريا من أن حجم مكافأة المردود الموزع يتناسب مع نسبة تحقيق الأهداف المحددة لكل جماعة أو عامل، و إذ لوحظ اختلال في التوازن لا بد من أن تجرى التصحيحات اللازمة على نتائج الشهر أو ثلاثة أشهر الموالية

### 3- مرحلة الاقتصاد الرأس مالي

- وتأتي هذه المرحلة بعد صدور قانون علاقات العمل لسنة 1990 وإلغاء العمل بالقانون الأساسي العام للعمال والمبادئ التي يكرسها، أتى القانون 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990 الذي يتعلق بعلاقات العمل ليكرس مبادئ جديدة تستند على مبدأ التفاوض والتشاور.

<sup>1</sup> - راجع المواد، 1 - 4 - 6 - 8 من المرسوم رقم (88 - 221) السالف الذكر.

- أما ما يخص الأجر والتعويض فأصبح يحدد بين العمال وأصحاب العمل أو ممثلي الطرفين عن طريق إما التفاوض المباشر أو الاتفاقيات الجماعية<sup>1</sup> حيث تنص المادة 120 من نفس القانون علي تفويض الاتفاقيات الجماعية في تحديد الأجور الأساسية، التعويضات المتعلقة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل بما فيها تعويض المنطقة، المكافآت المتعلقة بالإنتاجية ونتائج العمل، وأصبح دور الحكومة في هذه المرحلة يقتصر على حماية حقوق الأفراد مثلا بوضع الأجر وطني الأذى المضمون، وقوانين لتكريس مبادئ المساوات<sup>2</sup>

### المبحث الثاني- الحماية القانونية المتعلقة بالتعويضات في القانون الجزائري

يتضمن القانون الجزائري عدة مواد موضوعة لحماية حق الفرد العامل في الحصول على مقابل لعمله، وحصوله على تعويضات اجتماعية تمكنه من العيش الكريم وتتمثل هذه المواد فيما يلي:

#### **المطلب الأول - الحماية القانونية للأجر**

- تنص كل من المادتين 32 من الأمر رقم ( 03-06 ) المؤرخ في 15 جويلية 2006 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي، والمادة 80 من القانون رقم ( 90 - 11 ) المؤرخ في 21 أبريل 1990 المتضمن علاقات العمل، على حق الفرد العامل في أجر أو راتب مقابل العمل المؤدي<sup>3</sup>.
- تتفق المادتين 119 من القانون رقم (06 - 03) والمادة 81 من القانون رقم (90 - 11) على أن الراتب لا يقتصر فقط على الراتب الرئيسي أو الأجر الأساسي، بل للفرد العامل الحق أيضا في العلاوات و التعويضات بحكم الأقدمية، الساعات الإضافية، العمل المضرو و الإلزامي، العمل الليلي و علاوة المنطقة. كما تتفق المادة 124 من القانون رقم (06 - 03) والمادة 83 من القانون رقم (90 - 11) على وجوب دفع المستخدم المصاريف التبعيات الخاصة للمهمة أو للعمل المسند للفرد العامل لديه<sup>4</sup>.
- ضمان المساواة في الأجور كما تنص عليه المادة 84 من القانون رقم (90 - 11).
- تحديد الأجور بعبارات نقدية فقط كما تنص عليه المادة 85 من القانون (90 - 11) و وجوب دفعها بانتظام عند حلول أجل استحقاقها كما تنص المادة 88 و 6 من القانون نفسه.
- منح الأفضلية لدفع الأجور على الديون الأخرى، كما تنص المادة 89 من القانون رقم (90 - 11).
- استحالة الاعتراض على الأجور، أو حجزها أو الاقتراع منها من طرف المستخدم مهما كان السبب كما تنص المادة 90 من القانون نفسه.

1- احمية، مرجع سابق، ص32.

2- راجع المادة 120 من القانون رقم 90 - 11 السالف الذكر.

3 - راجع المواد 32 - 119 - 124 من الأمر رقم 06 - 03 السالف الذكر.

4 - راجع المواد 80 - 81 - 83 - 84 - 85 - 88 من القانون رقم 90 - 11 السالف الذكر.

- تحديد أجر وطني أدنى مضمون بعد التفاوض مع مختلف الأطراف المعنية بالأمر كمنقابات العمل، المستخدمين، ممثلي رجال الأعمال، ممثلي الحكومة، كما تنص المادة 87 من القانون نفسه<sup>1</sup>. وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء<sup>2</sup> وهذا ما أورده المشرع الجزائري في قانون علاقات العمل رقم (90-11) في مادته 87 التي تنص ما يلي "يحدد الأجر الأدنى المضمون المطبق في قطاعات النشاط بموجب مرسوم بعد استشارة نقابات العمل والمستخدمين والتنظيمات القاسية الأكثر تمثيلا ويراعي عند تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون تطور متوسط الإنتاجية الوطنية المحلية، الأرقام الاستدلالية لأسعار الاستهلاك، الظروف الاقتصادية العامة"<sup>3</sup>. وحسب هذا النص، فإن الأجر الأدنى الوطني المضمون يتم تحديده من قبل السلطة العامة الحكومة بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية واقتصادية واجتماعية، مما يتعلق بتطور الأسعار في البلاد وتطور مستوى المعيشة، حيث تحتكر الدولة في هذا الشأن سلطة اصدار القوانين والنظم الخاصة بتطور الحد الأدنى المضمون للأجور<sup>4</sup>.

إذ عرف هذا الأخير تطورا تصاعديا وتدرجيا ليصل إلى مبلغ 13.000 دج ويستقر على ذلك بداية من تاريخ 2012/01/1 وهذا بموجب المرسوم الرئاسي 407/11 المؤرخ في 2011/11/29.

والجدير بالذكر أنه إلى غاية 1994 كان الحد الأدنى للاجر لا يشمل العلاوات والتعويضات لكن بعد صدور المرسوم التشريعي رقم 03/94 المؤرخ في 11 أفريل 1994 ثم إدراج المادة 87 مكرر، التي نصت على أن الأجر الأدنى الوطني يشمل الأجر القاعدي والعلاوات والتعويضات مهما كانت طبيعتها باستثناء المصاريف التي يدفعها العامل<sup>5</sup>.

### المطلب الثاني : الحماية ذات الطابع الاجتماعي

- تنص المادة 33 من الأمر رقم (06 – 03) على حق الموظف في الخدمات الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به، كما تنص المادة 6 من القانون رقم (90 – 11) على حق العامل في الخدمات الاجتماعية.

- تنص كل من المواد 192 – 193 – 194 من الأمر رقم (06 – 03) على حق الموظف في أيام الراحة و العطل المدفوعة الأجر<sup>6</sup>.

1 - راجع المواد 87 - 89 - 90 من القانون رقم 90 – 11 السالف الذكر.

2- أحمية، مرجع سابق، ص 230.

3- القانون رقم 90-11 مؤرخ في 26 رمضان- 1410 الموافق ل 21 أفريل 1991 يتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية عدد 17.

4- أحمية، مرجع سابق، ص 230.

5- عبد الرحمان خليفي، قانون العمل الجزائري (الجزائر، دار العثمانية للنشر 2010) ص 120.

6- راجع المواد 33 – 192 – 193 – 194 من الأمر 06 – 03 السالف الذكر، و المادة 6 من القانون رقم 90-11 السالف الذكر.

لقد استخلصنا من دراستنا في هذا الفصل أن نظام التعويض في الجزائر قد شهد تغييرات عديدة حسب مختلف التشريعات التي ضبّطت نظام التعويض عبر مراحل ثلاثاً مع الوضع السياسي و الاقتصادي للبلاد، فهي المرحلة الموالية للاستقلال كانت الدولة الجزائرية تتبّع التشريعات الفرنسية إلا ما تعارض مع السيادة الوطنية، تلتها بعد ذلك المرحلة الاشتراكية أين شرعت الدولة الجزائرية الأخذ بمبدأ التحديد المركزي للأجور ومختلف المنح من قبل السلطة العامة وكان ذلك سنة 1974، استمر هذا النظام على هذا الحال إلى غاية 1988 أين تبنت الجزائر النهج الاقتصادي الليبرالي الذي انعكس بشكل مباشر على التشريعات المتعلقة بنظام التعويض، حيث أصبح تحديد الأجور ومختلف المنح والتعويض يعتمد منطق تفاوضي، وإبرام اتفاقيات واتفاقات جماعية على مستوى المؤسسات سواء أكان الأمر على المستوى القطاعي أو حتى

الإدارة العمومية الخاضعة لقانون الوظيف العمومي، وذلك من خلال جولات التفاوض العديدة التي تعقد بين ممثلي الحكومة و فيدرالية الاتحاد العام للعمال الجزائريين.

في الختام نؤكد أن القانون الأخير لعلاقات العمل رقم (90-11) قد حدد فيما يخص نظام التعويض، الأجر الأساسي إضافة إلى التعويضات الثابتة الملحقة به كحق للعمال بشكل صريح و ملزم و ترك الحرية في التقدير للاتفاقيات الجماعية.

