

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع :

كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

نظام الأجور والأداء الفردي في الإدارة البلدية في الجزائر

ميدان الحقوق والعلوم السياسية

التخصص : إدارة محلية
تحت إشراف الأستاذ :
بلكرشة مولاي محمد

الشعبة : قسم العلوم السياسية
من إعداد الطالبة :
رحوي أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ : د بلغيث عبد الله رئيسا
الأستاذ : د بلكرشة مولاي محمد مشرفا مقرر
الأستاذ : د إنزارن عادل مناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023

نوقشت بتاريخ : 02 جوان 2024

شؤون حسين

تصریح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية
لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد أحمد رحوي
الصفة: طالبة ماجستير في إدارة مصطلح
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 106356418 والصادرة بتاريخ: 2017/10/20
المسجل بكلية: الحقوق والعلوم السياسية قسم: العلوم السياسية
والمكلف بإنجاز مذكرة ماستر بعنوان:

نظام الأجور والأداء الفردي في الإدارة البلدية في الجزائر

أصح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 29 مايو 2024

امضاء المعني

Rahoui



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸

إهداء

الحمد لله على فضله وكرمه وتوفيقه
الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات
والصلاة والسلام على سيدنا محمد،
أهدي هذا العمل إلى عائلتي الكريمة بالخصوص أمي وأبي
الذين سهروا علينا حتى بلغنا أشدنا وضحوا من أجلنا
وتابعونا بالإرشاد والتربية الصحيحة
ولم يبخلوا علينا بالدعاء بالتسهيل
إلى أختي وإخوتي
وإلى الأستاذ الكريم بلكرشة مولاي محمد الطيب والبشوش
وإلى جميع الأساتذة الأجلاء الذين أضأوا طريقي بالعلم
وأیضا إلى كل الأصدقاء
وكل من دعمنا ولو بكلمة طيبة

شكر...

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة على رسوله الكريم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إِنَّ أَشْكَرَ النَّاسِ لِلَّهِ أَشْكُرُهُمُ لِلنَّاسِ)

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور بلكرشة مولاي محمد

على مجهوداته ونصائحه لإنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة

و أشكر كل أساتذة الكلية على دعمهم وتشجيعهم لي،

دون أن ننسى من مدَّ لي يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

مقدمة

للأجور والمرتبات أهميتها البالغة في عالم الشغل ككل وليس في قطاع دون غيره، وبالنسبة لكل فئات العمال، وبالنسبة للمجتمع بأكمله، وتكمن هذه الأهمية في كونها مصدر الرزق الذي يعول عليه العامل لتلبية إحتياجاته وإحتياجات من يعولهم، وفي كونها التكلفة الأكبر التي تقع على عاتق ربّ العمل الذي يسعى دائماً إلى تخفيضها للرّفْع من أرباحه، وبالنسبة للمجتمع لكونها المسؤولة عن رفع قدرته الشرائية أو خفضها، فهي المؤشر على إزدهار وتقدم المجتمعات أو تخلفها، إذ يرتفع أداؤها بإرتفاع أداء موظفيها الراضين عن أجورهم فتتحقق أهدافها وأهدافهم بدل أن تتضارب، ولهذا حظيت الأجور ولازالت تحظى بإهتمام الباحثين في كل المجالات الإدارية والإقتصادية والإجتماعية وحتى النفسية، ولكننا نركّز على إهتمام التشريع بها في كل دول العالم ومنها الجزائر، التي شكّل موضوع الأجور بها محورا للتعديلات التشريعية المتعاقبة في القطاعين، والتي كان الغرض منها معالجة موضوع الأجور بتفاصيله التي خلقت إشكاليات حقيقية هدّدت إستقرار علاقات العمل في القطاعين بل وحتى إستقرار المجتمع.

ولم تتراجع أهمية الأجور في الوقت الرّاهن، بل على العكس من ذلك تزايدت وتطورت كونها موضوع متجدّد، وتجدد هذا مرده إرتباطها بالتغيرات الإقتصادية والإجتماعية التي يجب على الأجور مواكبتها لتكون قيمتها حقيقية وليست إسمية، كما تزايدت أهميتها أيضا في الوقت الراهن بسبب إزدياد الوعي العمالي وقوّة النفوذ النقابي وإنتشار ظاهرة الإضراب في أسلاك حساسة وفعّالة في المجتمع كالتعليم والصّحة مما جعلها حديث الساعة، وكل هذا أثر ويؤثر ولا شك على أداء الإدارة العامة، كَوْن قيمة الإدارة العامة من قيمة موظفيها التي تقاس برضاهم عن الأجر، لذلك تولي المؤسسات المختلفة إهتماماً كبيراً بالعنصر البشري، وتعتبر إنتاجيته أحد أهمّ العوامل لإستمرارية وإطالة بقاء أي مؤسسة، إذ أصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة والكفاءة هي القوى الدافعة لتلك المؤسسات، كما أنّ رفع أداء العاملين يعتبر من أولويات مختلف المؤسسات، إلى أنّ القُدرة وحدها غير كافية ليعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إن لم تكن هناك قوة خفية تدفعه لذلك، ولعلّ السبيل الوحيد للوصول إلى أداء عالٍ وراق هو حسن تفعيل نظام الأجور.

مقدمة

ونظرا لأهمية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني، وباعتبار أنّ الأجر تلعب دورا هاما في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل إيجابي أو سلبي وبغرض دراسة مشكل تراجع وتدهور الأداء في المؤسسة ظهرت لنا أهمية هذا الموضوع الذي أردنا أن يكون تحت عنوان: "نظام الأجر والأداء الفردي في الإدارة، الذي دفعنا إلى طرح الإشكالية المركزية التالية: كيف يمكن أن يساهم نظام الأجر في تحسين الأداء الفردي في الإدارة البلدية في الجزائر؟

الذي قادنا إلى طرح الإشكالية :

وتترتب عن هذه الإشكالية بعض الأسئلة الفرعية هي كالاتي:

- ما المقصود بنظام الأجر؟

- ماذا نعني بتقييم الأداء الفردي؟

- ما هو واقع نظام الأجر في البلدية الجزائرية؟

ثانيا- الفرضيات :

بغرض الإجابة عن هذه التساؤلات نتبنى الفرضيات التالية:

- الأجر هو من أهم الحوافز والمؤثرات التي تُشجّع الأفراد على تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية؛

- تقييم الأداء هو عملية تقدير جهود العاملين بغرض مكافأتهم؛

- نظام الأجر ضروري لتحسين الأداء الفردي في البلدية الجزائرية .

ثالثا- أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الأجر والأداء الفردي من بين المواضيع التي لاقت إهتماما من قبل الباحثين، ولا يزال يحتاج لدراسات لإرتباطه بحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالتغيير من فرد لآخر. كما تلعب الأجر دور في توجيه سلوك العاملين وتحريك دافعيتهم، الأمر الذي ينعكس على الأداء بشكل عام.

رابعاً- أهداف الدراسة :

مما نبتغيه من الدراسة من أهداف علمية وعملية، وكذا ذاتية ما يلي:

- التعريف بنظام الأجور ولفت النظر إلى أهميتها التنظيمية، النفسية، والاجتماعية؛
- لفت النظر إلى الطرق والأساليب المعمول بها عالمياً ووطنياً في تقييم الأداء الفردي؛
- توفير تصور بديل عن نظام أجور أكثر تحفيزاً وفلسفةً وكذا أسلوب تقييم أنسب لحالة الإدارة البلدية الجزائرية.
- تكوين رصيد معرفي شخصي عن طرق وأساليب التحفيز المادي وتقدير الأداء.

خامساً- الدراسات السابقة:

إنَّ الكتب والدراسات النظرية التي عالجت الموضوع أو تطرقت لبعض جوانبه متعدّدة ومتوفرة بالمقارنة مع الدراسات الأكاديمية الميدانية التي لازالت تفتقر إلى المعالجة، من هنا وجب أن أشير إلى أهم الكتب التي إستندت عليها دراستي من الناحية النظرية والتي ناقشت بإسهاب الجوانب النظرية لمفاهيم وخصائص الأجور ومكوّناته وتقييم الأداء وأثر الأجور على الأداء، والتي يمكنني أن أورد منها مايلي:

- دراسة صلاح الدين عبد الباقي في مؤلفه " إدارة الموارد البشرية "؛
- دراسة أحمد ماهر في مؤلفه " إدارة الموارد البشرية "؛
- دراسة فردوس بن عزة موسومة بـ " دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "؛
- دراسة غلماسي الشارف وبلخوان منصور موسومة بـ "أثر الأجور والتحفيزات على أداء العاملين- دراسة حالة إتصالات الجزائر"؛
- دراسة غازي حسن عودة الحلايبة تحت عنوان: " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن "؛
- دراسة صليحة الشامي حول " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "
- دراسة حسناوي سفيان حول " نظام الأجور المتعلق بقانون الوظيفة العمومية في الجزائر". وهي كسالفتها المشار إليها أعلاه مذكرة لنيل شهادة الماستر.

سادسا- الصعوبات البحثية :

- من أسوء ما اعترضنا من ظروف مُعَوَّقة لمجهودنا البحثي ما يلي:
- إفتقار المكتبة الجزائرية على وجه الخصوص إلى دراسات متخصصة في هذا الموضوع.
 - طبيعة الموضوع ومايكتسيه من أهمية تزامناً مع التطورات التكنولوجية الحديثة، حيث أنه يتطلب الكثير من الجُهد والوقت في البحث للإلمام بجوانب وُلبّ الموضوع.

سابعا- منهجية الدراسة :

وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحّة الفرضيات المتبناة من قبل فقد اعتمدنا ثلاثة مناهج:

- أ- المنهج الوصفي: يخصّ الجانب النظري حيث يعطي توضيح لمختلف المفاهيم والمصطلحات العامّة لنظام الأجور والأداء الفردي في الإدارة البلدية.
- ب- المنهج تحليل المضمون: من خلال تحليل مختلف النصوص القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية حيث تطرّقنا إلى تقييم الوظائف والعوامل المحددة للرواتب والأجور في البلدية الجزائرية من خلال دراسة هيكل الأجور للمستخدمين في البلدية.
- ج- المنهج التاريخي: وذلك بإعطاء لمحة عن تطور نظام الأجور في الجزائر والأنظمة المتبعة ومدى تدخّل الدولة.

ثامنا - هيكل وخُطة الدراسة:

من أجل تسيير دراسة لهذا الموضوع والإجابة عن مختلف الإنشغالات المطروحة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول كل فصل يحتوي على ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

الفصل الأول: يتناول الإطار النظري للأجور. ويحتوي على ثلاثة مباحث هي:

1- ماهية الأجور. 2- عموميات حول الأجور. 3- تحديد الأجور.

الفصل الثاني: يتعلّق بتقييم الأداء الفردي داخل المؤسسة. ويشمل ثلاثة مباحث هي:

1- ماهية الأداء. 2- تقييم الأداء الفردي. 3- فعالية نظام الأجور في تحسين الأداء.

مقدمة

الفصل الثالث: يتناول الأجور والرواتب في الإدارة البلدية في الجزائر. ويحتوي على ثلاث مباحث هي:

- 1- تطور نظام الأجور في الجزائر. 2- تنظيم الأجور في الإدارة البلدية الجزائرية. 3- نظام الأجور في البلدية.

الفصل الأول

الإطار النظري للأجور

تمهيد

تلعب الأجور والرواتب دوراً هاماً وبارزاً في حياة الأفراد والمنظمات وهي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة صحية بين العاملين والإدارة، كما تساعد على إستقرار الفرد في عمله.

