



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الفوج : 01

بحث حول :

تقييم نظام الاجور والحوافز بالمؤسسة (دراسة حالة مقارنة
بين مؤسسة عامة وخاصة)

الأستاذ(ة):

-

إعداد الطلبة:

- حجاج رحمة

- منصوري وفاء

السنة الجامعية : 2024/2023

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول : نظام الأجور وتقييمها

المطلب الأول : تعريف نظام الأجور

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الأجور

المطلب الثالث: مكونات نظام الأجور

المطلب الرابع: خطوات تصميم نظام الأجور

المبحث الثاني : تقييم نظام الحوافز

المطلب الأول: تعريف وخصائص نظام الحوافز

المطلب الثاني : مبادئ نظام الحوافز

المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز

المطلب الرابع : تقييم نظام الحوافز

المبحث الثالث : سيرورة نظام الأجور و الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد أعمر بني

سليمان

المطلب الأول : طريقة إعداد وصرف الأجور

المطلب الثاني: حساب الأجر

المطلب الثالث: الحوافز المقدمة في المؤسسة

المطلب الرابع: أهداف نظام الحوافز داخل المؤسسة

المبحث الرابع : سيرورة نظام الأجور و الحوافز في المؤسسة الخاصة بلاست أفريك بغرداية

المطلب الأول: مكونات الأجر في شركة بلاست أفريك

المطلب الثاني: الحوافز الإيجابية في شركة بلاست أفريك

المطلب الثالث: الترقيات في شركة بلاست أفريك

المطلب الرابع: الحوافز السلبية في شركة بلاست أفريك

المطلب الخامس: المقارنة بين المؤسستين في استخدام نظام الأجور و الحوافز

الخاتمة

قائمة المراجع

مقدمة

لدراسة الأجور لها أهمية كبيرة لدى الدارسين و المفكرين منذ ظهور الفكر الاقتصادي، و تعد عملية تسيير الأجور من أكثر الوظائف أهمية و حساسية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ عليها أن تهتم بوضع سياسة موضوعية للأجر تضمن بها تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف و ضمان تلبية الحاجات المتباينة للأفراد. كما يجب أن تحصل الإدارة على أقصى مردود أو إنتاج ممكن من خلال الإنفاق على العنصر البشري، حيث يجب أن يضمن نظام الأجور المعد تحقيق مصالح كل من الأفراد و المنظمة بغية خلق علاقة طيبة بين الطرفين كما يجب أن ينعكس إيجابا على المجتمع.

كما تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في تنشيط سلوك الأفراد و تقويمه من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع الأداء ، الأمر الذي أدى بالمؤسسة إلى وضع نظام الحوافز لتحقيق أهداف الأفراد و من ثمة الوصول تحقيق أهدافها مما يعمل على زيادة الثقة لدى العمال داخل المؤسسة، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للعمل أكثر، و تحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء.

1. الإشكالية : من خلال هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية : كيف يتم تقييم نظام الأجور والحوافز في كل من المؤسسات العمومية والخاصة ؟

2. الأسئلة الفرعية :

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح جملة من التساؤلات الفرعية :

- ماهي الخطوات المتبعة لتصميم نظام الأجور؟
- ماهي مراحل تصميم نظام الحوافز؟
- كيف يتم تقييم نظام الجور والحوافز في كل من المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد عمر بالمدية و المؤسسة الخاصة بلاست أفريك بغرداية؟

3. أهداف البحث :

- يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور و كيفية إعداد نظام الأجور، عرض الجوانب النظرية لنظام الحوافز .
- يتجلى من خلال الدراسة الميدانية و التي تدور حول تسيير الأجور و الحوافز في القطاع العام والخاص.

المبحث الأول : نظام الأجور وتقييمها

المطلب الأول : تعريف نظام الأجور

أولاً: تعريف و خصائص نظام الأجر

تعريف نظام الأجر

يعرف M. Ferrary (2014) نظام الأجور للمؤسسة على أنه توازن بين تفاعلات عوائق العملية الإدارية وتدخل أصحاب المصلحة. إذ لا بد على المسيرين في الموارد البشرية التغيير الدائم في طرق التسيير الإداري والسياسات الأجرية، أخذين في الحسبان فعالية عوائق العملية الإدارية، المتمثلة في الثلاثية، العقلنة في تسيير ميزانية المؤسسة، وبالأخص حسن تسيير الكتلة الأجرية، والعدالة الداخلية في تصنيف الوظائف وتقييمها مع منح مستويات أجزور مرضية للعاملين وتحقيق الشفافية في ذلك، والعائق الثالث وهو مستوى الجذب الخارجي للموظفين المحتملين المتواجدين في سوق العمل، والكفة الثانية في عملية الموازنة في النظم الأجرية تتمثل في إرضاء أصحاب المصلحة، يتصدرهم المالكون، فالمساهمون والمسирون، الذين يسعون دائماً لتحقيق أعلى الأرباح .