### الفصل الثالث

دراسة مقارنة لنظام التعويض بين المؤسسة العامة سوناطراك والمؤسسة الخاصة صومفارم

**المبحث الأول- دراسة تطبيقية لنظام التعويض في مؤسسة سوناطراك****المطلب الأول- تعريف مؤسسة سوناطراك SONATRACH:**

منذ سنة 1955، عام الاكتشافات الأولى للنفط و الغاز في الجزائر تطورت صناعة المحروقات تحت سيطرة شركات أجنبية معظمها فرنسية، خاصة بعد صدور قانون النفط الصحراوي الفرنسي سنة 1958 Le code pétrolier saharien الذي شجّع الاستثمار الأجنبي في هذا المجال و الذي مددت العمل به اتفاقية إفيان سنة 1962 إلى غاية 31 ديسمبر 1963. بعد الاستقلال واجهت الجزائر مشاكل عديدة ناشئة عن التخلف الاقتصادي والاجتماعي السائد آنذاك، مما جعلها أمام ضرورة حشد وتعبئة جميع مواردها لبناء اقتصاد مستقل ومزدهر لضمان مستوى معيشي لائق لسكانها، وهو ما لم يكن ممكن تحقيقه ما دامت تلك الموارد الطبيعية مستغلة من طرف الشركات الأجنبية التي كانت غير مبالية بمشاكل ومصالح المجتمع الجزائري لأنها لا تتوافق مع مصالحها.

في 31 ديسمبر 1963 و بموجب مرسوم رقم 63-491 تم إنشاء المؤسسة الوطنية لنقل و تسويق الهيدروكربونات: سوناطراك Société Nationale de Transport et de Commercialisation des Hydrocarbures التي كانت مهامها الأولى تنحصر في نقل و تسويق الهيدروكربونات ليتم بعد ذلك توسيع نشاطها سنة 1966 ليشمل جميع نشاطات الصناعة النفطية من بحث، تنقيب واستخراج الموارد، وأخيرا في 24 فيفري 1971 بعد قرار تأميم المحروقات، انتقل اهتمام المؤسسة من التركيز فقط على المنتج الخام إلى إنتاج البتروكيماويات ونقل وتوزيع المنتجات النهائية.

في وقتنا الحالي 2019 تعتبر مؤسسة سوناطراك أكبر مؤسسة وطنية و المصدر الأول لإرادات الدولة، والمسيطر الوحيد على مجال المحروقات في الجزائر.

**مهام مؤسسة سوناطراك:**

- التنقيب و البحث عن الهيدروكربونات و استغلالها.
- تطوير استغلال وإدارة شبكات النقل، التخزين، و تحميل الهيدروكربونات.
- تميع الغاز الطبيعي، معالجة و تئمين الهيدروكربونات الغازية.
- تحويل و تكرير الهيدروكربونات.
- تزويد الجزائر بالهيدروكربونات عن المدى البعيد.
- دراسة، ترويج و ترقيية كل أنواع الطاقة.
- تطوير كل النشاطات التي لها صلة مباشرة و غير مباشرة مع مجال صناعة الهيدروكربونات، و كل نشاط يمكن أن يفيد مؤسسة سوناطراك، بشكل عام أي معاملة من أي نوع كانت قد تكون مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بغرض الشركة<sup>1</sup>.

**الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك**

يعد الهيكل التنظيمي بمثابة بطاقة التعريف للمنظمة، بحيث يوضح الفروع والأقسام التي تتكون منها هذه الأخيرة، وبالنسبة لمؤسسة سوناطراك فان هيكلها التنظيمي يتكون من هرم قمته الرئيس المدير العام تليه مختلف اللجان والمصالح والمديريات المختصة وصولا الى قاعدة الهرم والمتمثلة في مختلف قطاعات النشاط هو ما أردنا تلخيصه من خلال المخطط التالي.

<sup>1</sup> عد إلى الملحق رقم 01

من الجدير بالذكر أننا أجرينا بحثنا الميداني على مستوى فرع الاستكشاف التابع لمؤسسة سوناطراك والكائن مقره في: شارع 1 نوفمبر، البناء « C » ، مبني المعهد الجزائري للبترول IAP ولاية بومرداس، والذي تتمثل مهمته أساسا في البحث والتنقيب لاستكشاف مواقع تواجد

الهيدروكربونات في مختلف أركان الإقليم الجغرافي الجزائري، وتتفرع عن هذا القسم عدة مديريات يوضحها الهيكل التنظيمي للقسم.

### المطلب الثاني - مكونات نظام التعويض في مؤسسة سوناطراك:

استنادا إلى الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناطراك التي تم توقيعها في 22 نوفمبر 1994 فإن نظام تعويض المؤسسة يتكون من أجر قاعدي و مجموعة من التعويضات و المكافآت الأخرى، و هذا ما تنص عليه المادة 62 بوضوح.  
المادة 62 : التعويض يتكون من العناصر التالية :

- الأجر القاعدي
- تعويض الأقدمية
- تعويض التقدم في الدرجة
- تعويض الضرر
- تعويض الساعات الإضافية
- تعويض العمل التناوبي
- منحة المرردية
- منحة المسؤولية و الاقتراح
- تعويض المنطقة و ظروف المعيشة
- تعويضات تكاليف أداء مهام النقل، الإطعام الإقامة، العطلة السنوية
- مكافأة المجاهد
- تعويض العمل المؤقت
- منحة المشاركة في الأرباح
- الأجر الوحيد.

### أولا- الأجر القاعدي - Salaire de base

طبقا للمادة (57)<sup>1</sup> من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة فإن القاعدة العامة لتحديد الأجر القاعدي الذي يتناسب مع كل منصب عمل يكون على أساس التصنيف و التقييم السابق لمنصب العمل، و

<sup>1</sup>- convention collective Sonatrach. Article 57 : en règle générale, pour fixer le salaire de base qui correspond à chaque poste de travail, les différents postes de travail sont évalués sur la base d'un système cohérent de critères et de règles d'évaluation, conformément à une méthode de classification... p21, 22

لقد حددت المادة (76)<sup>1</sup> من الاتفاقية الجماعية أهم الشروط التي يجري على أساسها تقييم منصب العمل:

- الكفاءة التي يتطلبها المنصب.
  - المسؤولية.
  - الجهد الذي يتطلبه المنصب.
  - درجة تعقيد مهام المنصب.
  - الصعوبات المرتبطة بمنصب العمل.
- حسب المادة (59)<sup>2</sup> من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة فيتم إعطاء قيمة بالنقطة كمؤشر لكل شرط متوفر في المنصب على حدى، لتتصل في النهاية على مؤشر مجموع النقاط التي توافق

كل منصب بضرب مؤشر النقاط لمجموع كل العناصر والشروط في ثمن النقطة الاستدلالية التي يحددها القانون الحائري، كما يبين التوضيح أمر دننا القاعدة التالية:

الأجر	قيمة	مجموع النقاط المتحصل عليها
القاعدي	النقطة	بعد تقييم نسبة استحقاق كل
للمنصب	الوحدة = X	شرط من شروط المنصب من
	المحدد في	نقاط، مثال : المسؤولية 200 نقطة
	القانون	الجهد المستحق 150 نقطة

أن تعو سنوات خبرة العامل في المؤسسات الأخرى قبل توظيفه في مؤسسة سوناتراك يتم احتسابها<sup>3</sup>، إلا

<sup>1</sup>- convention collective Sonatrach. Article 58 M le Système d'évaluation des postes de travail se fonde sur les seuls critères qui caractérisent la nature des tâches, des exigences inhérentes à chaque poste complexité, degré de qualification responsabilité, efforts et contraintes particulières à caractère exclusivement professionnel, P 22 .

<sup>2</sup> - convention collective Sonatrach.Extrait de l'article 59 : l'évaluation des postes de travail permet d'affecter à chaque poste de travail un indice, P 22 c.c.s

<sup>3</sup> - convention collective Sonatrach. Article 67 M L'IEP est calculée sous la forme d'un pourcentage de salaire de base et évolue avec le salaire de base de poste occupé et le nombre d'années d'ancienneté au cours de la carrière dans le secteur et/ou hors secteur.

أنه بعد صدور المنشور التنفيذي رقم 4.02 المتعلق بتعويض الأقدمية داخل المجموعة Indemnité Ancienneté Groupe . ألغى إدراج سنوات نشاط العامل خارج مجموعة سوناتراك في تعويض الأقدمية.

حدد المنشور ذاته كيفية تحديد قيمة تعويض الأقدمية و التي تتمثل في زيادة بنسبة 1,5 % من الأجر القاعدي كل سنة لمدة لا تتجاوز 30 سنة<sup>1</sup>.  
الجدول رقم 2: يوضح نسب تعويض الأقدمية حسب سنوات الخدمة :

سنوات الأقدمية	النسب السنوية لتعويض الأقدمية	مجموع نسب تعويض الأقدمية حسب سنوات الخدمة
1	1,5 %	1,5 %
2	1,5 %	3 %
3	1,5 %	4,5 %
4	1,5 %	6 %
5	1,5 %	7,5 %
6	1,5 %	9 %
7	1,5 %	10,5 %
8	1,5 %	12 %
9	1,5 %	13,5 %
10	1,5 %	15 %
11	1,5 %	16,5 %
12	1,5 %	18 %
13	1,5 %	19,5 %
14	1,5 %	21 %
15	1,5 %	22,5 %
16	1,5 %	24 %
17	1,5 %	25,5 %
18	1,5 %	27 %
19	1,5 %	28,5 %
20	1,5 %	30 %

Le taux attribué à un travailleur au titre de l'ancienneté dans l'entreprise est arrêté par les parties à la négociation et consigné dans un accord.

Les années de participations à la lutte de libération nationale comptent double et sont considérées comme expérience au sein de l'entreprise. P 26.

<sup>1</sup> -Sonatrach, Direction Ressources humaines, circulaire d'application n°4.02 relatif à l'indemnité ancienneté groupe p4.02/1/R1.