تعتبر الأجور أداة لقياس لرضا الفرد عمّا يقوم به وتعتبر إدارة الرواتب والأجور من أعقد المشاكل التي تواجه إدارة الأفراد، كذلك فإنّ الإهتمام والعناية بوضع أجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية لأنّ معظم الإحصاءات تشير إلى أن جُلّ الخلافات العمّالية مع الإدارة سببها الأجر لأنّ هذا الأخير يتوقف عليه المستوى المعيشي والإجتماعي للعاملين.

المبحث الأول: ماهية الأجور

تعتبر الأجور موضوع اهتمام كبير من قبل العاملين والمؤسسة. ولذلك لابد على الإدارة من إعداد نظام للأجور يستطيع التكيف مع الحاجيات الفردية المتباينة. وفي هذا المبحث سنتناول مفهوم الأجر وخصائصه ومكوناته.

المطلب الأول: مفهوم الأجور

لغة: إن كلمة الأجر وجمعها أجور تعُد دخيلة على اللغة العربية، يقابل الأجر في اللغة الفرنسية *Salaire*، و *Salary* في اللغة الإنجليزية. وهي مستمدة من الكلمة اللاتينية *Salarium*، من أصل كلمة *SAL* أي الملح. وهو تعبير من أن التعويض يكون مقابل التبادل بالملح ومن هنا جاء تعبير *(Solde)* الذي يقدم للجنود من أجل شراء الملح. ولهذا أُطلق على الأجر " *salaire* ".¹

هناك عدّة مفاهيم تختلف من فكر إلى آخر ومن نظرية لأخرى يمكن جمعها وتلخيصها في مايلي:

- الأجر: "هو عائد عنصر العمل، وهو المقابل أو التعويض الذي يتلقاه العامل من صاحب العمل نظير قيامه بعمل معيّن".²
- ويُعرّفه د.صلاح عبد الباقي: "أنّه ما يستحقّه العامل لدى صاحب العمل في مُقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي تمّ بينهم، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".³

¹ - http/fr.wikipedia.org/salaire : 2010/04/09

² - أحمد لهيبات، سعد طبري، محمد الأمين بن الزين، الاقتصاد والمناجنت والقانون، ط1 (الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، 2007) ص.9.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2000) ص.359.

- كما عُرِّفَ الأجر على أنه ذلك المبلغ النقدي الذي يُدفع للعامل لقاء عمله وجُهدَه الذي يبذله في المنشأة وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدَّخْل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد إحتياجاته وذلك لقاء الجُهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة.¹

مما سبق نقول أنَّ الأجر هو كل ما يتقاضاه العامل من صاحب العمل لقاء ما يقدمه من مجهود فكري بدني، تُحدَّد قيمته بالتراضي بين العامل وصاحب العمل أو وفقاً للقوانين التشريعية.

كما يُعرَّف على أنَّه: " الثمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مُقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة ".²

" يُعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات لدرجة أنَّه يُستخدم أحياناً كمرادف لها ".³

¹- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام في سورية (بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال) (سوريا: جامعة تشرين، كلية الإقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 2003/2004) ص.3.

²- محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، ط1 (سوريا: مؤسسة حورس الدولية، 2006) ص.311.

³- فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي (دراسة ميدانية لأطروحة دكتوراه بجامعة فرحات عباس)(الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف، 2014/2015) ص.90.

" فهو العائد الذي يعطى للفرد مقابل الوظيفة التي يشغلها، ويتداخل هذا المفهوم مع بعض المفاهيم الأخرى".¹ ومنها :

- الراتب: الذي يقصد به ما يحصل عليه الفرد (الموظف) مقابل الوظيفة، ويصرف شهريا، في حين أن الأجر هو ما يحصل عليه الفرد (العامل) ويصرف يوميا أو أسبوعيا. والتفرقة لم تعد موجودة بين اللفظين، حيث يتم توظيفهما كمترادفين.

ومنه، يمكن القول أن نظام الأجور هو مجموعة العناصر ذات الشكل القانوني والأخرى المرتبطة بالجانب المالي المرتبة والواضحة والرسمية وذلك لتحديد مبالغ الأجور والإمتميازات لكل وظيفة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.²

المطلب الثاني: خصائص الأجور

تتميز الأجور بعدة خصائص منها:

1- **الإرتباط الشرطي بين العامل والأجرة:** لأنّ للعامل الحق في الحصول على الأجرة سواء مُقابل المدّة القانونية التي قام بأداء العمل فيها، أو مقابل مردود العمل الذي حققه. أي لا يمكن المطالبة بحقّه في الأجر إذا لم يَقم بأي عمل بالنسبة للمدّة التي يعمل فيها أو لم يَقم بأي عمل إلا أنّه يوجد بعض الاستثناءات كالعطل بكل أنواعها وأشكالها وأسبابها.

2- **المساواة:** أي دفع بشكل متساوي بين العمال الذين يشتغلون في نفس الوظائف بغضّ النظر عن الجنس (رجل أو امرأة) وعلى أساس الجهد المبذول المرتبط بالمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة، إذ يجب على كلّ مستخدم ضمان المساواة في أجور العمّال لكلّ عمل مساوي القيمة دون أيّ تمييز.³

¹ - محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: زمزم، 2010) ص.164.

² - محمد مرعشلي، في واقع السياسة الإقتصادية الدولية المعاصرة، ط1 (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات، 1987) ص.64.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص.361.

3- الدفع النقدي: فقد نصت القوانين والتشريعات على أن يكون الأجر على شكل نقود معدنية أو ورقية أو يعبر عنه بمبالغ نقدية فقط، ويدفع بوسائل نقدية، وقد عملت التشريعات القانونية على أن يكون الأجر نقدًا.

4- الدفع الكلي المنتظم وعدم القابلية للتجزئة أو المقاصة: وهو حقّ العامل في الحصول على أجره كاملاً وبشكل دوري ومنتظم إذ يجب على المستخدم دفع الأجر لكل عامل بانتظام عند حلول أجل إستحقاقه، أي يمنع تجزئته أو دفعه على مراحل، مثال: في حالة وجود دين على العامل لصالح صاحب العمل كأن يأخذ مبلغ مالي يساوي مبلغ أجره أو نصفه حيث يقوم صاحب العمل بإجراء عملية مقاصة بين دينه والأجر الذي يقدمه لهذا العامل المدين.

إنّ عملية المقاصة صحيحة قانونياً في مجالات أخرى، إلا أنه لا يمكن إجرائها إذ لا يسمح بها القانون في مجال الأجور، لأنّ الأجور هي مصدر أساسي ورئيسي ووحيد لمعيشة العامل.

5- الحماية القانونية للأجور: وتتضمن عدّة مبادئ تقوم عليها ومنها :

- مبدأ إمتياز الأجور عن بقية الديون؛

- مبدأ عدم قابلية الحجز على الكتلة الأجرية؛

- مبدأ بطلان التنازل عن الأجرة.

6- وجوب تسليم العامل أجره بصفة شخصية ومباشرة: أي للعامل الحقّ دون غيره في إستلام الأجر المترتب عن العمل المؤدى من طرفه. وهذا يعني أنّ على صاحب العمل تقديم الأجر للعامل بصفة شخصية دون الاستعانة بالواسطة. وهذا انطلاقاً من إلتزام العامل بأداء العمل بصفة شخصية، إلا في حالة حصول مانع عندها يمكن أن يجري الدفع إلى أي شخص مفوض من طرف العامل¹ صاحب الأجر بموجب وكالة مكتوبة وبالتالي فحقّه في الأجر يكون شخصي

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 361-362.

لا يمكن تحويله إلى شخص آخر حتى ولو كان لدائني العامل إلا بحكم من المحكمة المختصة، ولا تسري هذه الأحكام على التصرفات التي يجريها العامل بعد تسلّمه لأجره بصفة كاملة ونهائية كتحرير صكّ أو تحرير حوالة للدائن وغيرها من التصرفات التي يقوم بها العامل بحرية أي بعد أن يخرج الأجر من ذمّة صاحب العمل ويدخل في الذمّة المالية للعامل.

7- الدفع في المكان والزمان العاديين: إذ تقتضي القوانين بضرورة وجوب دفع الأجر في الأيام والأوقات العادية للعمل وعدم دفعه في أوقات وأيام الراحة أو العطل. كما لا يمكن أن يدفع الأجر في الأماكن التي تؤدي إلى الإنفاق السريع.

8- إلزامية تسليم قسيمة أو كشف بالأجر: وهي وثيقة فيها كافة عناصر الأجر بمختلف أشكالها وأنواعها مع ذكر كافة البيانات المتعلقة بالعامل وصاحب العمل، إذ يدرج مبلغ الأجر وجميع عناصره بالتسمية في قسيمة الأجور الدورية التي يعدها المستخدم، وجعل تسليمها على عاتق صاحب العمل إلزاماً وعدم تسليمها يعدّ خرقاً للقانون لأنّه جعلها وثيقة للإثبات. كما حدّد كافة العناصر التي يجب أن تتضمنها هذه الوثيقة (الإسم التجاري لصاحب العمل، إسم وعنوان صندوق الضمان الإجتماعي، إسم ووظيفة العامل، مُدّة العمل المستحقّة للعامل...).

كما ألزم القانون صاحب العمل بتقييد البيانات المذكورة في الكشف في دفتر خاصّ مرّقم عليه من قبل قاضي المحكمة المختصة إقليمياً أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويمكن أن يفتّش من طرف مفتّش العمل في أيّ وقت.¹

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص.362.

المطلب الثالث: مكونات الأجور

للأجر عدّة عناصر ثابتة ومتغيّرة يختلف تركيبها أو شكلها من نظام إلى آخر ومن دولة لأخرى، وإنطلاقاً من هذا فإنّه يمكن تصنيف مكّونات الأجر إلى عنصرين رئيسيين هما الأجر الثابت، والأجر المتغيّر.

1- الأجر الثابت: و يتضمن العناصر الثلاث الآتية:

أ) الأجر الأدنى الوطني المضمون: وهو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافّة العمّال والقطاعات حيث يتمّ تحديده من قبل السّلطة العامّة، وهو يُساير المستوى المعيشي للعمّال والمجتمع عامّة.

ب) الأجر الأساسي: حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الإستدلالية التي تُحدّدها عناصر وعوامل المنصب والتي تختلف من منصب لآخر والتي تتمثّل في درجة التأهيل والمسؤولية والجهد الذي يتطلبه المنصب.

ج) التعويضات الثابتة الملحقة والمرتبطة بالمنصب: وهي مجموعة من العناصر الأخرى ومنها التعويضات المرتبطة بالمنصب والتي تفوّضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به ومن بينها نجد:

* تعويض الأقدمية والخبرة؛

* تعويض الضّرر أو الخطر؛

* تعويض المنطقة؛

* المنح العائلية .

2- الأجر المتغيّر: وهو عبارة عن مجموعة من العناصر المتغيّرة من حيث الكّم ومن حيث الدّيمومة والإستقرار وهي ليست دائمة لكونها تخضع لعدّة عوامل.¹

¹ - أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (الجزائر: دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية، 2002) ص.191.

المبحث الثاني: عموميات حول الأجور - سياسة الأجور، أهميتها وأهدافها -

تلعب الأجور دوراً هاماً وأساسياً في تحديد أداء الأفراد وتوجيه هذا الأداء، حيث هناك علاقة وثيقة بين أداء الأفراد وبين ما يحصلون عليه من أجر. لذلك يعتبر وضع سياسة عادلة للأجور، من أهم عوامل نجاح إدارات هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: أهمية الأجور وأهدافها

تُمثّل الأجور أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الدخل الوطني.