يسوقنا تعريف Ferrary للنظام الأجرى، إلى تحديد ثلاثة أبعاد تتحكم في أنظمة الأجور، البعد الاقتصادي، المتمثل في سعر السوق الذي تدفعه المؤسسة نظير توظيف العاملين بها، البعد الاجتماعي، ويتجلى في خلق آلية التقييم الاجتماعي لأن نظام الأجور سوف يخلق بشكل أوتوماتيكي طبقيّة اجتماعية داخل المؤسسة والبعد النفسي الذي يفسر قيمة اعتراف المؤسسة بالعمل المقدم من طرف العاملين . إن التفاعل الدائم بين هذه الأبعاد الثلاثة يؤثر في السياسة الأجرية للمؤسسة ويجعل من تلك الأبعاد رافعة رئيسية لتحفيز العاملين، وضمان ولاءهم والحفاظ عليهم، إذا أحسنت المؤسسة خلق التوليفة المناسبة، وعرفت كيف تحول التهديد المحتمل من تلك الأبعاد الى فرص تزيد من أدائها المالي والبشري¹.

¹عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والانظمة الاجرية دراسة حالة المديرين الجهويان لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، الجزائر، اطروحة نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015، ص84.

تعددت التعاريف لمفهوم كلمة أجر وتتوعدت لكونها اتفقت على أنه كل ما يعطى لشخص ما لقاء عمل قام به ومن بين أهم التعاريف نذكر:

حسب المنظور الاقتصادي الرأسمالي القديم: " هو مجرد الثمن أو السعر للعل المنجز في إنتاج شيء ما، هذا الثمن الذي يحدد وفق قاعدة سوق العمل من الناحية الكمية والنوعية والمدة الزمنية المستغرقة لإنجازه".

حسب الاتفاقية الدولية للعمل: نصت على أنه يقصد بالأجور في هذه الاتفاقية بغض النظر عن طريقة حسابه" ما يقدر نقدا من مرتب أو كسب و تحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية، أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة (مكتوبة أو غير مكتوبة) أبرم بين صاحب العمل و العامل نظير خدمات قدمت أو يجرى تقديمها.¹

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

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

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

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

¹ المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 لسنة 1949.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 186

³ اسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة الت، محاسبة كآيف بين النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 113.

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

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الأجور

1. أهمية الأجور

تعد الأجور أحد أهم حوافز العمل خاصة في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستوى معيشة واحتياجات العمل، ورغم أن علماء النفس لم يولوا أهمية مناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا نظرا لتناسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية و المتطورة على حد سواء .¹

إن للأجر أهمية بالغة وتظهر في أكثر من جانب، فهو مهم بالنسبة للفرد والمجتمع وكذلك بالنسبة للمؤسسة، وسنتطرق لهذه الجوانب فيما يلي :

أ. **أهمية الأجر بالنسبة للفرد** : يعتبر الأجر محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الفرد ومر كزه الاجتماعي فهو على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بأمن اقتصادي .²

كما تتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشة وبقائه أو لشعوره بأمان.³

ومن خلال الأجر يقوم الفرد بمقارنة مدا خيله { أجر الذي حصل عليه } مع مخرجاته { الجهد الذي بذله } لذا من الضروري أن يكون تقارب بينهم حتى لا يشعر العامل بعدم الارتياح خاصة إذا وجد أن هناك من يبذل جهد أقل و يحصل على أجر أكبر من أجره .⁴

بإضافة إلى إشباع الحاجات المادية وتحقيق رضا العامل وبالتالي الاستقرار والولاء في العمل حيث يعتمد العامل على الأجر كمعيار للحكم على عدالة المؤسسة في التعامل مع عمالها وكذلك يقارنها مع غيرها من المؤسسات الأخرى.⁵

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان سنة 2010، ص 172

² عادل صحن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 1985، ص 284

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 187

⁴ حمادة محمد الشاطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، سنة 1980، ص 42.

⁵ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن 1 سنة 2005 ص

ب. أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة : تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحملها المؤسسة لذا فإن المؤسسة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى المنافسة أو المماثلة لها .

كما أن المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها مع مدخلات الفرد فإذا شعرت أنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.¹

ت. أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع : للأجر أهمية بالغة في تحديد مستوى المعيشي للمجتمع وكذا درجة رخائه فكلما كان الأجر عاليا فرض 3 عليه ضرائب عالية تشكل دخلا للمؤسسات الخدمائية والعامة.²

2. أهداف الأجور

تعدد أهداف الأجور، بتعدد الأسس و الحاجات الداعية إليها لكن مفعوله يكون أقوى إذا ارتكز على ما يلي:³

- جذب و من تم الحصول و بعد ذلك الحفاظ على القوى العاملة المؤهلة لاسيما في حالة وجود المنظمات المنافسة وذلك من خلال إتباع نظام الملائمة: أي تحديد الحد الأدنى و الحد الأقصى الملائم للأجور.
- تحقيق العدالة في تحديد و دفع الأجور بما يناسب مع العمل أي الإنصاف. فالموظف او العامل يتوقع ان يحصل على اجر عادل ، مقابل دوام عمل عادل من خلال وضع هيكل للأجور للسيطرة على التكاليف.
- الشعور بالضمان أي حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة
- خلق التوازن أي رصد مزيج من التعويضات المباشرة والغير المباشرة و المادية والغير المادية التي تشجع العاملين للمزيد من الأداء المميز
- اداة للتحفيز من خلال جذب و الحفاظ على الموارد البشرية .