31,5 %	1,5 %	21
33 %	1,5 %	22
34,5 %	1,5 %	23
36 %	1,5 %	24
37,5 %	1,5 %	25
39 %	1,5 %	26
40,5 %	1,5 %	27
42 %	1,5 %	28
43,5 %	1,5 %	29
45 %	1,5 %	30

المصدر : سوناطراك، ادارة الموارد البشرية، المنشور التطبيقي رقم 4.02، المتعلق بتعويض  
الاقدمية الجماعية، ص 5R1/4.02

للمزيد من التوضيح اجتهدنا لإدراج المثال التالي :  
يتقاضى عامل مبلغ 40.000 دينار جزائري كأجر قاعدي، و لديه 20 سنة أقدمية في  
المؤسسة، فنسبة تعويض الأقدمية التي سيحصل عليها هي 30 % من 40.000 دج، أي :

$$12000 \text{ دج} = \frac{30 \times 40000}{100}$$

المبلغ 12.000 دينار جزائري هو مبلغ تعويض الأقدمية الذي يتقاضاه هذا العامل.  
حسب الفقرة الأخيرة من المادة (67) من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناطراك فسنوات  
المشاركة في الثورة التحريرية بالنسبة للمجاهدين تحتسب كسنوات أقدمية بنسبة مضاعفة إذن  
بنسبة 3% من الأجر القاعدي لكل سنة خدمة عوضا عن 1,5%.

**ثالثا - تعويض التقدم في الدرجات L'indemnité liée à l'avancement ou**

**échelon**

تنص المادة (71) من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناطراك أن تحديد مبالغ تعويض التقدم  
في الدرجات محدد في اتفاق بين الأطراف المعنية.  
يتضمن الاتفاق تصنيف لكل الأجر القاعدية و القيم التي توازيها<sup>1</sup> في كل الخمس عشر  
درجة.

هذا التعويض رغم أنه وارد في الاتفاقية الجماعية إلا أنه يعتبر ملغى و غير معمول به حاليا.

**رابعا- تعويض الضرر L'indemnité liée aux nuisances**

<sup>1</sup>- convention collective Sonatrach. Article 71 : « Les modalités de détermination du montant et les conditions générales d'attribution de (ou des) l'échelon(s) sont arrêtés par les parties et consignés dans un accord », p27.

يشير المنشور التنفيذي رقم 4,03 و المتعلق بتعويض الضرر أن كل عامل يواجه أثناء أداء مهامه، أي نوع من المخاطر رغم احترام كل التعليمات المتعلقة بالنظافة و الوقاية، يمنح الحق في تعويض الضرر. (عد إلى الملحق رقم 05)  
يصنف نفس المنشور الضرر حسب أربعة معايير :

- المخاطر.
- المهام الصعب و المرهق.
- خطر الإصابة بالأمراض.
- الاتساخ.

و كل معيار من هذه المعايير مقسّم بدوره إلى عدة درجا، كل درجة تمثل نسبة شدة تأثير بيئة العمل على صحة العامل، خصص هذا المنشور التنفيذي 20 نقطة استدلالية لتعويض الضرر مقسمة كما يلي :

جدول رقم 3: يبين كيفية ترجيح عنصر الضرر

النقاط الاستدلالية	معايير الضرر
08	- المخاطر
06	- المهام الصعب و المرهق
04	- خطر الإصابة بالأمراض
02	- الاتساخ

المصدر : سوناطراك، ادارة الموارد البشرية، المنشور التطبيقي رقم 4.03، المتعلق بتعويض الضرر، ص 3/4.03

كل معيار مقسم إلى درجات حسب شدة الخطر الذي يشكله على العامل كان الخطر أكبر كلما كان عدد النقاط المتحصل عليه أكبر، و كلما قل الخطر كلما قل عدد النقاط المتحصل عليها.

جدول رقم 4: يمثل درجات خطر كل معيار من معايير الضرر و النقاط الاستدلالية حسب شدته

النقاط الاستدلالية المتحصل عليها	درجات معايير الضرر	معايير الضرر
4 نقاط	- إمكانية التعرض لأخطار النتائج : كسور طفيفة، حروق من الدرجة الأولى.	
6 نقاط	- إمكانية التعرض لمخاطر عالية، و إصابات كبيرة عند حدوث انفجار ما، أو حرائق ناتجة عن العمال مع مواد	

	متفجرة أو قابلة للإستعمال. النتائج : عجز جزئى للعامل.	
7 نقاط	- إمكانية التعرّض لمخاطر عالية جدا : إصابات داخلية خطيرة، فقدان الأعضاء، حروق من الدرجة الثانية والثالثة، السقوط من أماكن مرتفعة. النتائج : العجز الكلي.	
8 نقاط	- إمكانية التعرّض لمخاطر مميتة ناتجة عن الحرائق، صناعة المفجرات، حروق كبيرة من الدرجة الثالثة، أو التعرّض إلى الإشعاعات. النتائج : إمكانية الموت.	
1 نقطة 2,25 نقاط	- جهد عضلي يتمثل في رفع أثقال متعددة الأوزان في وضعية غير مريحة. أو جهد عضلي يتمثل في رفع إتحال ثقيلة جدا في وضعية غير مريحة تتطلب قدرات حسية عالية، مثال : العمال في أماكن ضيقة	المهم المره الصعب التيب و ق (06 نقطة) (الك)
0,5 نقطة 1 نقطة	- أصوات عالية يمكن أن تسبّب فقدان سمع مؤقت للعامل، ما يسبب إنخفاض قدرته على العمل أو أصوات عالية جدا تشكل خطر على سمع العامل و أعضاء أخرى	
0,5 نقطة 1 نقطة	- اهتزازات مزعجة تؤدي إلى تدهور حالة عظام العامل، المفاصل، العضلات. - أو إهتزازات كبيرة يمكن أن تسبب تلف عظام العامل، مفاصله و عضلاته و يمكن أن يسبب أيضا تلف الأوعية الدموية، الأعصاب.	
0,75 نقطة	- توهج دائم من كثافة عالية ناتج عن إشعاع مباشر أو منعكس: صعوبة تكيف البصر، إحساس مزعج. إمكانية ضعف البصر.	
1 نقطة	- العمل في فضاء مفتوح بدون مأوى، التعرّض إلى الظروف المناخية، تغير درجات الحرارة.	
1 نقطة 2 نقاط	- العمل في مكان أو بيئة قذرة تتطلب الإغتسال عند الانتهاء مع العمل. - أو العمل في مكان متسخ وقذر جدا أو ذات رائحة كريهة ومزعجة. ومواجهة خطر عدوى أو مرض	
1 نقطة	- التعامل مع مواد كيميائية مثيرة للإشمزاز، يسبب تهيج الغشاء المخاطي أو الجلد.	

1,75 نقطة	- التعامل مع مواد كيميائية سائلة وغازية، تعتبر سامة وخطيرة مثل : الزئبق، الرصاص...	
0,75 نقطة	- الحمل الحراري الذي يصاب به العامل عند القيام بعمل يدوي في درجة حرارة تزيد عن 35°C أو رطوبة يومية (ارتفاع حرارة الجسم) أو الحمل الحراري الذي يتعرض إليه العامل عند تبريد الجسم أثناء القيام بعمل يدوي في درجة حرارة لا تتجاوز 0° (إنخفاض حرارة الجسم).	
1,5 نقطة	- العمل في مكان به ضغط هواء يتطلب استخدام بدلة الغوص أو غرف الضغط العالي ما يمكن أن يؤدي إلى أمراض مميتة.	

لمصدر: المصدر : سوناطراك، ادارة الموارد البشرية، المنشور التطبيقي رقم 4.03، المتعلق بتعويض الضرر، ص (4.03/3, 4.03/5)

بعد الحصول على مجموع النقاط الاستدلالية التي تتوافق مع منصب العمل، يضرب عدد النقاط في قيمة النقطة الاستدلالية للتوصل إلى القيمة النقدية لتعويض الضرر لهذا المنصب.

#### خامسا- تعويض العمل التناوبي (l'ITP) L'indemnité de travail Poste

حسب المادة (150) من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناطراك، فإن العمل التناوبي هو كل عمل يتم عن طريق فرق متتالية في العمل بطريقة متواصلة ليلا أو نهارا خارج الساعات العمل العادية<sup>1</sup>، يتم اللجوء إلى العمل التناوبي في حالة ما استدعت احتياجات العملية الإنتاجية للمؤسسة.

#### سادسا - منحة المرودية Prime de rendement

- تنص المادة (88) من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناطراك أن المنح المرتبطة بالمرودية في العمل مصممة من خلال آلية تهدف إلى ضمان التحفيز المادي للعمال والربط بين الأجر والإنتاجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Convention collective Sonatrach. Article 150 : « On appelle travail posté ou travail en quart tout travail qui s'effectue par équipe successives d'une seule traite de jour ou de nuit en dehors des heures normales de travail » . p 49.

- تنص المادة (96) من نفس الاتفاقية على وجود منحة المشاركة في الأرباح يحدد قيمتها مدير المؤسسة بعد استشارة ممثلي العمال<sup>2</sup>.  
سابعاً - تعويض المنطقة و ظروف المعيشة

### L'indemnité de zone et conditions de vie (IZCV).

حسب المادة 80 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناتراك فتعويض المنطقة و ظروف المعيشة هو التعويض الذي يمنح لكل عامل في المؤسسة يتطلب مهامه العيش في ظروف استثنائية أو منعزلة.