الفرع الأول: أهمية الأجر بالنسبة للدخل الوطني، للأفراد، للمجتمع، وللمؤسسة

تشكل الأجور مصدراً هاماً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية. ففي كثير من الأحيان وفي الدول المتقدمة فإنّ الأجور المدفوعة تمثل أكثر من 40% من الدخل الوطني وأحياناً تصل إلى 60% من مجموع الدخل الوطني ولكن في الدول النامية فإنّ هذه النسبة لا تتعدى 15% من مجموع الدخل الوطني بما يؤكد مدى تدهور نظام الأجور بها.¹

في المقابل، تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين وهي المصدر الأساسي لمعيشتهم، ويحدد الأجر التقدير العام لمهارات وقدرات ومؤهلات الأفراد. والأجور تؤثر أيضاً على مكانة الفرد الاجتماعية، حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية، وتدفع الأجور الأفراد إلى الترقّي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته ومؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور والمكافآت.²

¹ - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة العربية (عمان - الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012) ص.176.

² - بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1 (عمان - الأردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009) ص.112.

هذا، وتمثّل الأجور المصدر الجوهرى للقوة الشرائية المحركة للإقتصاد القومي، وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش لكل القطاعات الإقتصادية بالمجتمع. مع ملاحظة أن يرتبط إرتفاع الأجور بالإنتاجية. مما يساهم في تحقيق النمو الإقتصادي للدولة وإلا فإذا زادت الأجور وتسببت في إرتفاع الأسعار فيحدث التضخم أو الركود أو ينخفض الطلب على بعض المنتجات التي ينتجها العاملون. مما قد يسبب إنخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات، وبالتالي تخفيض في تكلفة العمل. وهذا ما يعنى زيادة البطالة. كما أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المؤسسة وسمعتها. وهو وسيلة إستقطاب للكفاءات البشرية النادرة والحرص على الاحتفاظ بها في المؤسسة.¹

كما أن الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة من حيث أنه يؤدي الوظائف التالية:

- هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها؛
- هو وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها؛
- هو المقابل العادل للعمل وهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.²

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على مستويات الأجور

هناك عدّة عوامل مؤثرة على تحديد مستويات الأجور وهذا بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمؤسسة. وبالتالي تخضع الأجور بشكل أو آخر لهذه المتغيرات، وهي:

¹ - بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص.113.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2004) ص.187.

1- الأجور السائدة: إنّ الأجور السائدة في المجتمع تؤثر على الهيكلة الأجرية لباقي المؤسسات بحيث أن ارتفاع الأجور في المؤسسة يؤثر على مؤسسة أخرى ذات أجور منخفضة ممّا يعرض هذه الأخيرة لنزيف في العنصر البشري فتفقد كفاءات وأعداد هائلة لأن العنصر البشري بطبيعته يبحث عن الأجر المرتفع.

2- قدرة المؤسسة وإمكانياتها: إنّ للإمكانيات المادية للمؤسسة وكذلك المركز المالي دور كبير في تحديد مستوى الأجور لأنه وبزيادة المركز المالي للمؤسسة نتيجة لزيادة الأرباح فإنّها تعمل على دفع أجور أعلى لعمالها، والعكس صحيح.

3- التشريعات والقوانين العمالية: فمستويات الأجور تتأثر بالقوانين والتشريعات العمالية التي تفرض على المؤسسة حدود أدنى للأجر وتحديد عدد معيّن من ساعات العمل، لهذا تخضع المؤسسة لهذه القوانين وتأخذها بعين الاعتبار عند وضع هيكل أجورها.

4- التقلبات الإقتصادية: تتأثر المؤسسة بما يحدث في محيطها الإقتصادي مثل حالة الكساد والرّواج الإقتصادي التي تؤثر على مستويات الأجور ففي حالة الكساد تخفض المؤسسة مستويات الأجور والعكس في حالة الرّواج الإقتصادي تشهد المؤسسات إرتفاعاً في مستويات أجورها.¹

5- متطلبات منصب العمل: فالمؤسسة تضع مناصب عمل تتصف بدرجة الصعوبة من حيث مستوى المسؤولية والخبرة والتعليم اللازم، وإذا قمنا بترتيب لهذه المناصب نجد أنّه تقابلها أجور أعلى من تلك المناصب التي تقلّ عنها في درجة العلم والخبرة والتقنية وبهذا فمتطلبات المنصب لها دور كبير في تحديد مستوى الأجر.

6- إنتاجية العامل: حيث نجد علاقة بين الوظيفة وإنتاجية العامل وأجره فمعظم المؤسسات تربط أجر العامل بإنتاجيته وتقاس هذه الأخيرة بساعات العمل عادةً.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص.363.

7- **مستوى تكاليف المعيشة:** تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل لأنه في حالة زيادة هذه الأسعار والتكاليف في المعيشة تعمل المنظمات الحالية على رفع أجور العمال مما يؤدي إلى حالة التضخم بفعل زيادة الأموال المتاحة للتداول دون زيادة في الإنتاج.¹

8- **جماعات الضغط والمساومة الجماعية (النقابات):** فكلما إنتظم العمّال والموظفين في هيئات نقابية، كانت الأجور التي يتفاوضونها أعلى، لأنّ النقابات تتفاوض مع منظمات الأعمال بإستمرار للمحافظة على عدم تآكل أجور العاملين، بسبب عوامل التضخم والمنافسة غير العادلة للعاملين من قبل العمالة الوافدة، التي ترضى بأجور أقل وتعطى بالتالي الأولوية على العمالة الوطنية في غياب النقابات.²

9- **تدخل الدولة:** حرصاً من القيادة السياسية في الدولة على تحقيق الأمن والسّلام الإجماعيين فإنها تفرض إضافات على الأجور إتساقاً مع إرتفاع مستويات الأسعار في الدولة ورُبّما عالمياً حفاظاً على القدرة الشرائية لوحدات النقد، ولأبّد وأن يتم ذلك تراضياً مع النقابات وفعاليات المجتمع المدني.³

المطلب الثالث: أنواع الأجور

هناك تصنيفات متعددة للأجور تختلف تبعاً لإختلاف الأساس الذي يُعتمد عليه أثناء عملية التصنيف، فمثلاً يُصنّف الأجر على أساس القوّة الشرائية إلى أجر اسمي وأجر حقيقي وعلى أساس طبيعته وعلى أساس الغرض منه وعلى أساس طرق الدّفع إلى أجر زمني وأجر حسب الإنتاج وتقسّم الأجور إلى:

¹- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص.363.

²- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان- الأردن: دار وائل للنشر، 2010) ص.228.

³- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الإسكندرية- مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2008) ص.174.

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

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

3- الأجر العيني: وهو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية، العلاج، المواصلات، السكن، ...¹

4- إجمالي الأجر وصافي الأجر: فإجمالي الأجر هو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أية استقطاعات. وصافي الأجر هو عبارة عن الأجر بعد خصم الإقتطاعات، أي أنه الأجر الذي يستلمه الفرد، وتتمثل الإقتطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة، والرعاية الصحية، العجز، والمعاش).²

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

أ- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المنظمة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتون الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر.

¹- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط1 (عمان- الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010) ص. ص 179، 188.

²- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2004) ص. 186.

- ب- **الأجر المتحرك:** تدفع المنظمات لعمالها، إضافة إلى الأجر الثابت، مبالغ إضافية ومن أمثلتها:
- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد.
 - المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال المبتكرة التي يقوم بها العامل، بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.
 - الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة الوظيفة أو ظروف عملها.
 - البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة.
 - نسبة من الأرباح تمنحها المنظمة للعاملين.¹

المبحث الثالث: تحديد الأجور

تلعب الأجور دور مهم في تحسين أداء الأفراد لعمالهم، لذلك لابد من وضع نظام للأجور، مبني على أسس علمية مدروسة، لتحفيز العمال وتحقيق النتائج المرجوة .

المطلب الأول: معايير تحديد الأجور

يمكن للمنظمة استخدام المعايير التالية لتحديد الأجر:

- 1- **الأداء:** إنَّ الأداء هو قياس للنتائج، بحيث يُستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة و ذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء.
- 2- **الجهد:** يستخدم الجهد المبذول كثيرا في تقييم أداء الأشخاص، وتعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلاً من الغيابات.

¹- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص.188.

3- الأقدمية: وهي أساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريبا وذلك في معظم دول العالم، وبالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا أنه هنالك دلائل تشير إلى أن مُدّة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملاً رئيسياً في تحديد العوائد وتوزيعها على العمال.¹

4- المؤهل العلمي والخبرة: إنّ المؤهل العلمي والخبرة عاملان مُهمّان في تحديد أجر الفرد عن إحقاقه لأوّل مرّة في المنظمة، وسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه الخبرة.

5- مستوى صعوبة الوظيفة: يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة الفكرية والجسدية في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجر أقل من الوظائف المعقدة المهنية فكرياً وجسدياً.²

6- الوقت: يُستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت مُحدّد أو برنامج معين و إنّما يتم تقدير الوقت، ويُحدّد الأجر على أساس الوقت المُقدّر.³

المطلب الثاني: أدوات تحديد الأجور

توجد من الناحية العمليّة ثلاثة أدوات أو وسائل لتحديد الأجر، وهي عقود العمل الفردية، إتفاقيات العمل الجماعية والنصوص التنظيمية الرّسمية، لأنّ هذه الأدوات هي المعمول بها في مختلف التشريعات المقارنة، وهي:

1- تحديد الأجر بمقتضى عقود العمل: فعقد العمل في كثير من الحالات هو الوسيلة المثلى والوحيدة لتحديد الأجر ضمن سياق تحديد مختلف الشّروط الأخرى والتي يتضمنها العقد، حيث يتفق طرفا العقد على تحديد الأجر الأساسي وأجر المنصب وتختلف المُلحقات الأخرى التابعة له كالتعويضات، المكافآت والعلاوات، بمُراعاة الأنظمة والقوانين المعمول بها، كماحترام الحدّ

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية - مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر) ص. 368-369.

² - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية، ط2 (الأردن: دار وائل، 2005) ص.140.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2 (عمان-الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005) ص.167.

الأدنى الوطني المضمون للأجر ومُختلف الإمتيازات التي يقرّها قانون العمل، وكذلك الأعراف والعادات المهنية والإتفاقيات الجماعية للعمل.

2- تحديد الأجر بمقتضى قرار السلطة العامة: بالإضافة إلى الأساليب السابقة توجد طريقة تستعمل عند إعتقاد الدولة لتنظيم الإدارة لعلاقات العمل، أو بعبارة أخرى البلدان التي تتحكّم في وضع مختلف القوانين والنظم الخاصة بعلاقات العمل عن طريق الحكومة. بالرغم من أنّ هذا الأسلوب ليس معتمد في بلدان كثيرة إلا أنّها تبرر إستعمالها، إمّا بعدم قدرة العمّال على الدفاع عن مصالحهم المادية أو كونها صاحبة العمل بنسبة تكون كاملة، وهذا كلّه يعبر عن أساليب وإيديولوجيات الدولة التي أخذت بهذا الأسلوب.