¹ لعرفي عودة، محددات الأجور و أثرها على العمالة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، شلف سنة 2011، ص 47.

² حمادة محمد الشاطا، مرجع سابق، ص 47

³ سحنون أسية ، استراتيجيات الأجور و اثرها على اداء العاملين في المنظمة ، شهادة ماستر ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، 2016/2017 ، ص 21.

- زيادة الدافعية ورض العاملين والمنظمة ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالإضافة الى خلق علاقة طيبة بين الافراد و التنظيم الذي يعملون فيه.
- قبول الأجور و التأثر بها من جانب الافراد يقلل من معدل دوران العمل و الغياب و التأخير و الشكاوي من طرفهم.

المطلب الثالث: مكونات نظام الأجور

يحتوي الأجر على عدة عناصر ثابتة و متغيرة يختلف تركيبها من نظام لآخر و من بلد لآخر و سوف نركز هنا على مكونات الأجر وفقا للتتظيم القانوني الجزائري الحالي و الذي من خلاله يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما الأجر الثابت و الأجر المتغير.¹

أولاً: الأجر الثابت:

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

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

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

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

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1 الأردن، 2003، ص 389.

ثانيا: الأجر المتغير:

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

1. **التعويضات المتغيرة الملحقة:** و تتمثل في تعويض العمل الإضافي، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي، و تعويض العمل الليلي .

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

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

المطلب الرابع: خطوات تصميم نظام الأجر

إن عملية تصميم نظام الأجر في حد ذاتها تعتبر من أهم الخطوات الأساسية في نظام الأجر و عليه ينبغي الاهتمام بها: ¹

1. **الخطوة الأولى:** التمهيدي لتصميم النظام :حيث في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :
 - القرار الأول: يتم فيه تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، و بقواعد محددة و مكتوبة و متعارف عليها تنظيميا، أما إذا كان بشكل غير رسمي لا تحكمه قواعد محددة، و إنما يتم بشمل ودي و غير مكتوب، و يتم على أساس شخصي و حسب الظروف .
 - كما يتخذ في القرار الثاني: تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، و من خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف المؤسسة، أما النظام الذي سيتم شرائه من المكاتب ذات الخبرة العالمية يتعرف إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية، فوجدت أن معظم المؤسسات ليست لديها دراية بعناوين هذه المكاتب فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة .

¹ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 190-191.

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

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

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

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها.
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ .
- تحديد كيفية التقييم، و يتضمن ذلك تكلفة الخبراء و المساعدين.
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف و أهدافها و أسلوب مشاركتهم فيها، ذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة .

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

5. **الخطوة الخامسة: إدارة نظام الأجور:** و يتم في هذه الخطوة ما يلي: التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر و الزيادة العامة له بناء على استقصاء و دراسة الأجور السائدة، و تحديد العلاوات و الزيادة الخاصة بالتكليف في النفقات المعيشية، و إضافة وظائف جديدة لم تكم موجودة في هيكل الوظائف، و معالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور .

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

المبحث الثاني : تقييم نظام الحوافز

المطلب الأول: تعريف وخصائص نظام الحوافز

أولاً: تعريف نظام الحوافز

عرف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"¹.

عرف التحفيز كذلك: "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة و يؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنياً ونفسياً لأجل ترجمة هذا الاستعداد في شكل إنجازات للمنظمة"².

ثانياً: خصائص نظام الحوافز :

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها :³

- **القابلية للقياس** : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده .
- **إمكانية التطبيق** : ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .
- **الوضوح و البساطة** : لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابه .
- **التحفيز**: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود .

¹ عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006 ، ص 3.

² بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة . 2011- 2012 ، ص 148.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، عبد المحسن جودة ، مرجع سبق ذكره ، ص 307 .

- **المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم و زيادة اقتناعهم به .
- **تحديد معدلات الأداء**_: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
- **القبول** : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .
- **الملائمة** :تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الإختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة .
- **المرونة** :يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار و الإنتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك .
- **الجدوى التنظيمية** : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها ، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام .
- **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف ¹.

ثالثاً: أهمية وأهداف نظام الحوافز

1 : أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح والبقاء في السوق والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز ²:

1. تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ، فالإختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته .

2. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي

¹ ، مرجع سبق ذكره ، ص 307 .

² عمر وصفي عقيلي " إدارة الأفراد " ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، 1982 ، ص228 .

تتحملها المنظمة ، ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة .

3. تحسين الوضع المادي والإجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته .

4. تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين بإتجاه إبتكار وتطوير وإعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج .

5. تحقيق حالة من الرضى لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كإخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها.

2: أهداف الحوافز :¹

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي :

1. أهداف الحوافز على المستوى الفردي :

* **الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير :** طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل ،

يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .

* **أداة للتغذية المرتدة :** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير إتجاهها ، إستجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع .

* **الدعم المالي :** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، د. عبد المحسن جودة ، " إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية و الإتجاهات المستقبلية) ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ص

* **تحمل المسؤولية** : تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف ، فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية ، والأفراد يبحثون عن المكانة الإجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية .

2. أهداف الحوافز على مستوى الجماعات : ¹

* **إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة** : يجب الأفراد إثبات ذاتهم ، و يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

* **تنمية روح المشاركة والتعاون** : تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

* **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة** : تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

3. أهداف الحوافز على مستوى المنظمة : ²

* **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية** : تسهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصادية والإجتماعية و التكنولوجية والحكومية ، مما يتطلب من المنظمة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

* **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة** : ومنها تخطيط الموارد البشرية ، وتحليل الوظائف والإستقطاب والإختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة .

* **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب** : تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضى عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، عبد المحسن جودة :مرجع سبق ذكر ه ، ص 294 .

² مرجع سبق ذكره ، ص 294 .

المطلب الثاني : مبادئ نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:

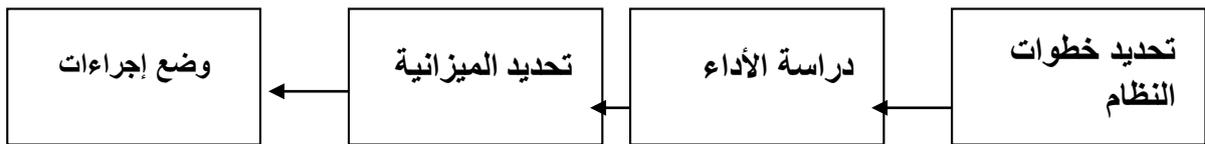
- وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف الفرد الجماعة المنظمة) إلى تحقيقه.
- المساواة والعدالة فلكل فرد في أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
- تميز الأداء: حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الإنجاز.
- القوة والمجهود : حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة.
- المهارة والابتكار : حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكاريه لمشكلات العمل والإدارة.

المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت أن تصمم نظاما جديدا ولأول مرة للحوافز فإننا نقدم لك دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها ، وعليك أن تضيف أو أن تعدل على هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً لك ، كما عليك أن تعلم أن هذا الدليل يمكن إستخدامه أيضا في تعديل الأنظمة التي تعمل بها ، إن شعرت أنها غير كافية

و تظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل التالي :¹

الشكل رقم ﴿01﴾ : " خطوات تصميم نظام الحوافز".



المصدر: أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية ، 2001 ، مصر .

¹ أحمد ماهر " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية الإبراهيمية ، الإسكندرية ، مصر، 2001 ، ص 257.

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز .

1. تحديد أهداف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة ، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا و يحلل بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات و الإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف ، أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة ، تحسين الجودة ، أو غيرها من الأهداف .

و لتحقيق هذا الهدف العام فيجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، القطاعات ، الإدارات ، المصانع ، المراكز ، الفروع ، الأقسام) ، هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرز أن يكون هناك أهداف خاصة بها .

ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله ، و تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل ، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، إنتقالا من الإدارات العامة إلى الإدارات السفلى ، وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف .

2. دراسة الأداء: 1 دراسة هذه الخطوة يؤدي إلى تحديد توصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ، إن تحديد توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

أ_ وجود وظائف ذات تصميم سليم : بها عبء كامل للعامل ، فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب ، و أن الوظيفة محددة ، وواضحة ومفهومة المعالم ، وذات بدايات و نهايات معلومة وذات عمليات و نواتج واضحة.

ب_ وجود عدد سليم للعاملين : فلا هي أكثر ولا هي أقل مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التكامل ؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الإنتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز ، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة و متكاملة و بها نوع من الإعتيادية فيجب أن يكون نظام الحوافز جماعيا .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 258 .

ت_ وجود طرق عمل سليمة_ ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل ، و أساليب للأداء و الإتصال ، و خطوات للحصول على مدخلات العمل و خطوات للمراحل و العمليات ، وأيضاً لنواتج لعمل.

ث_ وجود ظروف عمل ملائمة_ و يعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، وذلك من حيث التجهيزات و الأدوات و الإضاءة و الحرارة و التهوية و المواصلات و غيرها .

ج_ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل_ فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي السيطرة عليه ، أو أن هناك ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز ، قد تأخذ الشكل التالي :

كمية العمل_ مثل عدد الوحدات المنتجة ، و عدد الفواتير التي تم مراجعتها و المبالغ التي تم تحصيلها وعدد الرحلات و غيرها كثير ، وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعات و اليوم و الأسبوع و الشهر و السنة .

جودة العمل_ مثل عدد الوحدات السليمة وحجم المردودات و حجم الديون وحجم الهالك و الهادر.

التدرج و الترتيب_ ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري حكمي مثل (ممتاز ، و جيد جدا ، جيّد ، مقبول ، و ضعيف) أمّا الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا الأول ثم الثاني ... فالأخير) .

ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء ، و يتحدد ذلك بوضع نماذج و سجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي ، أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي وذلك للأداء كما يحدث فعلاً ، إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق و الثبات أي التعبير عن الأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق و الثبات أي التعبير عن الأداء الفعلي وعدم تغيير القياس تحت أي ظرف¹.

3. تحديد ميزانية الحوافز:²

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 258 ، 259 .

² أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 259 .

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

- **قيمة الحافز و الجوائز:** و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت الرحلات و الهدايا وغيرها .
- **التكاليف الإدارية :** وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله و الإحتفاظ بسجلاته و إجتماعاته و تدريب المديرين على نظام الحوافز.
- **تكاليف الترويج :** وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الداعية و المراسلات وخطابات الشكر و الحفلات .

والسؤال المطروح هنا هو كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز ؟

هنا يمكن التقريب بين نوعين من ميزانيات الحوافز ، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها :

أ_ **ميزانية ثابتة :** وفيها يتحدد مبلغ ثابت و معروف مسبقا ، كإن تقول أن ميزانية الحوافز هي 3 مليون خلال العام القادم ، وهي تحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة و حجم ميزانية الأجر و أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج ، و يمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجر و حيث أن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيرا فإن رقم الحوافز يمكن تحديده .

ب_ **ميزانية مرنة :** و نعني بها أن تكون الميزانية متغيرة و غير محددة سائفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج ، و على هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير ، كأن تكون مثلا 05 % من الأرباح أو 10 % من المبيعات .

وتتميز هذه الميزانية بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين ، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج ، وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز و بالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه .

4. وضع إجراءات النظام¹:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحسابات نماذجه و إجتماعاته و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 260 .

أ_ **تحديد الأدوار** : و هنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، و تسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، و رفع تقارير إلى جهة محددة لإعتماد أو إقرار أو الموافقة على الإقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى أفراد معينين .

ب_ **الإجتماعات** : قد يحتاج الأمر إلى عقد إجتماعات خاصة الحوافز ، أو قسم الحوافز ، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين و يحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الإنعقاد .

ت_ **توقيت تقديم الحوافز** : هل هي شهرية ، أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم سنوية ؟

أم أنها تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ و هل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد

و دخول المدارس ؟

ث_ **نوع الحوافز** : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على إحتياج من يتلقاها و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .

ج_ **النماذج** : وتشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي و نماذجه إقتراح صرف و تقديم حوافز معينة .

المطلب الرابع : تقييم نظام الحوافز

لأجل تقييم نظم الحوافز فإن هناك ثلاثة معايير أو مؤشرات رئيسية يجب أن تجرى مقارنة لهذه المؤشرات المعايير قبل تطبيق نظام الحوافز وبعد تطبيقه ، كما أنه يمكن إجراء مفاضلة بين الأنظمة المختلفة للحوافز من خلال قياس ما حققه كل واحد منها في هذه المؤشرات ومقارنته بما حققته النظم الأخرى .

و المعايير و المؤشرات التي يمكن اعتمادها في التقييم هي : ¹

1. **الأداء** : يستخدم معيار تقييم أثر أنظمة الحوافز على الأداء لدى الأفراد العاملين ، و بافتراض ثبات العوامل الأخرى فإنه بقدر ما يكون نظام الحوافز المعتمدة مؤثرا على دافعية الأفراد و يشجعهم على الإندفاع للعمل ، فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه .

2. **تكلفة العمل بالنسبة للوحدة** : عندما يكون في المنظمة نظام لمحاسبة التكاليف دقيقا و مطبقا بشكل فعال فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة أو المباعية من تكاليف العمل ، و

¹ أحمد صقر عاشور " إدارة القوى العاملة " ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1985 ، ص485 .

يستخدم جانب التكلفة هذا في تحديد مدى فاعلية نظام الحوافز المعتمد والمطبق ، فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض نصيب الوحدة الواحدة من الكلفة أو كحد أدنى يؤدي إلى تحقيق إستقرار في نصيبها من هذه الكلفة فإن النظام فعال وكفاء .

3. **رضى العاملين** : تمثل درجة رضى الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق عليهم أحد المعايير المهمة لقياس درجة نجاحه ، فلا فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق ومنظم بأسلوب علمي إلا أنه غير مرغوب من جانب الأفراد العاملين لذلك لابد أن تضمن الإدارة توفر جانب القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة¹.

ويمكن تقديم بعض المؤشرات لمطابقتها مع الوضع الحالي :

1. الإرتفاعات المفاجئة في كافة بنود التكلفة ما بين المرحلتين .
2. تعدد المنتجات و تنوعها ، وكذا إختلاف مصادرها و أنواع المواد الأولية الداخلة في الإنتاج .
3. زيادة الإستهلاكات الناتجة عن التوسع ، أو إنخفاضها نتيجة مدة استخدامها .
4. زيادة تدريب العاملين و تأقلمهم مع الآلات و الإنتاج .
5. إحداث التطورات مع خطوط الإنتاج .