حسب المنشور التنفيذي رقم 4.06 المتعلق بتعويض المنطقة و ظروف العمل، قامت مؤسسة سوناتراك بتصنيف كل محطة عمل، تكتل، مستورد، مخزن، فريق عمل متنقل... إلى 11 مجموعة A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L كل المناطق الموجودة في المجموعة نفسها تتشابه في ظروف المعيشة والعزلة ولها نفس قيمة تعويض المنطقة و ظروف المعيشة<sup>3</sup>. (عد إلى الملحق رقم 06) مثلا كل العمال الناشطين في المناطق التابعة للمجموعة A سواء كان عملهم في تكتل، مستودع، مخزن ... يتقاضون نفس قيمة تعويض المنطقة و ظروف المعيشة. يجدر الذكر أنه حسب المنشور التنفيذي نفسه في حالة نقل العامل إلى منطقة مصنفة في إحدى المجموعات، فإن مصاريف نقله و كل عائلته زيادة عن مصاريف الإيواء أو الإيجار و مصاريف الماء، الغاز والكهرباء، مدفوعة بالكامل من طرف المؤسسة<sup>4</sup>.

### ثامناً - مكافأة المجاهد Bonification Moudjahid

حسب المنشور التنفيذي رقم 4.07 الذي يتضمن مكافأة المجاهد، فهذا الأخير هو تعويض يهدف لمساعدة و تحسين المدخول و الأوضاع المالية للأشخاص المشاركين في الثورة التحريرية. هذا التعويض هو مبلغ شهري ناتج عن عملية ضرب عدد سنوات مشاركة العامل في الثورة التحريرية في 2 ثم في 5 وأخيرا في قيمة النقطة الإستدلالية. يحدد هذا المنشور قيمة النقطة الإستدلالية لحساب هذا التعويض بـ 20 دينار ( لم يتغير منذ سنة 1994)<sup>1</sup>، و للمزيد من التفسير نورد الأمثلة التالية:

<sup>1</sup>- Convention collective. Sonatrach. Article 88 / « Les primes liées à la productivité du travail sont déterminées par un mécanisme qui vise à assurer la liaison entre le salaire et la production et la productivité ». p 31.

<sup>2</sup> - Convention collective Sonatrach. Article 96 : « La prime d'intéressement et une forme de participation aux résultats de l'entreprise. Les modalités de détermination de la participation aux résultats de l'entreprise sont arrêtées par la direction après avis des représentants des travailleurs ». p 33.

<sup>3</sup> Sonatrach, Direction ressources humaines, circulaire d'application n°4.06 relatif à l'indemnité de zone et de conditions de vie. P.06/1, p4.06/3

<sup>4</sup> Ibid.

## الجدول رقم 5 : يضمن أمثلة حول مكافأة المجاهد

قيمة مكافأة المجاهد المتحصل عليها	العملية الحسابية	عدد سنوات المشاركة في الثورة التحريرية
800 دج	20 x 2 x 5 x 4	4
1000 دج	20 x 2 x 5 x 5	5
1400 دج	20 x 2 x 5 x 7	7

## المصدر: اجتهاد الطالبين

عدد سنوات الجهاد x 2 x 5 x قيمة النقطة الإستدلالية (20) = قيمة مكافأة المجاهد

تاسعا - الأجر الوحيد **Le salaire unique**

حسب المادة (97) من الإتفاقية الجماعية لمؤسسة سونطراك، فهو مساعدة يتقاضاها العامل في حالة كونه متزوج، وزوجه عاطل عن العمل<sup>2</sup> قيمة هذه المنحة ثابتة تقدر بـ 1500 دينار جزائري ( الرجوع الى الملحق رقم 2 ).

عاشرا - تعويض الإشراف **Indemnité spéciale de supervision (ISS)**

هذا التعويض حسب المنشور التنفيذي رقم 4.09 يتعلق بتعويض الإشراف ذات الطابع الخاص يهدف إلى تعويض الصعوبات المترتبة عن منصب مشرف الحفر **Superviseur forage**، المستفيدين من هذا التعويض يجب أن يكونوا بالضرورة عمال في ميدان الحفر و التنقيب و أن يكونوا في منصب مشرف<sup>3</sup>.

أحدى عشر- علاوة المسؤولية و الإقتراح **Prime de Responsabilité et de****sujétion (P.R.S)**

حسب المادة 85 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سونطراك، علاوة المسؤولية والاقتراح وضعت لمكافأة الاقتراحات البناءة والمسؤوليات التي لم يتم أخذها بعين الاعتبار عند تقييم المنصب أو المسؤوليات والاقتراحات التي تتجاوز استثناء السقف المأخوذ بعين الاعتبار عند تقييم المنصب وتحددها المادة كالآتي :

- المبادرة و المشاركة في إتخاذ القرار كلما توفرت الفرصة.
- القدرة على التسيير و دفع العمال الآخرين إلى العمل أحسن.
- المساعدة في جميع المهام عندما يتطلب الأمر ذلك.
- الحضور الدائم و السريع عند الحاجة أو الضرورة.
- بذل جهد دائم للإبتكار.
- السلوك المثالي.

<sup>1</sup> - Sonatrach, Direction ressources humaines, circulaire d'application n°4.07 relatif bonification Moudjahidin. P.4.07/1

<sup>2</sup> - Convention collective. Sonatrach. Article 97 : tout travailleur mariée étant le conjoint n'exerce aucune activité perçoit une indemnité mensuelle dite indemnité de salaire unique. P 34 .

<sup>3</sup> - Sonatrach, Direction ressources humaines, circulaire d'application n°4.09 relatif à l'indemnité spéciale de supervision, Alger le 16 Avril 2000, p 4.09/1R3.

- هيئة و بذلة ملائمة<sup>1</sup>

### ثاني عشر- تعويض العمل المؤقت L'indemnité d'intérim

حسب المنشور التنفيذي رقم 7.02 (4) المتعلق بالعمل المؤقت و تعويض العمل المؤقت. فإن هذا الأخير يعني المدة الزمنية التي يشغل فيها عامل مؤقت منصب ما في المؤسسة لسبب غياب صاحب المنصب.

لا يتقاضى العامل تعويض العمل المؤقت إلا إذا تجاوز مدة العمل المؤقت 60 يوم أي شهرين و لا يتجاوز 10 أشهر، تعويض العمل المؤقت يسمح للعامل بتقاضي الأجر القاعدي نفسه الذي كان سيتقاضاه إذا كان عامل دائم في المنصب الذي يشغله<sup>2</sup>.

### ثلاثة عشر- تعويض الساعات الإضافية L'indemnité pour heures supplémentaires

و تعرفها المادة (98) من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناتراك أنها الساعات التي يعملها العامل و تتجاوز عدد الساعات التي يفرضها عليه منصبه، بشكل آخر هي ساعات العمل الزائدة عن الوقت القانوني للعمل<sup>3</sup>.

حسب المنشور التنفيذي رقم 4.08 المتضمن الساعات الإضافية، فإن اللجوء إلى هذه الأخيرة فقط عند الحاجة الملحة و الضرورة المطلقة<sup>4</sup>.

يحدد نفس المنشور التنفيذي نسب التعويض لكل الساعات الإضافية كما يلي :

- 50 % : يتقاضى العمالة نسبة زيادة 50 % عن الأجر الذي يتقاضاه في الساعات العادية للعمل في حالة الأربع ساعات الإضافية الأولى التي يؤديها في الأيام العادية للأسبوع.
- 75 % : للساعات الإضافية التي تتجاوز الـ 48 ساعة الأسبوعية للعمل، يتقاضى العمل زيادة 75 % عن كل الساعات الإضافية التي يؤديها.
- 100 % : للساعات الإضافية التي يؤديها العامل في أيام راحته، يتقاضى عليها ضعف ما يتقاضاه في الساعات العادية للعمل.

<sup>1</sup> - Convention collective Sonatrach. Extrait de l'Article 85 : La prime de responsabilité et de sujétion s'est destinée à compenser les sujétions et les responsabilités qui n'ont pas été prises en compte ou qui dépassent exceptionnellement le seuil pris en compte dans l'évaluation du porte. P 30.

<sup>2</sup> -Sonatrach Direction ressources humaines, circulaire d'application n°7.02 (R4) relatif à l'indemnité d'intérim. P – P (7.02/1 (R4) – (7.02/2 (24)

<sup>3</sup> - Convention collective Sonatrach. Article (96) / « Les heures supplémentaires sont les heures accomplies au delà de la durée hebdomadaire légale de travail ou de la durée considérée comme équivalente » P 34

<sup>4</sup> - Sonatrach Direction ressources humaines, circulaire d'application n°4.08 relatif aux heures supplémentaires, p 4.08 2/2 .

- 125 % : فيما يخص الساعات الإضافية التي يؤديها العامل أثناء الليل من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الخامسة صباحا، و في الأعياد و العطل المدفوعة الأجر، فالعامل يتقاضاه في الأيام العادية للعمل<sup>1</sup>.
- أربعة عشر - تعويض تكاليف العمل  
و يتكون من ثلاث عناصر :
- أولا - تعويض تكاليف أداء المهام  
لقد عرف المنشور التنفيذي رقم 5.01 التكاليف بالمهام بكل تنقل للعامل من أجل أسباب و احتياجات المؤسسة داخل الإقليم الوطني قدر ببعد أكثر من (50) كيلومتر عن مقر العمل، والتكاليف بأداء مهمه يكون إما:
- بفترة قصيرة : التي تساوي او أقل من (30) يوم.
- بفترة طويلة : التي تفوق عن 30 يوم او تقل عن (90) يوم<sup>2</sup>
- لقد أكدت المادة 110 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة على أن كل عامل كلف بأداء مهمة لمصلحة المؤسسة سيتقاضى تعويض على كل ما يترتب عن هذا العمل من تكاليف<sup>3</sup>.
- و حسب المادة 107 من الإتفاقية الجماعية أن تنفيذ المهمة يبدأ من ساعة الإنطلاق و تنتهي عند ساعة دخول العامل إلى مقر العمل الأصلي.
- حسب المادة 109 من الاتفاقية الجماعية، وسيلة النقل تكون مؤمنة من قبل الشركة للعامل المكلف بأداء مهمة داخل إقليم الوطن وإذا ما لم توفر له المؤسسة وسيلة النقل فسيتقاضى تعويض حسب ما ينص عليه النظام الداخلي للمؤسسة.
- حسب المادة 112 من الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، فإن في حالة التغطية الكاملة لتكاليف المهمة فإن العامل سيحصل على 25 % من مبلغ التعويض في الحالات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للمؤسسة، وأما في حال ما إذا كانت المؤسسة وفرت تغطية جزئية للتكاليف المترتبة لأداء مهمة فسيتلقى العامل تعويضا مقابل المنافع غير المؤمنة له<sup>4</sup>.