3- تحديد الأجر بمقتضى الإتفاقيات الجماعية:

تعتبر الإتفاقية الجماعية وسيلة أخرى لتحديد الأجر حيث تتمتع بصلاحيات واسعة فيما يتعلّق بتحديد وتنظيم شروط العمل وتحديد العلاقات بين العامل وأصحاب العمل، ومن بين أهم الوسائل التي تدخل ضمن صلاحيات هذه الإتفاقيات موضوع الأجور لاسيما فيما يتعلق بطرق وكيفيات تزايد وتطور ورفع هذه الحدود الدّنيا، والتي يجب أن تكون منطقية وقريبة بحُكم القانون من الحدود الدّنيا الوطنية المضمونة بمقتضى النصوص القانونية، أو التّظيمية الصّادرة عن السّطة العامّة، كما تعالج وتحدّد الإتفاقيات الجماعية مكّونات الأجور بتحديد العناصر الثّابتة فيها والمتغيّرة والعوامل المرتبطة بها كالمردودية وتحسين ظروف العمل، إلى جانب حصر مختلف المكافآت والحوافز وتحديد الشّروط والميكانيزمات التي تتحكّم في هذه العملية. وفي الأخير نستنتج أنّه في حالة عدم الإتّفاق على تحديد الأجر بهذه الطريقة أو بالطّرق السابقة فإنّ القاضي هو الذي يُحدّد الأجر على ضوء العادات والأعراف المتّبعة في مختلف المهن أو القطاعات.¹

¹ - خالد عبد الرحيم الهيفي، إدارة الموارد البشرية، ط1 (الأردن: دار وائل للنشر، 2003) ص.165.

المطلب الثالث: خطوات تحديد الأجور

يتم تحديد الأجور إتباعاً للخطوات التالية:

1- القرارات التمهيديّة: تُحدّد هذه القرارات نوعية نظام تقييم الوظائف، هل هو رسمي أي بقواعد محددة ومُقنّنة مكتوبة، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم سيتم بشكل غير رسمي، أي لا تحكمه قواعد غير مكتوبة ويتم بشكل شخصي أو حسب الظروف. كما يتم تحديد ما إذا كانت المنظمة تقوم بالتصميم، على حسب إحتياجات الشركة، أم سيتم الإستعانة بنظام جاهز من طرف مكاتب الخبرة الإستشارية المخصّصة، ويتم تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، أو الإستعانة بمتخصصين من وكالات خارجية، أو يتم تكوين فريق مشترك بين الاثنين؟

2- تحديد ملامح خطة التقييم: تحديد الوظائف التي سيتمّ تقييمها أي الوظائف الرئيسية. وتأخذ كمعيار للوظائف الأخرى في المنظمة ووضع جدول زمني، للتنفيذ وذلك بتحديد خطوات التنفيذ والزمن الذي تستغرقه كلّ خطوة، ومن يقوم بالتنفيذ ثمّ حساب تكلفة التقييم، كما يتم تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها، والنتائج المتوقّعة منها لضمان مشاركتهم الفعّالة، والإستفادة من دعم للخطة.

3- إختيار طريقة التقييم: يوجد أكثر من طريقة يمكن إستخدامها لتقييم وظائف المنظم. ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وتكاليفها ومتطلباتها، وتختار المنظمة الطريقة التي تناسب مع:

- طبيعة نشاط المنظمة وحجمها؛
- طبيعة الوظائف المراد تقييمها (أنواعها وعددها)؛
- الإمكانيات المتاحة للمنظمة من حيث الوقت والجهد والمال؛
- درجة صعوبة تنفيذ كل طريقة.¹

¹- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2001) ص. ص 289-290.

4- التقييم الفعلي للوظائف (تنفيذ الخطة): ويتم هنا تنفيذ عملية التقييم بناءً على الخطة الموضوعية، وذلك وفقاً لخطواتها المحددة مع مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ورقابة سير الخطة بشكل يحقق الأهداف المسطرة.

5- تصميم هيكل الوظائف (تحديد عدد الدرجات): يتكوّن هيكل الوظائف من مجموعة الوظائف التي تمّ تقييمها من قبل، وتكون مُجمّعة في عدد من الدّرجات أو الفئات حيث تمثّل كل درجة أو فئة مجموعة من الوظائف المتقاربة في الأهمية أو متشابهة في الطبيعة. وهذا التقييم يسهل على المنظمة تسيير الدّرجات أي إعطاءها أجر عوض تسعير كلّ وظيفة على حدة.

6- تسعير الدرجات (تحديد أجور الدرجات): يتمّ تحديد عدد الدّرجات التي تراها المنظمة مناسبة، ويخصّص لكل منها معدّل الأجر والعلاقة بين الأهمية النسبية للوظيفة والأجر المدفوع لها. وأحسن الطّرق هي الطّرق الكميّة. لأنّها الوحيدة التي تربط قيمة الوظيفة بمقياس نقدي أو نقطي.

7- إدارة الأجور: بعد وضع هيكل الأجور الجديد يقارن بفئات الأجور الحالية مع المقترحة وقد لا تساويها، وبمعنى أقل أو أكبر منها. وهذا ما يظهر إشكالية في المنظمة حول هيكل الأجور. وعليه، فإنّ إدارة الأجور تقوم بمعالجة المشاكل والقضايا المترتبة من تقييم الوظائف ومعالجة القضايا الخاصّة بتسعير نظام الأجور وصيانتها، ومنح مرونة تتأقلم مع التغيرات في المنظمة.¹

¹- راوية حسن، المرجع السابق، ص.291.

خلاصة الفصل الأول :

تعتبر الأجور من أحد أهم العوامل التي تضمن إستقرار العامل في عمله وتعكس مدى الرضا عنه. فهي تُعدّ من أهم الحوافز التي تدفع بالفرد إلى بذل أقصى جهد وتحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية. وقد توصلنا في هذا الفصل من خلال دراستنا للأجور أن الأجر له عدة مكونات: من أجر أساسي، تعويضات ، مجموعة من المكافآت، الخصائص والإقتطاعات. والتي تحظى كلها بحماية.

الفصل الثاني

تقييم الأداء الفردي داخل المؤسسة

تمهيد

من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو إهتمامها بالعنصر البشري، وتنمية أدائه وتطويره، فالأداء هو الوسيلة التي تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤسيهم بشكل مستمر. وتتحدد فاعلية الأداء بمدى استيعاب الأفراد لوظائفهم، ولمعرفة مدى كفاءته تتبع المؤسسة تقنيا ما يمكن للتعرف على مكامن القوة والضعف في إنجاز الأعمال الموكلة لكل فرد ومن ثمة التخلص من نقاط الضعف بشتى الطرق. بحيث إذا كان الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنّه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها، و ذلك في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، إذ لا تستطيع المؤسسة الدخول في منافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد داخلها.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يُعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الإهتمام والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة من جهة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

الفرع الأول: مفهوم الأداء

المعنى اللغوي للأداء يشير إلى:

أدى تأدية (الشيء): قام به، والأداء: إيصال الشيء.¹

أمّا المعنى الإصطلاحي فمؤداه أن الأداء هو:

- "قيام العمال بأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملهم"²؛

- "العمل الذي يُعدّه الفرد بعد أن يُكفّف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة مُعينة النوعية ويؤدى بأسلوب أو طريقة معينة".³

من خلال التعاريف السابقة للأداء يمكن القول أن الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة.

هذا، وقد قدّم الباحثون عدّة تعاريف للأداء أهمها التعريف الذي قدّمه نيكولاس (F.WNICKOLS) والذي عرّف الأداء (performance) أنّه ناتج السلوك. فالسلوك

¹- جبران مسعود، رائد الطلاب، ط9 (بيروت- لبنان: دار العلم، 1989) ص.48.

²- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (بيروت- لبنان: دار النهضة العربية، 1983) ص.10.

³- عصام الدين أمين أبو علفة، إدارة المنظمات العامة (أبوظبي-الإمارات، مكتبة جرير، 2002) ص.270.

هو النشاط الذي يقوم به الأفراد. أمّا نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخّضت عن ذلك السلوك.¹

الفرع الثاني: محددات الأداء

يُشير الأداء إلى نتائج العمل. وهذا الأداء تتحكّم فيه مجموعة محدّدات هي التي تحدّد طبيعة أداء العاملين، وهذه المحدّدات هي كالآتي:

أ- **الجهد المبذول:** حيث يشير الجهد إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم، إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.²

ب- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ج- **إدراك الدور أو المهمة:** وهذا بناء على الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنّه من الضروري توجيه جهود الفرد في العمل. وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.³

وهناك من أضاف إلى جانب هذه المحدّدات:

د- **البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات كنظم الحوافز وأيضا نُظم الإتصال الداخلي...

هـ- **المحيط الخارجي:** له تأثير على أداء العامل في مؤسسته، مثل الرواتب التي تُدفع في المؤسسات الأخرى. ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لأبّد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء. بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ولا يفهمون

¹ - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (القاهرة- مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003) ص.15.

² - عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين الأداء المورد البشري (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي) (الجزائر: جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016) ص.20.

³ - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص.25.

أدوراهم فإنَّ أدائهم لا يكون مقبولاً بالرغم من بذل كل تلك الجهود وفي نفس السياق الفرد الذي يفهم عمله وكم تنقصه القدرات فإنَّ مستوى أدائه يقيم كأداء منخفض.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر العمال بجملة من العوامل. وتختلف باختلاف الوظائف. ويمكن الإشارة إلى عاملين رئيسيين هما:

الفرع الأول: العوامل الداخلية

وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة، وتتكون من:

- 1- **العُنصر البشري:** وبعد أهم مورد في المؤسسة، باعتباره العامل في جميع العمليات الإدارية. فتمو المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على إستقطاب العناصر البشرية المتميزة في مهاراتها ومعارفها وإتجاهاتها. وهذا مرتبط بتنمية العنصر البشري، وكذا معرفة طاقات الأفراد الكامنة.²
- 2- **الإدارة:** للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها. فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة. ومنه، فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.
- 3- **التنظيم:** يشمل توزيع المهام والمسؤوليات وفق التخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل وفق مهارات العاملين وإمكانياتهم.
- 4- **بيئة العمل:** تُشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته.
- 5- **طبيعة العمل:** تُشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد والوظيفة أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحببه للعمل وولائه للمؤسسة.

¹ - رابحة حسن، مرجع سابق، ص. 215.

² - تامر محمد محارمة، "المناخ التنظيمي في الفكر الإداري"، مجلة الإداري، العدد 65 (مسقط - سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة، سنة 1996) ص. 96.

6- العوامل الفنية: إنّ العوامل التكنولوجية في الآلات والمُعَدَّات ووسائل الإتصال تُؤثر تأثيراً كبيراً على الأداء الجيّد، ولا يكفي هذا بل يجب على الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.¹

الفرع الثاني: العوامل الخارجية

هي تلك العوامل التي تقع خارج سيطرة المنظمة. وعلى الإدارة أن تتنبه لما حولها من متغيرات إيجابية كانت أم سلبية، وتتنبأ بتأثيرها وتعمل على مُواجهتها والتكيف معها، ونذكر منها مايلي:

1- البنية الإجتماعية والثقافية: وتتمثل :

- العادات والتقاليد الموروثة؛

- العُرف وأمور الدين؛

- المستوى التنظيمي ومدى تقدير الأفراد للتعلم ورغبتهم في الحصول عليه.²

فكلما إرتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهّلة لتولي

الوظائف الإدارية، وجهاز إداري قادر على إنجاز الأعباء الموكلة إليه بكفاءة وإمكانية إستخدام التكنولوجيا المتطورة وإِتخاذ القرارات الناجحة.³

2- البنية السياسية والقانونية: وتشمل:

- طبيعة النظام السياسي؛

- مدى الإستقرار السياسي؛

- مرونة القوانين والتشريعات.