و أخيرا يمكن القول أن التقييم قد أظهر أنه لا يمكن للنظام أن ينتج إذا لم تتعاون إدارات المؤسسة لإيجاد الحلول الأكثر اقتصادية و التي تنعكس آثارها على العاملين و المؤسسة معا .

**المبحث الثالث : سيرورة نظام الأجور و الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية صيد
أعمر بني سليمان**

المطلب الأول : طريقة إعداد و صرف الأجور

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

أولا: المرحلة المحاسبية: تتكون هذه المرحلة من 3 إجراءات:

1- الالتزام (التعهد): إن الالتزام حسب ما ورد في المادة 19 من قانون 90-21 الخاص بالمحاسبة العمومية هو إجراء يتم بموجبه نشوء دين ، بمعنى أنه التصرف الذي ينشأ نفقة على

¹ أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 485 .

ذمة الحكومة و هذا الالتزام قد يكون بناء على تصرف قانوني كالعقود والصفقات التي تبرمها الدولة و على القوانين التي تنشأ حقوق تنشأ حقوق على الدولة وقرارات و مراسيم التعيين للمستخدمين، بالإضافة إلى ذلك الأحكام والقرارات التي تصدر عن المحاكم والمجالس القضائية.

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

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

- **الكشف القاعدي رقم 01** الذي يحتوي على الأجر القاعدي و الخبرة المهنية إن وجدت، الأقدمية، و الخبرة المهنية البيداغوجية و الخاصة بسلك التعليم، التكوين المهني، الشباب، الرياضة.

- **الكشف القاعدي رقم 02** المخصص للتعويضات التي تمنح للعمال مثل تعويض المنحة الجزافية التعويضية، تعويض التبعية الخاصة بكل الأصناف و التعويض الإجمالي الخاص بالأطباء و غيرها.

- **الكشف القاعدي رقم 03** يخصص للمنح العائلية و الأجر الوحيد ففي حالة ما إذا كان العامل متزوج له أولاد تمنح له منح عائلية تقدر ب:

* إذا كان له 5 أطفال فأقل يتقاضى 600 دج عن كل طفل.

* أما إذا زاد عدد الأطفال عن 5 يمنح له 300 دج عن كل طفل.

* يمنح مبلغ 300 دج لكل طفل هذا بعد سنة 1997/01/01 بينما تمنح 600 دج للموظف الذي لم يتجاوز المبلغ الخام له 1500000 دج هذا قبل سنة 1997/01/01.

جدول :01 المنح الجزافية التعويضية سنة 2015

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

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

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية صيد أعمار

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

- **الكشف القاعدي رقم 04** هو ملخص الكشوف السابقة.
- **الكشف القاعدي رقم 05** : يتم فيه ترحيل مجموع كل كشف على حدا وإسقاطه على الكشف رقم 01 حسب بابيه (ترميزه 11-31). كما يقوم بإعداد بطاقة الالتزام الخاصة بالموظفين من 01/01/2020 إلى 31/12/2020 و بعد تحريرها في ثلاثة نسخ توقع من طرف الأمر بالصرف أين يحتفظ بنسخة و يرسل النسختين الباقيتين إلى المراقب المالي الذي يأشرها ويرجع النسخة الأصلية للمديرية و يحتفظ بالباقي.

ثانيا: المرحلة المحاسبية (الدفع)

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

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

صف الرواتب او الاستدراك، حواله الدفع، ملخص حواله الدفع، كشف الاقتطاعات كشف التحويل إشعار بالتحويل، كشف الدفع، و كشف تعديل الراتب.

المطلب الثاني: حساب الأجر

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

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

ثانيا: العلاوات و التعويضات:

العلاوات هي كل مبلغ إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدي من أجل حثه على الزيادة في إنتاجية العمل و أدائه الوظيفي، وبالتالي فهي شكل من أشكال التحفيز المادي مثل

علاوة المردود الفردي و علاوة المردود الجماعي، منحة التمدرس المنح العائلية، علاوة المسؤولية، و علاوة التواجد.

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

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

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

كيفية حساب نصيب العامل من الاشتراكات الاجتماعية: يحسب هذا النصيب على أساس المعادلة الآتية: **نصيب العامل من إجرة المنصب × 9% أجر المنصب**

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

2. **اقتطاعات جبائية:**

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

- **تحسب الضريبة على الدخل الإجمالي وفقا لما يلي:**

- **وعاء الضريبة على د.إ = (أجر المنصب + العناصر المكلمة للأجر) - الاشتراكات الاجتماعية المحجوزة عن العمل**

العناصر المكلمة للأجر = التعويض عن السكن + التعويض عن السلة + التعويض عن استعمال السيارة + تعويض عن مصاريف المهنة

رابعا: الأجر الصافي

هو المبلغ الصافي الذي يتحصل عليه العامل في نهاية كل شهر كاجر شهري، و بالتالي يمكن التعبير عن الأجر الصافي وفق ما يلي:

الأجر الصافي = الأجر الإجمالي الخام - اقتطاعات الأجر

(الأجر الأساسي + الساعات الإضافية + العلاوات + التعويضات) - (الاشتراكات الاجتماعية المحجوزة من أجر العامل + الضريبة على الإجمالي المحجوزة من أجر العامل + الاعتراضات على الأجور + التسبيقات على الأجور)

المطلب الثالث: الحوافز المقدمة في المؤسسة

تتمثل الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة في ما يلي:

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

2. العطل: هناك ثلاث أنواع من العطل في المستشفيات العمومية:

- العطل السنوية: لكل موظف أو عامل الحق في عطلة مدتها 30 يوما في السنة.
- عطلة الأمومة وتمنح هذه العطلة للمرأة العاملة والتي مدتها لا تتجاوز 90 يوما.
- العطل الاستثنائية: وهي تتمثل في:
 - عطل الزواج ثلاثة أيام.
 - عطل الختان ثلاثة أيام.
 - عطل الوفاة ثلاثة أيام

3. التقاعد: هو نهاية طبيعية للمسار المهني لدى العامل و هو حق ذو طابع مالي و شخصي يستفاد منه مدى الحياة وينتج عن منح التقاعد الحقوق التالية:

- معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات إضافة لزيادة الزوج المكفول.
- معاش يتضمن معاش الزوج الباقي على قيد الحياة، معاش للتأمين.

و هناك ثلاثة أنواع للتقاعد كما لاحظنا نذكرها:

1- التقاعد المباشر: بلوغ 60 سنة من العمر بالنسبة للرجل يستطيع مواصلة العمل ل 5 سنوات بعد تقديم طلب منه و 55 سنة للمرأة غير المتزوجة و 50 سنة للمرأة المتزوجة مع قضاء 10 سنوات من العمل على الأقل.

2- التقاعد دون شرط بالنسبة للسن: للعامل الحق في التقاعد عند قضاءه 55 سنة كاملة في الحياة دون شرط السن.

3- **التقاعد النسبي:** ابتداء من سن 50 سنة يمكن للعامل الأجير الذي أدى مدة عمل فعلية عندها (دفع اشتراكات تعادل 50 سنة على الأقل أن يطلب الاستقادة من المعاش.

4. **التكوين:** يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين و تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة.

5. **الاتصالات:** تؤدي الاتصالات دورا مهما رئيسيا في مستشفى صيد أعمار فالتسيير الحسن للمؤسسات يشترط نقلا جيدا للمعلومات ويتم ذلك من خلال القيام بعملية الاتصال. تتمثل أهداف هذه العملية في:

- ضمان وصول الرسالة من الرئيس إلى المرؤوسين و العكس.

- الثقة المتبادلة بين العمال و المرؤوسين.

- تبادل المعلومات فيما بينهم في المكاتب.

- إنجاز المهام المطلوبة في وقتها المحدد.

6. **الترقية.** هناك نوعان و هما

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

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

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

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

المطلب الرابع: أهداف نظام الحوافز داخل المؤسسة

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

المبحث الرابع : سيرورة نظام الأجور و الحوافز في المؤسسة الخاصة بلاست أفريك بغرداية

بلاست أفريك هي مؤسسة خاصة مختصة في تحويل المادة البلاستيكية إلى منتجات نهائية متمثلة في أنابيب الفلاحة بجميع أنواعها وإحجامها، أنابيب السقي، أنابيب الكهرباء ومعدات البناء.

المطلب الأول: مكونات الأجر في شركة بلاست أفريك

يتحدد الأجر في شركة بلاست أفريك وفق بطاقة تقنية فيها اسم المنصب، مستوى التأهيل وأجر المنصب الخاضع للاشتراك.

الجدول رقم (02): نموذج بطاقة تقنية تحدد المنصب والمستوى الأجر

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

المطلب الثاني: الحوافز الإيجابية في شركة بلاست أفريك

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

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

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

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

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

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

6. **منحة القفّة:** العمال الذين يزاولون عملهم لأكثر من 4 ساعات عمل الوجبة مضمونة على عاتق الشركة.

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

8. **منحة المرردية الجماعية PRC :** منحة جماعية تقييم من قبل المدير العام سنويا حسب المرردود الجماعي للعمال خلال السنة.

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

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

المطلب الثالث: الترقيات في شركة بلاست أفريك

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

المطلب الرابع: الحوافز السلبية في شركة بلاست أفريك

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

- اندار كتابي تخصم 01 نقطة من المردودية الفردية لشهر واحد.
- توبيخ تخصم 02 نقطة من المردودية الفردية لشهر واحد.
- عقوبة توقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام خصم منحة المردودية الفردية كاملة لشهر واحد.
- عقوبة من الدرجة الثانية خصم علامة المردودية الفردية كاملة لشهرين متتابعين مع الحرمان من الترقية لمدة 24 شهر
- تأخر عن العمل لـ 8 ساعات في الشهر تخصم 01 نقطة من المردودية الفردية.
- تأخر عن العمل لـ 16 ساعة في الشهر تخصم 02 نقطة من المردودية الفردية.
- تأخر لأكثر من 24 ساعة في الشهر تخصم علامة المردودية الفردية كلية.
- غياب غير مبرر متكرر ليوم واحد يجاز العامل بعقوبة من الدرجة الأولى بتوقيف عم العمل ليوم واحد، وفي حالة تكرار الخطأ في السنة (06) أشهر الموالية تتحول العقوبة إلى عقوبة من الدرجة الثانية.