#### ثانيا - تعويض تكاليف النقل

<sup>1</sup>- Sonatrach Direction ressources humaines, circulaire d'application n°4.08 relatif aux heures supplémentaires, p 4.08 2/2 .

<sup>2</sup>- Sonatrach Direction ressources humaines, circulaire d'application n°5.01, relatif à la mission commandée à l'intérieur du territoire nationale et frais de mission. P 05.01/1

<sup>3</sup>- Convention collective Sonatrach. Extrait de l'article 110 : Tout travailleur appelé à se déplacer pour les besoins du service perçoit une indemnité Forfaitaire.... Cette indemnité couvre forfaitairement les frais de restauration, les frais d'hôtel et divers encours, par le travailleur en mission commandée. p 38.

<sup>4</sup>- convention collective Sonatrach. Article 112 : En cas de prise en charge totale par l'entreprise, le travailleur perçoit 25% du montant de l'indemnité compensatrice dans les cas prévus par la réglementation interne de l'entreprise assure prise en charge partielle, le travailleur perçoit une indemnité correspondant à la prestation non assurée. P 39 .

لقد عرف المنشور التنفيذي رقم 5.02 تعويض النقل على أنه مبلغ يمنح للعامل الذي ينشط في الشمال من أجل مساعدته في تحمل جزء من تكاليف النقل بين مقر الإقامة و مقر العمل. تعويض العمل يمنح للعامل الذي ليس له وسيلة نقل مؤمنة من قبل المؤسسة، ولا يستفيد منه إلا إذ قدم العامل مسبقا شهادة الإقامة فلكي يحصل العامل على هذا التعويض يجب أن يتجاوز مقر إقامته على مقر العمل بـ 2 كيلومتر، أو بـ 2 كيلو متر عن المقر الذي تجمع فيه الحافلة العمال لنقلهم إلى مقر العمل<sup>1</sup>، لقد تم تقدير قيمة هذا التعويض حسب البعد بالكيلو متر كالاتي :

**جدول رقم 6: يوضح تحديد مبلغ التعويض حسب المسافة بين مقر العمل و مقر الإقامة.**

المبلغ المحدد	المسافة بين الإقامة و مقر العمل
210 دج	أكثر من 2 إلى 3 كلم
480 دج	أكثر من 3 إلى 6 كلم
530 دج	أكثر من 6 إلى 12 كلم
650 دج	أكثر من 12 إلى 20 كلم
800 دج	أكثر من 20 إلى 30 كلم
1000 دج	أكثر من 30 كلم

**المصدر: عد إلى الملحق رقم 03**

الجدير بالذكر أن العامل يتقاضى تعويض عن استخدامه لسيارته الخاصة في تنقله بين مقر العمل و مقر الإقامة يقدّر حسب البعد دائما كالاتي:

**جدول رقم 7: يوضح تحديد المسافة بين مقر العمل ومقر الإقامة والقيمة المحددة لها**

المبلغ المحدد	المسافة المحددة بين مقر العمل/مكان الإقامة
376,8 دج	يساوي 10 كلم
3960 دج	أكثر من 10 كلم إلى 20 كلم
4560 دج	أكثر من 20 كلم إلى 30 كلم
4800 دج	أكثر من 30 كلم إلى 40 كلم
5400 دج	أكثر من 40 كلم إلى 50 كلم
5640 دج	أكثر من 50 كلم إلى 60 كلم
6240 دج	أكثر من 60 كلم

**المصدر: عد إلى الملحق رقم 04**

### ثالثا - منحة الإطعام

لقد عرف المنشور التنفيذي رقم 5.03 منحة الإطعام على أنها هو المبلغ المالي الذي يحصل عليه العامل لتعويضه عن تكاليف تناول وجباته خارج منزله، وذلك لأسباب منها خدمة

<sup>1</sup>-Sonatrach, Direction ressources humaines, circulaire d'application n°5.02 relatif à l'indemnité de transport p 5.02/

مصلحة المؤسسة ويستفيد العامل من هذا التعويض إذا لم توفر له المؤسسة الإطعام في مقر العمل<sup>1</sup>.

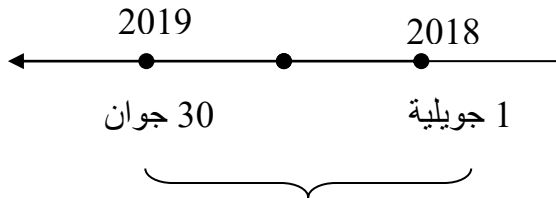
هذا ما أكدته المادة 130 من الاتفاقية الجماعية التي نصّت على أنه لكل عامل يتواجد في إحدى وحدات المؤسسة لأكثر من 6 ساعات بدون توقف يستفيد من منحة الإطعام، بشرط إذا لم توفر له المؤسسة الطعام في مقر العمل المتواجد فيه، ولقد أكدت المادة 131 أن العامل الذي توفر له خدمة الإطعام على مستوى مقر عمله ويرفض استغلالها لن يحصل على هذا التعويض، ونصّت المادة 132 على أن تحديد مبلغ هذه المنحة يعود إلى التنظيم الداخلي للمؤسسة<sup>2</sup>، وحسب المنشور التنفيذي رقم 5.03 لقد حدّدت لجنة الاتفاقية بموافقة إدارة المؤسسة مبلغ هذه المنحة (200 دج) سنة 2006.

### خمس عشرة - تعويض الإجازة السنوية L'indemnité de congé annuel

حسب المادة 174 من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناتراك، فكل عامل له الحق في إجازة سنوية مدفوعة الأجر لمدة لا تتعدى 30 يوم<sup>3</sup>.

حسب المادة 187 يتمثل تعويض الإجازة السنوية في 1/12 من الأجر الكلي الذي يتحصل عليه العامل في السنة المرجعية<sup>4</sup>.

حسب المادة 176 مدة السنة المرجعية تتحدد بين 1 جويلية من السنة السابقة للإجازة السنوية إلى 30 جوان من سنة الإجازة<sup>5</sup>.  
وللتوضيح أكثر نورد المثال التالي:



#### مدة السنة المرجعية للإجازة

<sup>1</sup> - Sonatrach, Direction ressources humaines, circulaire d'application n°5.03 relatif à l'indemnité de

congé annuel, P5.03, 30 جوان 2019. تنطلق من 1 جويلية 2018 و تنتهي في 30 جوان 2019.

<sup>2</sup> - convention Collective Sonatrach. Article 132 : le montant de la prime de panier est fixé conformément à la réglementation interne en vigueur, convention collective, Sonatrach, p 44.

<sup>3</sup> - convention Collective. Sonatrach Article 174 : « Le travailleur a droit au congé annuel rémunéré ... », p 60.

<sup>4</sup> - convention Collective Sonatrach. Article 187 : « L'indemnité afférente au congé annuel est égale au douzième de la rémunération totale perçue par le travailleur au cours de l'année de référence du congé... ». P 66

<sup>5</sup> - convention Collective Sonatrach. Article 167 : 3la période de référence pour le décompte du congé rémunéré annuel se situe entre le 1<sup>er</sup> juillet de l'année du congé ... ». P 61

**المبحث الثالث - دراسة نظام التعويضات في مؤسسة صومفارم للتوزيع****المطلب الأول - تعريف مؤسسة صومفارم للتوزيع Somepharm distribution**

المؤسسة الصيدلانية صومفارم تأسست في شهر فيفري عام 1992 من طرف السيد عبد المجيد شرفاوي، طبيب في الصيدلة وتدار من طرف السيد فاتح شرفاوي. هذه المؤسسة التي هي فرع من فروع مجموعة مختبرات فراتر-رازس Frater-Razes و تختص في مجال تسويق و توزيع الأدوية، يقع مقرها في جنان سفارى بئر خادم الجزائر العاصمة، وتعتبر رائده في مجالها بفضل خبرتها التي تراكتت عبر سبع وعشرون سنة (27 سنة) من الوجود و النشاط، تملك المؤسسة فروعا في العديد من الولايات نذكر منها : فرع وهران، فرع تلمسان، فرع غرداية، فرع قسنطينة، فرع عنابة، فرع باتنة، فرع عين الدفلى، ما يمكنها من تقديم خدماتها في كل أنحاء التراب الوطني والعمل مع ما يقارب 2500 متعامل.

تتعامل المؤسسة مع العديد من شركات ومخابر صناعة الأدوية في الجزائر، أهمها : Biopharm، Biocare، El Kendi، Soph، Sanafi وآخرون. لتقديم مجموعة من المنتجات تصل إلى 5000 صنف أدوية و أدوات صيدلانية و طبية<sup>1</sup>.