¹- بلقائد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي 2 (الشلف- الجزائر: جامعة حسبية بن بوعلي، 2017) ص.262.

²- حواسين إلياس، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة آكلي أولحاج) (البويرة- الجزائر: 2014-2015) ص.36.

³- موفق حديد محمد، الإدارة العامة: هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرنامج الحكومي (الأردن: دار الشروق، 2000) ص.48.

إن أداء المنظمة يتأثر هذه البيئة. فطبيعة الحكم مثلاً إذا كان تسلطياً تتجه المؤسسات نحو المركزية والتنظيم البيروقراطي. وهنا تتجه الدولة إلى سن قوانين وتشريعات من أجل فرض الرقابة الشديدة على المؤسسات وتقيدها قانونياً، مما يجعل الفرد مُقيداً باللوائح والقوانين وإنعدام الإبداع، وهذا يؤثر سلباً على أدائه، وعكس ذلك إذا كان النظام ديمقراطياً.¹

3- البنية الاقتصادية: وتتمثل في:

- الإستقرار الإقتصادي، ووجود أسواق مالية وأسواق للأسهم والسندات، وكذا السياسات المُتعبة من قبل الدولة.

فمثلاً إتباع الدولة للإقتصاد الحر يفتح المجال للمنافسة والإهتمام بالجودة، أي تقدم الفرد على الإبداع، وهذا يؤثر إيجاباً على أدائه.² إذ تُعتبر هذه العوامل أهم العوامل الخارجية التي تتعامل معها المؤسسات والتي يجب التكيّف معها لتضمن أداء جيداً سواء على مستوى المؤسسة ككل أو المستوى الفردي.

المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء وتحسينه

الفرع الأول: مظاهر ضعف الأداء: تتمثل أساساً في:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها؛
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد؛
- الصدام بين الإدارة والموظفين، خاصة الجدد؛
- عدم الإنسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة؛
- إزدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.

¹- أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين (مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إقتصاد وتسيير بترول، جامعة قاصدي مرباح) (ورقلة- الجزائر: 2014-2015) ص.13.

²- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء (مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص إقتصاد عمومي، جامعة لخضر الوادي) (الوادي-الجزائر: 2014-2015) ص.38.

- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في إتخاذ القرارات؛

- عدم وجود الرّغبة في النمو والتطور الوظيفي.¹

الفرع الثاني: سبل تحسين الأداء

يُقصد بتحسين الأداء إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات. ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العوامل هي: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة.² وذلك من خلال:

أ- **القيادة الناجحة:** القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه. مهمتها هي إثارة وتنشيط الأفراد للعمل معاً لتحقيق الأهداف.³

ب- **تمكين العاملين:** هو أحد المبادرات الفعّالة التي يقوم بها القادة في المنظمة إتّجاه العاملين، والتي من شأنها منح مزيد من السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.⁴

ج- **التدريب والتطوير:** التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف لتلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتحسين مهارته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.⁵

د- **التحفيز الفعّال:** التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام في عملهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر.⁶

هـ- **تنمية قدرات الإبتكار:** الإبتكار هو قدرة عقلية، يحاول بفضلها الإنسان أن ينتج فكرة، وسيلة، أو طريقة... لم تكن موجودة من قبل، بما يحقق نفعاً للمجتمع.⁷

¹- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1 (دار الجامد الميسرة للنشر والتوزيع) (عمان- الأردن: 2016) ص.67.

²- الخزامي عبد الحكيم، إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ (دمشق- سوريا: دار الشروق، 1999) ص.11.

³- كمال دسوقي، سيكولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الخدمة المدنية، ط2 (القاهرة- مصر: 2000) ص.328.

⁴- سيد كمال جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء (مصر: جامعة قناة السويس، 2009) ص.252.

⁵- أحمد فؤاد باشات، أسس التدريب، ط1 (القاهرة- مصر: دار النهضة العربية، 1978) ص.12.

⁶- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية (القاهرة- مصر: جامعة القدس المفتوحة، 2008) ص.135.

⁷- محمد قذري حسن، إدارة الأداء المتميز (مصر: دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، 2015) ص.427.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الفردي

يعتبر الأداء الوظيفي للأفراد عنصرا هاما داخل التنظيم الإداري، باعتباره المحرك لهذا الأخير، كما يُعد المقياس الذي يعتمد عليه للحكم على فاعلية الأفراد في المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته

بعد أن يتم إختبار الموظفين وإتحاقهم بوظائفهم وتدريبهم على أدائها، بعد مُدَّة من الزَّمن في العمل يُصبح من الضروري مراجعة أدائهم للتأكد من مدى كفاءتهم، لِذا المؤسسات تهتم بتبني المسائل المناسبة لتقييم أداء مُوظَّفيها بصفة دورية.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

هو " النظام الذي يستطيع من خلاله الحكم على الأداء الماضي والحاضر والإستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل ".¹

أو هو " العملية التي يتم بمقتضاها تقييم الأداء الحالي أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعية ".²

كما يعرف راندل Randell تقييم الأداء بأنه الإجراءات التي تساعد في تجميع، مراجعة، مشاركة، إعطاء وإستخدام المعلومات المتجمعة من وحوّل الأفراد لغرض تحسين أدائهم في العمل...³

أو " هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم... ويُطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة، أو نظام تقارير الكفاءة، أو نظام تقييم

¹- صليحة الشامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات جامعة بومرداس) (بومرداس- الجزائر: 2010) ص.77.

²- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2007) ص.237.

³- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية (مصر: كلية التجارة، جامعة القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994) ص.279.

العاملين، وأياً كان المسمى فهو يعني تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم للعمل".¹

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المؤسسة في التعرف على مستوى أداء عمالها. ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

- رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين عند شعورهم بأن جهودهم موضع تقدير الإدارة؛
- إشعار العاملين بمسئولياتهم، عندما يشعر العاملون بأن نتائج التقييم سترتب عنها إتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر على مستقبله المهني، فإنه سوف يبذل قصارى جهده في عمله؛
- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية وتحديد إمكانية نقله لوظيفة أخرى؛
- تحديد الأفراد المستحقين للترقية؛

- تحديد نقاط الضعف في الأداء مما يساعد في تحديد الإحتياجات التدريبية.²

المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء: تتمثل في:

- 1- وضع معايير الأداء: تعتبر أولى الخطوات، حيث يتم فيها وضع توقعات الأداء في شكل معايير بالتعاون مع القيادات والعاملين، وبالتالي يتم الإتفاق على المهام المطلوب إنجازها والنتائج اللازم تحقيقها، وهذا ينشئ الدافع والتوجه اللازم للعاملين للقيام بمهامهم.
- 2- مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على الكيفية التي يعمل بها العاملين، وهل يتم التنفيذ بالشكل المطلوب.
- 3- تقييم الأداء: يتم في هذه المرحلة قياس تقدم أداء العاملين ثم مقارنته بالمعايير المحددة في الخطوة الأولى، مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2004) ص.284.

²- عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين: كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2013) ص.54.

4- التغذية العكسية: يحتاج كل عامل إلى التعرف على مستوى أدائه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، وحتى تكون مفيدة للعاملين يجب أن يفهموها ويستوعبوا المعلومات التي تحملها، حتى يُمكنهم الإستفادة منها بشكل أكبر.¹

5- إتخاذ القرارات الإدارية: إنّ عملية التقييم ليست عي الغاية في حدّ ذاتها، وإنّما هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في إتخاذ القرارات في ميادين شتّى مثل: الترقية، المكافآت، التدريب...

6- وضع خطة تطوير الأداء مستقبلاً: تبرز أهمية الخطة عندما لا تصلح النتائج المحقّقة مع ما هو مُخطط مُسبقاً من طرف المنظمة في عملية التقييم.²
تستخدم نتائج تقييم الأداء في:

- الترقية والنقل؛
- التأديب والتي تتطوي على التنزيل من الرتبة أو الخصم من الراتب أو الفصل من الخدمة؛
- التعويضات والمكافآت؛
- التدريب.³

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

تتعدّد طرق تقييم الأداء. وسنتعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعاً. ومن أهم طرق تقييم الأداء مايلي:

1- قائمة معايير التقييم: وتعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق إنتشاراً، وأسهلها تصميمًا، وأبسطها إستخدامًا، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تُحدّد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء، وجمع الدرجات الخاصّة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

¹- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان- الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009) ص.37.

²- أحمد بخوش، مرجع سابق، ص.16.

³- محمد قذري حسن، مرجع سابق، ص.287.

2- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الإعتماد هنا على المعايير، وإنما يتم الترتيب على حسب الأداء العام (أو الأداء ككل) ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين بحسب أدائهم. وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.¹

3- طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته ببساقى الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقاً لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازلياً حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

4- طريقة التوزيع الإجمالي: وفي هذه الطريقة يكون ككل رئيس مجبراً (نسبياً) على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة. ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي، وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس، وتأخذ نسبة الناس في الإنخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة، سواء بالارتفاع أم بالإنخفاض.

5- طريقة الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تعتمد على أن العبرة بالنتائج. أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

6- قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين. وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم، ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر أو صفة

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.ص 296-298.

أمامه حسب أهميته، إلا مُدير إدارة الموارد البشرية هو الوحيد الذي يعرف هذه التقييم.¹

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء وسبل معالجتها

سبق وأشرنا إلى خطوات وطرق تقييم الأداء. وغالبا ما يصاحب تطبيق هذه الخطوات والطرق في أغلب المؤسسات مشاكل معقدة وصعوبات. في الوقت نفسه هناك سبل لمعالجتها.

الفرع الأول: صعوبات تقييم الأداء

تتمثل أساسا في:

1- المشكلات التي تتعلق بالمقيّم: وذلك لأن:

- المشرفين لا يعرفون جيدا مايقوم به العاملون. وبالتالي لا يستطيعون أن يقوموا بأدائهم بشكل موضوعي؛
 - قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين يؤدي إلى تقييمات غير سليمة نتيجة لإختلاف المعايير؛
 - هناك بعض المشرفين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين لاسيما إذا كانت سلبية؛
 - وقوع المشرفين أثناء تقييمهم في أخطاء مثل: الميل نحو الوسط في التقييم، الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم، الوقوع في التحيّيزات الشخصية، والميل إلى خطأ التقييم العشوائي.
- 2- المشكلات المتعلقة بالمرؤوسين الذين يتم قياس أدائهم: ويمكن حصرها في:**

¹- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.ص 298-303.

- عدم معرفة العامل ماهو مطلوب منه، وعدم القدرة على أداء ماهو مطلوب منه ؛
- عدم فهم العامل لنظام التقييم؛
- شعور العامل بالظلم وعدم الأمان؛
- ميل العامل للكسل وعدم إهتمامه بنتائج التقييم.¹

الفرع الثاني: سبب معالجة صعوبات تقييم الأداء

لحد من تأثير هذه المشكلات، يتعين وضع نظام متكامل يقوم على:

- التأكد من فهم المُشكلات؛
- إختبار الطريقة الصحيحة للتقييم؛
- تدريب المشرفين على التخلص من عُيوب أو خطأ التقييم التي ذُكرت؛
- إعداد سجل يومي لجمع الأحداث يستخدم لتقييم أداء المرؤوسين، بتدوين كُل الملاحظات السلبية أو الإيجابية أثناء عملية التقييم؛²
- إئصاف عناصر التقييم بالموضوعية والدقة وإمكانية القياس؛
- مُراجعة التقييم من قبل سُلطة أعلى؛
- إشتراك العاملين في التقييم؛
- تعدد النماذج، وبالتالي إختلاف عناصر التقييم طبقاً لنوع الوظيفة ومُستوى العاملين وموضوع التقييم.³

¹- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان - الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996) ص.109.

²- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص.112.

³- محمد قدري حسن، مرجع سابق، ص.334.

المبحث الثالث: فعالية نظام الأجور في تحسين الأداء

تعتبر الأجور بمثابة المقابل للأداء سواء كان من حيث الكمية أو النوعية، تستخدم للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد مما يؤدي إلى الرفع من روحهم المعنوية، وكذا مستوى أدائهم.

المطلب الأول: أثر الأجور على الأداء

من أهداف سياسة الأجور المتبعة في المنظمة مايلي:

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة؛

- المحافظة على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة ؛

- تحفيز ودفع العاملين لتقديم أفضل مستوى من الأداء؛

وعليه فالسؤال المطروح هو: هل الأجر يحفز الفرد وبالتالي يدفعه لسلوك معين؟

إن الإجابة وفقاً لنموذج الحاجات لبراهام ماسلو يعتمد على ما يبدو على كم

من المال يملكه الفرد المعني. إنَّ المال بما أنَّه نادراً ما يُعتبر غايةً في حدِّ ذاته،

وإنَّما وسيلة لإقتناء غايات مُعينة، يُمكن أن يشبع بدرجة كبيرة الحاجات الفسيولوجية

وحاجات الأمان، إنَّ زيادة ألف دينار على دخل فرد يكسب 5000 دينار في السنة

تعتبر وسيلة لتحقيق تحسن كبير في مستوى معيشته.

وتظهر معظم النتائج أنّ المال يحتمل أن يكون من العوامل الدافعة الفعّالة، بغض النظر عن المستوى الذي وصل إليه الفرد في المنظمة أو مقدار المال الذي يكسبه في الوقت الحاضر، ويبدو أنّ للمال قيمة رمزية كبيرة.¹

إنّ الإختلافات بين الأفراد يجعل الإحتياط واجب في إصدار التعميمات. فالمال قد لا يكون هاماً لبعض الناس، سواء كان عندهم القليل أو الكثير منه، بينما البعض الآخر لا يكفيه إمتلاك الكثير من المال ويظل مدفوعاً للحصول على المزيد منه، ربما لإشباع حاجاته في مكانة إجتماعية مرموقة أو لتحقيق هدف الثراء. وتشير أيضاً الدراسات إلى أنّ المال بالنسبة لبعض الناس يمكن أن يكون وسيلة لإشباع حاجاتهم إلى التقدير وإلى تحقيق الذات بالإضافة إلى الحاجات الفسيولوجية الأساسية.

وإذا كان الأجر يلعب دور العامل الدافع، يكون من الضروري بالتالي تدعيم العلاقة بين الأداء والأجر. فهؤلاء الذين يتطلعون إلى المال ستتوقف عملية دفعهم إلى مستوى أداء أفضل على ربطهم بوضوح بين مستوى الأداء المرتفع وحصولهم على مزيد من الدخل المالية، فسيميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يتم مكافأته بالمال (عندما يتطلع الفرد إلى المال)، بينما يميل إلى عدم تكرار السلوك الذي لا يكافئ بالمال.

والنتيجة التي تمّ التوصل إليها هي أنّ الأجر يعمل على زيادة الدافعية الداخلية لرفع

الأداء إذا توفر شرطان، هما:

- أن يلي الدخل المالي الأداء مباشرة حتى يدعمه.
- يجب أن يُدرك الدخل المالي من قبل العامل على أنّه متوقف على سلوك أدائه.¹

¹ - محمد الهزام ، سياسة الأجور ودافعية المستخدمين (دراسة حالة: مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار) (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير الموارد البشرية) (وهران-الجزائر: 2006-2007) ص.136.

المطلب الثاني: آليات المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات التي تساعد المؤسسة على التفاعل

مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، نوضحها كالتالي:

1- مساعدة العاملين على التوسيع: لأنَّ العاملين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسُّن. ولذلك يجب أن تقدم لهم الحوافز من أجل تحسين أدائهم، وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

2- يجب وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: فإذا كان الأداء غير جيد أو غير مقبول يجب مناقشة ذلك مع العاملين والإستماع لآرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وبالتالي من خلال هذه المشاركة ستترك إنطبعا جيداً لدى العاملين وبالتالي محاولة تطوير أدائهم.

3- تعيين حجم مسؤولية العاملين: من أهمِّ العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم وضوح ما هو مطلوب منهم عمله. فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوط بها يزيد من شعوره بالمسؤولية، وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.

4- مساعدة العاملين على إكتساب مستويات أعلى من الأداء: يرغب أغلب العاملين في أن يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي تحسن مستويات الأداء. وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقُّعات الأداء، لأنَّه رُبَّما يجد المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحُساب أو حتَّى قد لا يكون له دراية بها.

5- توثيق ما إتفق عليه العاملين: على المدير أو المشرف أن يُدوِّن قائمة المعلومات عن قياسات ومُستويات ما يتوقَّعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت

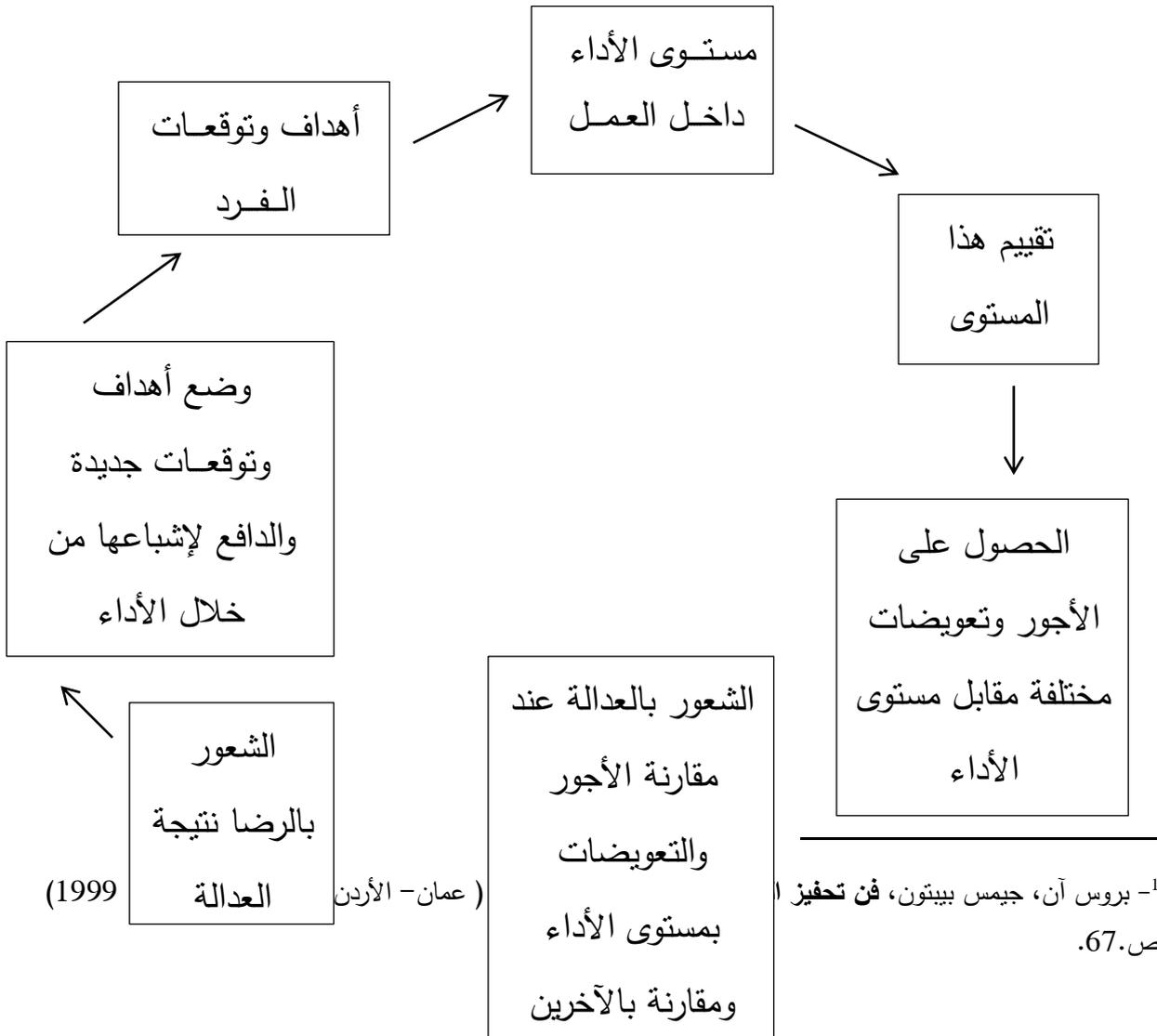
¹- محمد الهزام ، مرجع سابق، ص.137.

الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

6- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع وتتنوع الحوافز والمكافآت.¹

المطلب الثالث: علاقة الأجر بالأداء

هناك علاقة مباشرة بين الأجر والتعويضات التي يحصل عليها الفرد، ويمكن تمثيل العلاقة بالشكل التالي:



(1999

عمان - الأردن

¹ - بروس آن، جيمس بيتون، فن تحفيز ص.67.



الشكل رقم (01): العلاقة بين التعويضات والدافع للعمل.¹

يُبين لنا هذا الشكل بأنّ هناك علاقة مباشرة بين ما يحصل عليه الفرد من تعويضات تتساوى مع مستوى الأداء الذي يقوم به وبين الدافع للعمل، ذلك أنّ للفرد عديداً من الرغبات التي يتم إشباعها من خلال ما يحصل عليه من تعويضات من المنظمة بكافّة أنواعها، ومن هنا فإنّ حصوله على تلك التعويضات يساعده أو لا يساعده، بناءً على مستوى أدائه على إشباع العديد من الرغبات، وهذا يعني أنّ هناك علاقة مباشرة بين التعويضات وإشباع الرغبات مما يدفع الفرد إلى إعادة مستوى الأداء السابق أو تحسين هذا المستوى بحيث يتسنى له الحصول على المزيد من التعويضات لإشباع المزيد من الدوافع والرغبات.

وكُلّما كان هناك توازن أو تساوي إلى حد ما بين ما يتوقع أن يحصل عليه الفرد من تعويضات وبين ما يحصل عليه فعلاً زاد معدل الرضا في العمل وبالتالي الدافع للعمل.² يرى الباحث أنّ الأجر والمزايا تلعب دوراً هاماً وأساسياً في تحديد أداء الأفراد وتوجيه هذا الأداء، ما يدفع الأفراد لسلوك معين، فهناك علاقة وثيقة بين الأفراد وبين ما يحصلون عليه من أجر، تنعكس نتائجها على النتائج المتوقعة تحقيقها من الأفراد، ما يؤثر على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة وبالنتيجة يؤثر على مستوى المجتمع،

¹ - عبد الباري إبراهيم درّة، زهير نعيم الصبّاغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1 (عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008) ص.346.

² - عبد الباري إبراهيم درّة، زهير نعيم الصبّاغ، مرجع سابق، ص.347.