المطلب الخامس: المقارنة بين المؤسستين في استخدام نظام الأجور و الحوافز

أولاً: بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية نجد :

- المؤسسة العمومية الاستشفائية تنتهج نظام الأجر الزمني حيث يتم دفع أجور الموظفين شهريا .
- يتكون الأجر من عناصر أساسية و ملحقات تتمثل في المنح و مختلف الاقتطاعات .
- تلعب الحالة العائلية للموظف دورا في تحديد مستوى الأجر .

- يتحدد الأجر القاعدي عن طريق الشبكة الاستدلالية .
- لا يوجد اختلاف في كيفية إعداد نظام الأجر بين الأسلاك الإدارية و الأسلاك المشتركة .
- عدم رضا أغلبية العمال عن الأجر الذي يتقاضوه .
- العامل يسعى من خلال أداء مهامه إلى تحقيق أهدافه و أهداف المؤسسة و حتى المجتمع .
- الحوافز تدفع لأداء أحسن و تقلل دوران العمل و تؤثر على أداء العمال .
- عبارات التقدير و الاحترام من الرؤساء لمرؤوسيههم من أهم الأمور التي تدفع العمال لبذل جهد أكبر في العمل .
- الحوافز تحقق تغذية عكسية بالنسبة للفرد و المؤسسة .
- نظام التحفيز لا يظهر لأغلبية العمال.

ثانيا : بالنسبة للمؤسسة الخاصة بلاست أفريك

- من حيث ميعاد دفع الرواتب: فان كلتا المؤسستين تقوم بصب رواتب عمالها في نهاية الشهر باحترام الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG) عن طريق المؤسسات المالية مثل البنوك و بريد الجزائر مع تقديم كشف راتب مفصل للعامل.
- من حيث الاستفادة من التغطية الاجتماعية: فان جل العمال يدفعون اشتراكاتهم الشهرية لصندوق الضمان الاجتماعي للأجراء بنسبة 9% التي يستفيدون من خلالها على معاش التقاعد.
- من حيث ساعات العمل: كلتا المؤسستين تحترم ساعات العمل المنصوص عليها في قانون العمل 90/11 مع تعويض عادل للساعات الإضافية التي تكون بعد ساعات الدوام الرسمية بما ينص عليه القانون و تحفيزات مقبولة لشغل المناصب التناوبية.
- كل المؤسسات الاقتصادية ذات طابع عمومي أو الخاص: تقدم اجر قاعدي أو اجر منصب مضاف إليه الحوافز الفردية والجماعية بنسب مختلفة لرفع الإنتاج و تحسيس العامل بالمسؤولية اتجاه مؤسسته و ضمان ولائه لها.
- من حيث الحوافز السلبية أو العقوبات فان كل الأنظمة الأجرية تعتمد في ذلك على الامر 03 /06 إنصافا للعامل مع تكييف الخطأ حسب النظام الداخلي للمؤسسة وخصم الغيابات والتأخرات عن التوقيت الرسمي للعمل لضمان انضباط كافة العمال.
- من حيث التكافل الاجتماعي: كلتا المؤسستين لمسنا فيها تكافل اجتماعي لصالح العامل تمثل في مؤسسات القطاع العام في مساعدات لجنة الخدمات الاجتماعية وفي مؤسسات القطاع

الخاص في هبات وتبرعات السيد المدير العام بالدرجة الأولى يصب بصورة أو أخرى في راتبه.

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

الخاتمة

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

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

قائمة المراجع

- عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي وانعكاساته في تحسين السياسات والانظمة الاجرية دراسة حالة المديرتان الجهويتان لحاسي الرمل وحاسي مسعود، قسم الإنتاج، سوناطراك، الجزائر، اطروحة نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، /20162015.
- المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 لسنة 1949.
- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية،2004.
- اسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة الت، محاسبة كأليف بين النظرية و التطبيق ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2006.
- ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة1989 .
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان سنة 2010.
- عادل صحن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 1985.
- حمادة محمد الشاطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، سنة 1980.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة البعد الاستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن 1 سنة 2005 .
- لعرفي عودة، محددات الأجور و أثرها على العمالة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، شلف سنة 2011 .
- سحنون آسية ، استراتيجية الأجور و اثرها على اداء العاملين في المنظمة ، شهادة ماستر ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، 2016/2017 .
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط،1 الأردن،2003.
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- عبد الرزاق حواس، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2005-2006.
- بسمة بوكروش، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عنابة . 2012 - 2011 .
- عمر وصفي عقيلي " إدارة الأفراد " ، مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية ، 1982.

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، د.عبد المحسن جودة ، " إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية و الإتجاهات المستقبلية) ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- أحمد صقر عاشور " إدارة القوى العاملة " ، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1985.