**الهيكل التنظيمي لمؤسسة صومفارم للتوزيع :**

وضعت مؤسسة صومفارم هيكل تنظيمي محكم لتتمكن من تسيير و إدارة 495 عامل في المؤسسة، أعلى درجة للهيكل التنظيمي يتمثل في المدير التجاري، تأتي بعده مختلف المصالح، البيع، التدقيق، الشكاوى، مصلحة الطلبات الكبيرة، و من جهة أخرى مسير مصلحة المبيعات متبوعا برؤساء المناطق الوسطى، الغربية، والشرق جنوب، واخيرا نجد مندوبي المبيعات.

**المطلب الثاني - مكونات نظام التعويض في مؤسسة صومفارم للتوزيع**

<sup>1</sup> - نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://somepharm.com> تم الإطلاع عليه بتاريخ 9-10-2019 على الساعة 15:30

يعد الإطلاع على كشف أجور عمال المؤسسة و استنادا إلى التفسيرات التي تحصلنا عليها من طرف مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة صومفارم، توصلنا إلى تحديد مكونات نظام التعويض فيها، و التي تتمثل في :

#### أولا - الأجر القاعدي

قسمت المؤسسة المناصب إلى أربع فئات بالترتيب التالي :

الفئة التنفيذية.

الفئة المتمكنة.

فئة الإطارات.

فئة الإطارات السامية.

قسمت كل فئة إلى عدة درجات، كل درجة تمثل بصفة متصاعدة نسبة للكفاءات و القدرات التي يتطلبها المنصب، كمثل عن ذلك، أعلى أجر في المؤسسة ينتمي إلى المنصب الذي يقع في آخر درجة من فئة الإطارات السامية، وأقل أجر في المؤسسة ينتمي للمنصب الواقع في أول درجة من الفئة التنفيذية، والذي لاحظناه من شبكة الأجور أنه لا يتعدى الأجر الوطني الأدنى المضمون<sup>1</sup>.

لاحظنا أيضا أنه لا يوجد زيادة كبيرة بين درجة إلى أخرى فهي لا تتجاوز 2000 دج، وأن الفترات الكبيرة تظهر بعد إضافة التعويضات الأخرى.

#### ثانيا- تعويض الأقدمية

يتمثل تعويض الأقدمية في زيادة سنوية للأجر بنسبة 1 % من الأجر القاعدي حسب سنوات الانتماء للمؤسسة.

للمزيد من التفسير إرتأينا تضمين الجدول التالي :

جدول رقم 17: يبين نسب تعويض الأقدمية حسب سنوات الأقدمية

نسبة تعويض الأقدمية	سنوات الأقدمية في المؤسسة
1 %	سنة واحدة
2 %	سنتين
3 %	3 سنوات
10 %	10 سنوات
15 %	15 سنة

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسة صومفارم

#### ثالثا - تعويض تكاليف التنقل لإجراء مهمة

و يشمل كل من النقل، الإطعام، الإيواء و تعويض ثمن الوقود في حالة استعمال السيارة الشخصية طوال المدة التي تتطلبها المهمة.

#### رابعا- تعويض البعد

1 - مقابلة مع السيد رئيس إدارة الموارد البشرية، مؤسسة صومفارم للتوزيع بتاريخ 21 أوت 2019 على الساعة الحادية عشر صباحا.

تعويض البعد في مؤسسة صومفارم ملحق بالأجر القاعدي، ففي حالة وجوب انتقال عامل من مقر إقامته لاستلام مهام في أحد فروع المؤسسة يتقاضى تعويض عن ذلك، تُحدد قيمته بعد التفاوض<sup>1</sup> المباشر بين العامل و الإدارة، مع توفير مكان الإيواء و التكاليف الكهرياء، الماء والغاز للعمال في المكان الجديد.

#### خامسا - المشاركة في الأرباح وتعويض المردودية

تتمثل مكافأة المشاركة في الأرباح في حصول جميع عمال المؤسسة على نسبة من أرباح المؤسسة، أما تعويض المردودية فهو لا يخص جميع عمال المؤسسة بل فقط الذين يعملون في مجال البيع و مشرفيهم المباشرين.

ينقسم تعويض المردودية إلى أربع فئات تتمثل في :

- المبيعات: و تتمثل في حصول العمال على نسبة من مجموع المبيعات التي قام بها.
- تخليص مخزون: يتحصل العمال على هذا التعويض عندما يتمكن من بيع و إنهاء مخزون من المنتج صعب البيع، مثلا أدوية قربت نهاية صلاحيتها.
- استرداد الديون: وهذا يعني استرداد ديون العملاء الذين يتعامل معهم العمال، جميعهم و بشكل كلي في الوقت المحدد.

- مجموع العملاء: وهو عدد العملاء الذي يتعامل معهم العامل ، و تختلف قيمة تعويض المردودية هنا حسب فئة العمل حيث أنه تقسم المؤسسة عملائها إلى خمس فئات حسب الأرباح التي يوآد كل واحد منهم للمؤسسة<sup>2</sup>

جدول رقم 18: يوضح قيمة تعويض المردودية حسب فئة العميل الذي يتعامل معه العامل

قيمة التعويض	قيمة الأرباح التي تولدها كل فئة كل 3 أشهر	الفئة التي ينتمي لها العميل
5000 دج	أكثر من 7000000 دج	VIP
4000 دج	من 5000000 إلى 7000000 دج	a
3000 دج	من 2500000 إلى 5000000 دج	b
2000 دج	من 1500000 إلى 2500000 دج	c
1000 دج	من 0 إلى 1500000 دج	d

مصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة صومفارم

يجدر الإشارة إلى أن تعويض المردودية يحسب كل شهر لكنه يدفع كل ثلاثة أشهر

#### سادسا - تعويض العمل الإضافي

لا تلجأ مؤسسة صومفارم إلى استعمال نظام الساعات الإضافية، بل إلى تعويض العمل الإضافي، يهدف إلى مكافأة الإقتراحات البناءة والمجهودات المبذولة التي تتجاوز متطلبات المنصب و تقدر حسب مدير مصلحة الموارد البشرية بـ 5000 دينار جزائري.

#### سابعا - الإعانات و المساعدات الإجتماعية

تقدم مؤسسة صومفارم بعض أنواع الإعانات و المساعدات لعمالها و تتمثل في :

1 - مقابلة مع السيد مدير إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

2 - مقابلة مع السيد مدير إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

- منحة الزواج : و هو مبلغ مالي يقدر بـ 20000 دينار جزائري يمنح للعامل المقبل على الزواج لإعانتته في التحضيرات.
  - مساعدات دفع الإيجار في حالة ضعف إمكانيات العامل وعجزه عن ذلك<sup>1</sup>.
  - مساعدات، قروض، تخفيضات لاقتناء سيارة.
- يجدر الذكر أن هذه المساعدات و الإعانات نادرة حيث أنها تعود إلى الإرادة الحرّة لصاحب المؤسسة في تقديمها أو إلغائها من شخص لآخر.
- ثامنا- منحة المسؤولية :**
- يستفيد العامل من هذه المنحة في حالة ما إذا أسندت له مسؤوليات لم تدرج سابقا في عملية تقييم منصب عمله.
- تاسعا- علاوة التقدم في الدرجات**
- وضعت المؤسسة شبكة التقدم في الدرجات حسب كل منصب حتى 12 درجة، إلا أن هذه العلاوة لم يبدأ العمل بها بعد في وقتنا الحالي (أكتوبر 2019)<sup>2</sup>.

1 - مقابلة مع السيد مدير إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

2 - مقابلة مع السيد مدير إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.

**المبحث الثالث- أوجه التشابه و الاختلاف بين نظامي التعويض لمؤسستي سونطراك  
وصومفارم.**

**المطلب الأول-** أوجه التشابه بين نظام التعويض في مؤسستي سونطراك وصومفارم للتوزيع تتمثل أوجه التشابه بين نظامي التعويض في المؤسستين فيما يلي :  
**الجدول رقم 19:** يبين أوجه التشابه بين نظام تعويض مؤسستي سونطراك وصومفارم حسب معايير مختلفة.

معايير المقارنة	أوجه التشابه
الأجر القاعدي	تعتمد كل من المؤسستين على عملية وصف و تقييم المناصب لتحديد قيمة الأجر القاعدي للمنصب، و كل منهما تركز على الكفاءات و القدرات لترتيب تلك الوظائف حسب مواصفاتها.
التعويضات المشتركة بين المؤسستين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلتا المؤسستين تعتمد على نظام تعويض الأقدمية السنوي.</li> <li>- كلتا المؤسستين تكافئان جهود العامل للإقتراح والإبداع والعمل الإضافي.</li> <li>- كلتا المؤسستين تعوضان تكاليف أداء المهمة، وتكاليف النقل والطعام والإيواء.</li> <li>- كلتا المؤسستين تقومان بتوفير الإيواء والتكفل بمصاريف فواتير الماء والغاز والكهرباء، في حالة نقل العامل من منطقة إقامته إلى منطقة أخرى للعمل.</li> <li>- كلتا المؤسستين تعمدان على نظام منح المردودية و مكافآت العامل على المجهودات المبذولة في العمل.</li> <li>- كلتا المؤسستين تقدم إعانات و مساعدات اجتماعية للعمال.</li> </ul>

مصدر: استنتاج الطالبين من دراسة نظام التعويض في مؤسستي سوناطراك وصومفارم.