لذلك وضع سياسة عادلة ومنطقية ومنظمة للأجور تتوافق مع الجهد الذي يُبذل من قبل الأفراد ومستويات المعيشة وتكاليفها، يعتبر من أهم عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المنظمات ممّا ينعكس على نجاح هذه الإدارات في تحقيق أهدافها، فقصور الأجور أو التعويضات عن تأمين الإحتياجات الأساسية للأفراد وإنخفاضها وعدم قدرتها على تحفيز الأفراد يترتب عليه الكثير من النتائج الخطيرة التي تستدعي الوقوف عندها وإدراك خطورتها.¹

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أنّ المورد البشري هو المُحرِّك الأساسي للمؤسسة. وحتى يتسنى لنا معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين لابدّ من تقييم أدائهم. فالأداء من الظواهر المعقدة والمتعددة الأبعاد. لذا فإنّ إشكالية تقييم الأداء تعتبر من أصعب الإختيارات التي تواجهها المؤسسة، والتي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة ومجال تخصصها، خاصة أنّ نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدر ما بإختيار الإستراتيجيات الجيدة، وتقييم الأداء واحد من هذه الإستراتيجيات والتي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة. لأنّه من خلال عملية تقييم الأداء نستطيع أن نحدّد بدقّة مستوى العامل من كل الجوانب. ومنه، فإنّ الأداء يحدّد لنا بالضبط ماهو نوع الأجر الذي يحتاجه الفرد العامل.

¹ - معاذ غسان إسماعيل، "تأثير أنظمة الأجور والمزايا على أداء العاملين (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية في مدينة بغداد)"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، رقم 115 (العراق: الجامعة العراقية، قسم إدارة الأعمال، 2019) ص. 267.

الفصل الثالث

الأجور والرواتب في الإدارة البلدية في الجزائر

تمهيد

تُعتبر البلدية هيئة قاعدية ذات أهميّة بالغة في وزارة الدّاخلية والجماعات المحليّة، حيث لها عدّة وظائف ومهام تقوم بها مصالحها. ومن بين هذه المصالح مصلحة المستخدمين والأجرور، إذ تُعدّ هي الأخرى بمثابة الإدارة الفرعية الأهم في تسيير أجرور الموظفين في هذه المؤسسة من خلال كشف الحساب الذي بدوره يسمح بتحديد مختلف الأجرور والمنح والتعويضات وكذا الإقتطاعات.

المبحث الأول: تطوّر نظام الأجرور في الجزائر

إنّ تطور نظام الأجرور في الجزائر عرف عدّة مراحل ومحطات، من حيث كون الجزائر

دولة حديثة النشأة لكن لها إمتداداتها التاريخية إلى الحقبة الإستعمارية ومخلفاتها التي كان يُطبّق فيها قانون العمل الفرنسي على العمال في الجزائر.

هذه الفترة التي عرفت إنتكاسات في كل المستويات بالنسبة للمجتمع الجزائري إلى بداية الإستقلال حيث بقي العمل بالقوانين الفرنسية إلاّ ما تعارض منها مع السيّادة والمبادئ الوطنية، ليتوالى بعدها صدور القوانين والتنظيمات التي تميّزت بإنتهاج أساليب وأنماط مختلفة من التسيير. وبالتالي، فقد تباينت المراحل المختلفة التي عرفها تطور الأجرور في الجزائر حسب الخلفيات والإيديولوجيات النظرية المنتهجة.

المطلب الأول: سياسة الأجرور في الجزائر

نظرا لأهمية الأحكام التنظيمية، ودورها في تحديد وضبط الإطار التنظيمي والعملي لمختلف جوانب علاقة العمل في التنظيم القانوني الجزائري فإننا سوف نخصص هذا المبحث لأهمّ التطورات التي شهدتها الأجرور من خلال تبيان تطور قانون العمل في الجزائر وكذا علاقات العمل وفق قانون 90-11 أي " قانون علاقات العمل " والأحكام الخاصة بالعمل.

الفرع الأول: مرحلة ما قبل الإستقلال

إنّ أغلب القوانين الفرنسية التي وضعت لتنظيم علاقات العمل في فرنسا كانت تُطبّق في الجزائر مع إدخال بعض التعديلات المناسبة للأوضاع في الجزائر، كما أنّ القانون الصادر سنة 1947 قد دَعَم هذا الإتّجاه في تطبيق القوانين الفرنسية في الجزائر. بل وفي بعض الأحيان وضع قوانين خاصة ببعض الحالات والمواضيع، سواء تعلّق بالعمّال الفرنسيين أو العمّال الجزائريين. ولهذا لا يمكن الحديث عن قانون عمل خاص بالجزائر وآخر خاص بفرنسا، لأنّه من الناحية العملية كان هناك قانون واحد يطبّق هنا وهناك.¹

¹ - أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (مبادئ قانون العمل)، ج:1، ط2 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004) ص.ص 45-46.

الفرع الثاني: المرحلة مابين 1962 - 1977

لقد شهدت السنوات الأولى للإستقلال فراغًا قانونيًا وتنظيميًا في مختلف المجالات بما فيها تنظيم علاقات العمل. وتفاديا لتعطيل وتجميد الحياة الإقتصادية والإجتماعية في إنتظار وضع القوانين والتنظيمات الوطنية بادرت الدولة في الأشهر الأولى للإستقلال إلى إصدار القانون القاضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية، إلاّ ما تعارض منها مع السيادة الوطنية. هذا القانون الذي بقي ساري المفعول إلى غاية 05 جويلية 1975. وقد إمتدّ الفراغ القانوني في مجال قانون العمل إلى سنة 1971. حيث أنه طوال هذه الفترة لم يظهر في الجزائر أي نص قانوني أو تنظيمي يتعلق بتنظيم علاقات العمل بإستثناء قانون الوظيفة العمومية الذي صدر في 02 جوان 1966 وبعض النصوص التنظيمية له.¹

هذه الأحكام والنصوص لم تصل إلى درجة التنظيم الموضوعي والإجتماعي لعلاقات العمل بشكل كامل، بسبب الإختلاف الواضح في تنظيم قطاعات العمل المختلفة، وعدم التجانس والإختلاف في الأحكام المطبقة أو تعارضها مع بعض الأحكام السارية على مؤسسات القطاع العام، والمستمدّة من القانون الفرنسي. وهو ما حدا بهذه المؤسسات - في بعض الحالات - إلى تطبيق النصوص الصادرة بشأن تنظيم العمل في القطاع الخاص مثل الأحكام الخاصة بالأجور وتلك المتعلقة بالإتفاقيات الجماعية وغيرها من النصوص الأخرى.²

¹ - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص.47.

² - بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الجماعية والفردية)، ط2 (الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2003) ص.ص 46-47.

الفرع الثالث: المرحلة ما بين 1978 - 1989

تُعتبر هذه المرحلة مُعرجاً هاماً إنطلاقاً من المبادئ والأحكام التي حدّدها الميثاق الوطني والدستور الصادرين عام 1976. وقد جاء مايسمى بالقانون الأساسي العام للعامل المؤرخ في 05 أوت 1978، الذي عمل على توحيد النظام القانوني المطبّق على كافة علاقات العمل في البلاد في كافة قطاعات النشاط، حيث صار يحكم الفئات العمالية على إختلاف أصنافها ودرجاتها ومهنها والقطاعات التي تنتمي إليها بما فيها قطاع (الوظيفة العمومي). الأمر الذي أوجب إصدار عدّة نصوص قانونية بلغت أكثر من 20 نص قانوني وأكثر من مئة نص تنظيمي تناولت العديد من المسائل أهمها تحديد المدة القانونية للعمل والعطل، تنظيم الأجور والمُرتبات، الضمان الإجتماعي.

الفرع الرابع: مرحلة ظهور قانون علاقات العمل 11/90 وما بعده

بدأ التحضير لهذا القانون مع بداية التحضير لمرحلة إستقلالية المؤسسة الإقتصادية الصناعية والتجارية نظراً لفشل القانون الأساسي العام للعامل في تحقيق الأهداف المرجوة منه ونظراً لحدّه من مبادرة المؤسسات لتحسين الفعالية وتشجيع الإبداع والإختراع وما يستدعي تكيف تلك الأحكام مع المحيط الإقتصادي الجديد إمّا بتعديلها وبتعويضها بأخرى جديدة تتماشى ومتطلبات التسيير الإقتصادي لمختلف المؤسسات الوطنية. ومن ثمة، فإنّ المرحلة تميزت بتقديم إقتراحات تصحيحية للسلبات التي شهدتها تطبيق القانون الأساسي العام للعامل. وجاءت الإقتراحات في شكل خطة عمل تتكون من ثلاث خطوات أو مراحل، هي:

- 1- الفترة الأولى ما بين 1988 - 1989: وتمثلت في تحرير المؤسسات قليلاً من قيود القانون الأساسي العام للعامل وفي تحضير التعديلات الشاملة لهذا القانون.
- 2- أمّا المرحلة الثانية فخصّصت سنة 1990: وتمثلت في إصدار التعديلات الطارئة على القانون الأساسي العام للعامل أو القانون الجديد في حالة إلغائه.

3 - المرحلة الثالثة إمتدت من 1990 إلى 1994: وتمثلت في متابعة إصدار كل القوانين والنظم الخاصة بقطاع العمل.

وأخيرا فإن ما يميّز قوانين العمل الصادرة ما بعد 1990 إعتمادها فكرة الفصل بين قطاع المؤسسات الإقتصادية العامة والخاصة من جهة، وبين قطاع الوظيف العمومي من جهة أخرى، والذي صدر بشأنه الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 عوض المرسوم 85/59 المؤرخ في 23 مارس 1985.

وهو بذلك يعود إلى تكريس المبدء التقليدي في الفصل بين مجال تطبيق قانون العمل، ومجال تطبيق القوانين الإدارية الأخرى، كقانون الوظيفة العمومية، كما هو معمول به في الكثير من الدول الأخرى.

بالرغم من التّأخر الذي عرفه قانون العمل في البداية إلا أنّ المشرع إستطاع أن يستدرك الأمر ويطوّره بسرعة مقبولة، حتّى كاد أن يُغطي كافة جوانب علاقات العمل.¹

المطلب الثاني: سياسة الأجر في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06

تُعتبر الوظيفة العمومية في النظام الجزائري مهنة يقوم بها الموظف خدمة للمرفق العمومي بصفة دائمة بعد أن يُعيّن في هذه الوظيفة طبقاً لقانون تنظيمي لائحي. في هذا الإطار صدر الأمر رقم 03/06 في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ونصّ على موضوع الرواتب والأجر في المواد 02 و 114 إلى 126. كما جاءت عدّة مراسيم تطبيقاً لمختلف هذه المواد.

هذه النصوص القانونية والتنظيمية جاءت نتيجة إصلاحات في القطاع العام للوظيفة العمومية، حيث أعاد هذا النظام الجديد للتصنيف الإعتبار للكفاءة والشهادة والجدارة. وبالتالي أصبحت من أهم المعايير المعتمد عليها في التصنيف وذلك وفق الأمر 03/06. ومن بين هذه المراسيم:

¹ - أحمية سليمان، مرجع سابق، ص.ص 47-55.

- المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007. الذي يُحدّد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.¹ هذه الشبكة نتاج لعمليات التخطيط والتصنيف الخاصة بالوظائف التي تحدّد مستوى كل وظيفة بما يقابلها من مستوى التأهيل المطلوب فيمن يشغلها. وبهذا يحصل كل موظف تبعًا للسلك والرتبة والدرجة المنتمي إليها على راتبه المستحق؛

- المرسوم الرئاسي رقم 307/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يُحدّد كفاءات منح الزيادة الإستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية؛
- المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المحدّد لكيفية توظيف الأعدان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المُشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبّق عليهم، وكفاءات تصنيف الأعدان الخاضعين لنظام التعاقد ودفع رواتبهم، وذلك طبقا لأحكام المواد من 19 إلى 21 من الأمر 03/06 (المؤرخ في 15 يوليو 2006).