**المطلب الثاني - أوجه الاختلاف بين نظام التعويض في مؤسستي سوناطراك و صوميفارم للتوزيع**

و تتمثل أوجه الاختلاف بين نظام التعويض في المؤسستين كما فيما يلي  
الجدول رقم 20: يبين أوجه الاختلاف بين نظام تعويض مؤسستي سونطراك وصومفارم حسب  
معايير مختلفة.

أوجه الإختلاف	معيار المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نلاحظ أنه في مؤسسة سونطراك يمثل الأجر القاعدي نسبة كبيرة من الأجر الكلي للعامل، فالمؤسسة تركز كثيرا في سياستها للأجور على الأجر القاعدي، أما بالنسبة للتعويضات الأخرى فرغم وجود العديد منها إلا أن معظمها يتشكل من مبالغ صغيرة.</li> <li>- عكس مؤسسة صومفارم أين يمثل الأجر القاعدي نسبة صغيرة من الأجر الكلي للعامل (عد إلى الملحق رقم 05)، ولتوضيح ذلك أكثر نورد مثال عن أعوان الأمن في المؤسستين ففي مؤسسة صومفارم، منصب عون الأمن يندرج ضمن الفئة التنفيذية للمؤسسة ويتراوح قيمة الأجر القاعدي للمنصب بين 18000 و 2400 دينار جزائري، بينما منصب عون الأمن في مؤسسة سونطراك يتقاضى أجر قاعدي يتجاوز 50000 دينار جزائري (عد إلى الملحق رقم 02)</li> </ul>	الأجر القاعدي
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فيما يخص تعويض المردودية، ففي مؤسسة صومفارم نلاحظ أنها مرتبطة مباشرة بالإنتاجية والقيمة المضافة التي يجلبها العامل للمؤسسة وتتغير نسبتها حسب هذه الأخيرة.</li> <li>- أما فيما يخص تعويض المردودية في مؤسسة سونطراك، فهو مرتبط أكثر بنسب الحضور و الغياب في العمل، و سلوكات العامل، وغالبا ما نجد أن نعظم عمال المؤسسة يتقاضون هذا التعويض وبنفس القيمة.</li> </ul>	تعويض المردودية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- بالنسبة للإعانات والمساعدات الإجتماعية، نجد أن مؤسسة سونطراك تقدم هذه المساعدات لكل العمال في المؤسسة التي تنطبق عليهم الشروط اللازمة على سبيل المثال، فإن كل عامل في المؤسسة متزوج وزوجه عاطل عن العمل، لديه الحق في أن يتقاضى الأجر الوحيد.</li> <li>- بينما في مؤسسة صومفارم فالإعانات و المساعدات الاجتماعية لا تشمل جميع عمال المؤسسة الذين تتوفر فيهم الشروط، و هي تتوقف فقط على رغبة صاحب العمل في تقديمها أو إلغائها.</li> </ul>	الإعانات و المساعدات الاجتماعية

<p>نلاحظ أيضا وجود العديد من التعويضات في مؤسسة سونطراك وغيابها في مؤسسة صومفارم، مثل تعويض الضرر، تعويض المنطقة وظروف المعيشة، وذلك لإرتباطها بنشاط المؤسسة وكذا الشق الاجتماعي والاقتصادي، التاريخي لمؤسسات القطاع العام في الجزائر.</p>	<p>عدد التعويضات</p>
--	----------------------

مصدر: استنتاج الطالبتين من دراسة نظام التعويض في مؤسستي سونطراك وصومفارم.

كخلاصة عامة للفصل وبعد المقارنة بين نظام التعويض في كلا من القطاعين الخاص ممثلاً في شركة صومفارم التي اخترناها كحالة للدراسة والقطاع العام ممثلاً بشركة سوناطراك التي إختارناها هي الأخرى كحالة للدراسة، توصلنا إلى أنّ نظام التعويض في مؤسسة سوناطراك أفضل من حيث حجم التعويضات والميزات التي تمنحها للعامل، فإلى جانب كون أن الأجر القاعدي يكفي وحده لتأمين حياة كريمة للعامل هناك مجموعة من المنح كمنحة المسؤولية و لمردودية، وأخرى من التعويضات الملحقة بالأجر كتعويض الساعات الإضافية، الإقتراح والإشراف تجعل العامل راضي بنسبة كبيرة عن العمل، فنظام التعويض في مؤسسة سوناطراك يعكس بشكل مباشر القدرة المالية للمؤسسة كونها تمثل ركيزة الاقتصاد الوطني، والتي تحولت مع الوقت إلى مجموعة بترولية وغازية ضخمة توفر الجزء الأهم من عائدات البلاد من العملة الصعبة وبشكل عام فبالنظر إلى الطبيعة الريعية للاقتصاد الوطني، فالرّيع النفطي مدخول لا يعكس المجهود المبذول وإنما يتوقف عن أسعار البترول والبورصات المالية.

أما بالنسبة لمؤسسة صومفارم نجد أنها تنتهج نظام تعويضي مدروس ومرتببط بشكل كبير بمستوى الأداء الذي يقدمه العامل، فنجد أن نسبة الأجر القاعدية منخفضة مقارنة مع مؤسسة سوناطراك، ولتحفيز عمالها أكثر للعمل قامت بوضع تعويضات ومنح مغرية مرتبطة بالمردود الذي يقدمه العامل، ونسبة الأرباح التي يحققها للمؤسسة ولهذا نجد أن نظام التعويض في مؤسسة صومفارم محفّز أكثر خاصة وأنّ طبيعة هذا النظام يسمح للعامل المتميز في التقدم في سلم الدرجات في فترة قصيرة، وعموماً يجب القول أن مؤسسة صومفارم تبقى مؤسسة خاصة من الطبيعي أن يكون نظام التعويض فيها يخضع لرقابة شديدة من طرف صاحب العمل كون أن هذه الأجر والتعويضات عبارة عن تكلفة تسعى المؤسسة لتخفيضها.

الخاتمة

لقد تطرقنا من خلال هذا البحث إلى موضوع نظام التعويض بشكل عام وفي الجزائر بشكل خاص، من خلال دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص، بحيث توصلنا إلى مجموعة من المفاهيم والنتائج منها أن نظام التعويض بمكوناته (أجر، حوافز، مزايا)، يلعب دورا بارزا في حياة الأفراد والمنظمات باعتباره أحد العوامل المستخدمة لجذب العمّال للعمل وقبول الوظيفة في المنظمات، أي أنه يشكل عنصر من عناصر التنافس للحصول على العمّال الماهرين والأكفاء، وأنه أحد الأسباب التي تعمل على خلق التنافس الشريف بينهم من خلال توقع المكافآت والحوافز المادية المشجعة لحالات التميز، ويعتبر من أهم الدوافع لاستمرارهم بعملهم في المنظمات، فعندما يتلقى العمال تعويضات أو حوافز لقاء كل عمل أو مهارة جديدة ذلك سيثبثهم على الإستمرار في العطاء.

من هذا المنطلق نجد أن المنظمة من خلال تصميم نظام التعويض، تسعى إلى تعويض العامل عن عمله إما بشكل مباشر من خلال الأجور والحوافز المالية المباشرة، وبشكل غير مباشر من خلال المزايا والمنح الإضافية، وهذا النوع الثاني من التعويض غير مرتبط بالأداء والجهد المبذول من طرف العامل بشكل مباشر عكس التعويضات المباشرة، وإنما تمنح له كونه عضوا في هيكل المنظمة يساهم في تقديم خدمات لها و تحقيق الأرباح.

لقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى مجمل النصوص التشريعية والتنظيمية التي عالجت نظام التعويض في الجزائر، ولقد اتضح لنا أن مختلف القوانين الصادرة لتنظيم التعويض كانت تعكس الوضع الإقتصادي والسياسي الذي تمر به البلاد.

من خلال دراستنا التطبيقية التي تتمثل في إجراء مقارنة حول نظام التعويض بين مؤسسة في القطاع العام (سوناطراك) ومؤسسة في القطاع الخاص (صومفارم) حاولنا رصد أهم أوجه التشابه والاختلاف في نظام التعويض في كلا القطاعين، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها أنه:

- هناك أوجه التشابه في تصميم نظام التعويض في كلا القطاعين.
- هناك اختلافات كبيرة من ناحية عدد التعويضات التي يتلقاها العامل في مؤسسة سوناطراك، مقارنة مع عدد التعويضات في مؤسسة صومفارم.
- الجدير بالذكر أن نظام التعويض في كلا القطاعين يعكس القدرة المالية للمؤسسة والمجال الذي تنشط فيه، فمن الصعب المقارنة بين مؤسسة وطنية كبيرة مثل مؤسسة سوناطراك التي تسيطر على الاقتصاد الوطني بدون منافس، مع مؤسسة خاصة صومفارم أين تكون الحرية المطلقة في تصميم نظام التعويض لصاحب العمل تنشط في مجال تزداد فيه المنافسة بشكل كبير.
- في الأخير يمكن أن نجيب على الإشكالية المطروحة حول مدى إختلاف نظام التعويض في مؤسسة سوناطراك (كمؤسسة عامة) عن نظيرتها في مؤسسة صومفارم (كمؤسسة خاصة) وإيها يحفز العمال أكثر :

- من حيث حجم التعويض : إن القطاع الخاص متمثلا في مؤسسة صومفارم لا يضمن نظاما تعويضا أفضل منه في القطاع العام ممثلا في مؤسسة سوناطراك سواء من حيث قيمة الأجر القاعدي أو عدد التعويضات.

- من حيث درجة التحفيز : نجد أن نظام التعويض في مؤسسة صومفارم أكثر تحفيزا على العمل من مؤسسة سوناطراك، وهذا لأن العمال في هذه الأخيرة يتساوون جميعهم في الحصول على المنح والتعويضات والاستفادة منها لا يرتبط بالمجهود الذي يبذله العامل، على عكس ما وجدناه في مؤسسة صومفارم، فهناك منافسة كبيرة عن العمل بين العمال

للحصول على أكبر عدد من المنح والتعويضات، وهذا لأنهم على علم بأن هذه الأخيرة مرتبطة ارتباطاً مباشراً بمستوى المردود الذي يقدمونه والأرباح التي يحققونها للمؤسسة.

قائمة الجداول و الأشكال

- جدول رقم 1: يوضح توزيع المعاملات حسب مدة العزلة العائلية ..... 53
- جدول رقم 2: يبين نسب تعويض الأقدمية حسب سنوات الخدمة ..... 68
- جدول رقم 3: يبين كيفية ترجيح عنصر الضرر ..... 71
- جدول رقم 4: يمثل درجات خطر كل معيار من معايير الضرر و النقاط الاستدلالية حسب شدته ..... 72
- الجدول رقم 5: يضمن أمثلة حول مكافأة المجاهد ..... 77
- جدول رقم 6: يوضح تحديد مبلغ التعويض حسب المسافة بين مقر العمل و مقر الإقامة... 82
- جدول رقم 7: يوضح تحديد المسافة بين مقر العمل ومقر الإقامة والقيمة المحددة لها..... 83
- جدول رقم 8: يبين نسب تعويض الأقدمية حسب سنوات الأقدمية ..... 87
- جدول رقم 9: يوضح قيمة تعويض المردودية حسب فئة العميل الذي يتعامل معه العامل. 89
- الجدول رقم 10: يبين أوجه التشابه بين نظام تعويض مؤسستي سونطراك وصومفارم حسب معايير مختلفة ..... 91
- الجدول رقم 11: يبين أوجه الاختلاف بين نظام تعويض مؤسستي سونطراك وصومفارم حسب معايير مختلفة ..... 92

- الشكل رقم 1 :اهرم الحاجات عند ماسلو.....33
- الشكل رقم 2: رسم لسلسلة توقعات الفرد داخل المنظمة التابع لنظرية التوقع لفروم.....36

قائمة المراجع و المصادر

الكتب

- 1- أحمية، سليمان. التنظيم القانوني لعلاقة العمل الفردية في التشريع الجزائري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية ط2 2008.
- 2- بن عزوز، بن صابر. الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري. الجزائر: دار الحامد للنشر، ط1، 2011.
- 3- حنا، نصر الله. إدارة الموارد البشرية . الأردن: دار زهران للنشر، 2013.
- 4- ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة للنشر، ط1، 2007.
- 5- طارق، الحاج وفليح، حسن. الإقتصاد الإداري. عمان: دار الصفاء للنشر، 2000.
- 6- طاهر محمود، الكلالدة. الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار البازوي للنشر، 2011.
- 7- يوسف، حجيم الطائي وآخرون. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: مؤسسة وارق للنشر، ط1، 2006.
- 8- مؤيد، سعيد السالم وعادل، حرحوش. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الأردن: عالم الكتب الحديثة للنشر، 2002.
- 9- نجيب، بن شاويش. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الشرق للنشر، ط3، 2005.
- 10- سعاد، نائف برنوطي. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر، ط3، 2006.
- 11- سهيلة، محمد عباس. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر، ط2، 2007.
- 12- فريد، توفيق نصرات. إدارة المنظمات الرعاية الصحية. عمان: دار المسيرة، ط5، 2014.
- 13- خضير، كاظم وآخرون. السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. الأردن: دار ثراء للنشر، ط1، 2009.
- 14- عبد الوهاب، حفيان. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، عمان: دار الأيام للنشر.
- 15- عبد الله، بن خالد بن ربيعان وطارق حسن، الأمين. تقييم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية. السعودية: مكتبة الملك فهد للنشر، 2018.
- 16- عبد الرحمان، خليفي. قانون العمل الجزائري. الجزائر: دار العثمانية للنشر، 2004.
- 17- عمار، بوحوش. مناهج البحث العلمي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط8، 2016.

## القوانين

- 1- القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1991، المتعلق بعلاقات العمل، جريدة رسمية عدد 17.
- 2- القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983، المتعلق بالتأمينات الإجتماعية المعدل والمتمم، جريدة رسمية عدد 28

## الأوامر

- الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام في الوظيفة العمومية جريدة رسمية عدد 46.

## المراسيم

- 1- المرسوم رقم 219/88 المؤرخ في 02 نوفمبر 1988، المتعلق بكيفية حساب تعويض الضرر، الجريدة الرسمية عدد 46.
- 2- المرسوم رقم 299/96 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، المتعلق برفع مبلغ المنح العائلية الجريدة الرسمية عدد 32.
- 3- المرسوم رقم 14/81 المؤرخ في 31 جانفي 1981، المتعلق بتعويض العمل التناوبي، جريدة رسمية عدد 5.
- 4- المرسوم رقم 221/88 المؤرخ في 02 نوفمبر 1988، المتعلق بشروط تطبيق المكافأة على المردود، جريدة رسمية عدد 46.
- 5- المرسوم رقم 183/82 المؤرخ في 03 جويلية 1982، المتعلق بكيفية حساب التعويض المنطقة جريدة رسمية عدد 24.

## وثائق أخرى

- الإتفاقية الجماعية لمؤسسة سوناطراك التي وقعت يوم 22 نوفمبر 1994 في الجزائر العاصمة.

## المذكرات والرسائل الجامعية

- 1- براهيم، نسيم. الحماية القانونية للأجر في التشريع الجزائري، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة مستغانم: كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016-2017.
- 2- بن مهرة، ليندة. ثقافة الأجير والشاب واستراتيجية تحقيق حاجاته، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة أبي بكر تلمسان: قسم العلوم الإجتماعية. 2014-2015.
- 3- بوخروبة، كلثوم. تطور سياسة الأجر في الجزائر، أطروحة الدكتوراه غير منشورة. جامعة سعيد حامدين الجزائر: كلية الحقوق. 2016-2017.

- 4- السعودي، أ عمر. عنصر الأجر في عقد العمل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون. جامعة مولود معمري تيزي وزو: كلية الحقوق. 2006-2007.
- 5- ألكر، محمد. سياسة الأجور في الجزائر: واقع وآفاق (1990-2008) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام 2008-2009.
- 6- ديدوش، محمد. تسيير الأجور في المؤسسة الاستشفائية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم: كلية العلوم التجارية 2017-2018.
- 7- عاشور، حورية. سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة مولود معمري تيزي وزو: كلية الحقوق والعلوم السياسية 2016-2017.

### المواقع الإلكترونية

- 1- عبد العالي. عبد القادر. محاضرات النظم السياسية نقلا عن الموقع:  
<https://t.slideshare.net/dabite2014>

3- <https://mawdoo3.com>

4- نقلا عن الموقع:

<https://wefaak.com/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D9%87%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84%D9%8A-%D9%88->

<http://wefaak.com/%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7/> في 30 : 22 (02/12/2019).

5- نقلا عن الموقع: <http://mawdoo3.com> في 30 : 20 (09/10/2019)

6- نقلا عن الموقع الإلكتروني <http://somepharm.com>

### المقابلات

- مقابلة مع السيد رئيس مدير إدارة الموارد البشرية في مؤسسة صومفارم.

## الفهرس

## الفصل الأول: مقارنة مفاهيمية حول نظام التعويض

### -المبحث الأول: ماهية الأجر

المطلب الأول: تطور مفهوم الأجر وأهميته

المطلب الثاني: أنواع الأجر وأنظمة دفعه

المطلب الثالث: تصميم نظام الأجر في المنظمة

المطلب الرابع: مبادئ إعداد نظام الأجر والعوامل المؤثرة فيه

### المبحث الثاني: الحوافز والمزايا

المطلب الأول: ماهية الحوافز

المطلب الثاني: ماهية المزايا

## الفصل الثاني: نظام التعويض في القانون الجزائري

### المبحث الأول: التطور التاريخي لنظام التعويض في الجزائر

المطلب الأول: مرحلة تواجد الاستعمار الفرنسي في الجزائر

المطلب الثاني: مرحلة بعد الاستقلال

### المبحث الثاني: الحماية القانونية المتعلقة بالتعويضات في القانون الجزائري

المطلب الأول: الحماية القانونية للأجر

المطلب الثاني: الحماية ذات الطابع الاجتماعي

## الفصل الثالث: دراسة مقارنة لنظام التعويض بين المؤسسة العامة سوناطراك

### والمؤسسة الخاصة صومفارم

### المبحث الأول: دراسة نظام التعويض في المؤسسة العامة سوناطراك

المطلب الأول: تعريف مؤسسة سوناطراك

المطلب الثاني: مكونات نظام التعويض في مؤسسة سوناطراك

### المبحث الثاني: دراسة نظام التعويض في المؤسسة الخاصة صومفارم للتوزيع

المطلب الأول: تعريف مؤسسة صومفارم للتوزيع

المطلب الثاني: مكونات نظام التعويض في مؤسسة صومفارم

**المبحث الثالث :أوجه التشابه والاختلاف بين نظامي التعويض لمؤسستي سوناطراك وصومفارم للتوزيع**

المطلب الأول :أوجه التشابه بين نظام التعويض في المؤسستين سوناطراك وصومفارم للتوزيع

المطلب الثاني :أوجه الاختلاف بين نظام التعويض في المؤسستين سوناطراك وصومفارم للتوزيع

**خاتمة**