هذا، ويمكن للمؤسسات الإدارية العمومية حسب الحالة ووفق إحتياجاتها توظيف أعدان متعاقدين لمدة محدّدة أو غير محدّدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي. وهنا نجد:
- الأعدان المتعاقدين الذين يتم توظيفهم في مناصب شغل الحفظ أو الصيانة أو الخدمات؛
- الأعدان المتعاقدين الذين تم توظيفهم في مناصب شغل توافق رتب الموظفين؛
- الأعدان المتعاقدين الموظفون لإنجاز عملية تكتسي طابعًا مؤقتًا؛
- وفي هذا الإطار يُصنّف الأعدان الخاضعين إلى نظام التعاقد وتدفع رواتبهم، حسب الحالة وعلى أساس مستوى تأهيلهم، بداية يتمتع الأعدان المتعاقدون طبقا للمادة 13

¹- المادة 08، المرسوم الرئاسي رقم 304/07، المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 61) ص.11.

من المرسوم الرئاسي 308/07 بمجموعة من الحقوق أبرزها: راتب بعد أداء الخدمة، الحماية الإجتماعية والتقاعد، العطل والغيابات المرخص بها وأيام الرّاحة القانونية، الإستفادة من الخدمات الإجتماعية، ممارسة الحق النقابي، ممارسة حق في الإضراب. وهم يشبهون بهذه الحقوق الموظفين العموميين الدائمين، إلا أنّ التصنيف خاص بالأعوان المتعاقدين الذين تمّ توظيفهم في إطار المادتين 19 و 21 من الأمر 03/06 والذي تحدّد عن طريقة رواتبهم، مختلف عن التصنيف المعتمد للموظفين العموميين¹. أمّا البقية فيخضعون لنفس التصنيف. بمعنى أنّ الأعوان المتعاقدين يصنفون وتدفع رواتبهم حسب المادة 23 من المرسوم الرئاسي 308/07، حسب الحالة وعلى أساس مستوى تأهيلهم، في إحدى الشبكتين الآتيتين: الشبكة الإستدلالية لمناصب الشغل المحدّدة في المادة 45 من المرسوم الرئاسي 304/07، وهذا فيما يخص الأعوان المتعاقدين الذين تمّ توظيفهم في مناصب الشغل المرتبطة بنشاطات الحفظ والصيانة أو الخدمات.

- الشبكة الإستدلالية للمرتبات المحدّدة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 304/07، فيما يخص الأعوان الآخرين الذين تمّ توظيفهم وفق الأمر رقم 03/06.

- كما تضمّن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المادة 14 مبدأ الزيادة الإستدلالية، أي تخصيص عدد معيّن من النقاط الإستدلالية زيادة على الرقم الإستدلالي المطابق للرتبة قصد المكافأة على المسؤولية المرتبطة بالمنصب المشغول، لكن الملاحظ هو أنّ قيمة النقطة الإستدلالية متساوية في مجال الشبكة الإستدلالية للموظفين أي 45 دج.²

¹- سايبني مسعود، بوزوايد دراجي الحضني، المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد خيضر) (بسكرة- الجزائر: 2021/2020) ص.14.

²- حسناوي سفيان، نظام الأجور المتعلق بقانون الوظيفة العمومية في الجزائر (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص قانون إداري، جامعة محمد بوضياف) (المسيلة- الجزائر: 2022/2021) ص.93.

- المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 20/09/2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارات الجماعات الإقليمية¹، والمرسوم التنفيذي رقم 244/13 المؤرخ في 26/06/2016 يتمّ المرسوم التنفيذي رقم 338/11 المؤرخ في 26 سبتمبر 2011 الذي يُؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارات الجماعات الإقليمية² وقد توالى عدّة نصوص قانونية وتنظيمية مُتّمة ومُعدّلة لبعض المراسيم السابقة بُغية إدخال بعض الإصلاحات لنظام الأجرور.

المبحث الثاني: تنظيم الأجرور في الإدارة البلدية الجزائرية

سنحاول في مبحثنا هذا التعريف بالبلدية في الجزائر، و ذلك لإعطاء لمحة تاريخية ودراسة الهيكل التنظيمي للبلدية، والعوامل المحدّدة للرواتب والأجرور في الإدارة البلدية في الجزائر.

المطلب الأول: تعريف البلدية

إنّ الجماعات المحلية في القانون الجزائري تشير إلى البلدية والولاية. البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي، وتحدث بقانون. وتوكّل إليها مجموعة من المهام لتسيير الشؤون المحلية للسكان وتوفير خدمات عمومية لهم بحكم قربها منهم. وقد تضمنت كل الدساتير والمواثيق الجزائرية الإشارة إليها منها:

- المادة 09 من دستور 10 سبتمبر 1963 التي تقضي بأن: " البلدية هي الجماعة الإقليمية الإدارية الإقتصادية والاجتماعية " .

- ميثاق الجزائر لسنة 1964، القسم الثالث، الفصل الثاني، الفقرة 100 منه: " البلدية هي أساس التنظيمات السياسية والإقتصادية والاجتماعية للوطن. " وأكّد على أن تكون لها سلطات تسمح لها بتوجيه التنمية الإقتصادية وإستعمال جزء من العائدات المحققة في

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 334/11 المؤرخ في 22 شوال عام 1432 الموافق 20 سبتمبر 2011 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية).

² - المرسوم التنفيذي رقم 244/13 المؤرخ في 26/06/2013، المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 338/11 المؤرخ في 26/09/2011، المؤسس للنظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية).

البلدية لتنمية الحاجيات المحلية، ثم بعدها جاء الأمر رقم 24/67 المؤرخ في 18 يناير 1967، المتعلق بقانون البلدية جاء في المادة الأولى منه أن " البلدية هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية الأساسية، تحدث بموجب قانون".¹

بعد ذلك أكد دستور 1976، الصادر بالأمر رقم 97/76 المؤرخ في 22 نوفمبر 1976، حيث نص في مادته 36 على أن " المجموعات الإقليمية هي الولاية والبلدية وأن البلدية هي المجموعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية في القاعدة"²، حيث تضمنت الفقرة الثانية مختلف المهام والوظائف في جميع المجالات. أمّا القانون رقم 09/81 المؤرخ في 04 جويلية 1981 المعدل والمتمم للأمر 24/67 المتعلق بقانون البلدية³ فهو يعرفها بنفس تعريف القانون السابق بحكم نفس المرحلة.

وبعد دستور 1989 وبعد التحول الذي عرفته الجزائر بتبنيها التعددية الحزبية واقتصاد السوق، فقد صدر قانون البلدية لمواكبة هذا التغيير فجاءت المادة الأولى من القانون رقم 08/90 المتعلق بالبلدية فيعرفها بأنها: " الجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي وتحدث بموجب القانون"،⁴ أمّا دستور 1989 المعدل سنة 1996 فقد تطرّق بدوره لذكر البلدية، حيث نصّت المادة 15 منه على أن: " الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية والبلدية هي الجماعة القاعدية".

¹ - قانون رقم 24/67 مؤرخ في 18/01/1967، المتعلق بالبلدية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 06) ص.90.

² - أمر رقم 97/76 مؤرخ في 24/11/1976، المتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1976 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 94، في 24/11/1976).

³ - قانون رقم 09/81 مؤرخ في 04/07/1981، المعدل والمتمم للأمر 24/67 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 27).

⁴ - قانون رقم 08/90 مؤرخ في 11/04/1990، المتضمن قانون البلدية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 15).

وعرّف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى والثانية والثالثة من القانون رقم 10/11 المؤرخ في 27 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية بأن: " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون ". البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية¹.

كما نصّ دستور سنة 2016، في المادة 16 منه على أن: " الجماعات الإقليمية للدولة هي البلدية والولاية. البلدية هي الجماعة القاعدية. "² مما سبق نجد أن البلدية تعتبر المكون القاعدي في التنظيم الإداري الجزائري والخلية الأساسية في بناء الدولة وأداة بسط سلطتها على كل الإقليم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للإدارة البلدية

الهيكل التنظيمي هو رسم بياني للعلاقات الوظيفية والتنظيمية بالبلدية. لقد ترك المشرع الجزائري للمجالس المنتخبة تحديد الهيكل التنظيمي للبلدية وفق مداولة للمجلس الشعبي البلدي، تصبح هذه المداولة سارية المفعول بعد موافقة السلطة الوصية.

الفرع الأول: الأمانة العامة

تقوم الأمانة العامة بإدارة الشؤون الإدارية المتعلقة بالبلدية وإعداد برامج المجلس الشعبي البلدي وتسجيل القرارات والمداولات الخاصة بالمجلس وتنفيذها، يُسِيرها أميناً عاماً. وهذا الأخير حسب بعض المختصين يُعتبر الرّكيزة الأساسية في البلدية، ويُعتبر المساعد المباشر الأساسي لرئيس البلدية. وتجدر الإشارة أنّ وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني، والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون

¹ - قانون رقم 10/11 مؤرخ في 22/06/2011، المتضمن قانون البلدية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 37).

² - قانون رقم 01/16 مؤرخ في 06/03/2016، المتضمن التعديل الدستوري (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 14).

الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 27/91 المؤرخ في 1991/02/02 الذي يُحدّد قائمة الوظائف العليا للإدارة البلدية.¹ وتضم الأمانة العامة للبلدية مكاتبين:

1- مكتب البريد: متواجد في أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي، يقوم بإستقبال البريد الوارد من مختلف الإدارات والمؤسسات والمواطنين ويقوم بتسجيلها، كما يقوم بتسجيل كل المراسلات الصادرة عن البلدية.

2- مكتب الأمانة العامة للأمين العام: يقوم هذا المكتب بتوزيع البريد الوارد من الإدارات المختلفة على جميع مكاتب البلدية، وتسجيل القرارات التنظيمية، ومقررات المستخدمين التابعين للبلدية كقرارات التعيين والنقل والترسيم، الواردة من الوظيف العمومي والمراقب المالي في سجلات القيد، وتوزيع الإستدعاءات الخاصة بالمداوالات لنواب المجلس الشعبي البلدي.

3- مكتب الأرشيف: يتولى التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، ومتابعته، وجمع الوثائق القانونية التنظيمية وإستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية، تنسيق العلاقات مع مختلف المصالح الخارجية في مجال المحفوظات والوثائق.²

4- مكتب العقود الإدارية والمنازعات: يقوم بإتخاذ كافة الإجراءات القانونية المتعلقة بالنزاعات التي تكون البلدية طرفا فيه ومتابعتها والسهر على تطبيقها. كما يسهر على نشر التنظيم والتعليمات والوثائق كيفما كان نوعها على مستوى البلدية والعمل على مطابقة القرارات البلدية للتنظيم المعمول به وإبرام مختلف عقود البلدية وتنظيمها.

¹- كلثوم سوداني، رحموني محمد، خملاوي فتيحة، النظام القانوني للإدارة المحلية في التشريع الجزائري (مذكرة لنيل شهادة

الماستر في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية) (أدرار - الجزائر: 2014/2013) ص.52.

²- زينب سعودي، تسيير الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة، جامعة ألكلي محند أولحاج)(البويرة- الجزائر: 2018/2019) ص.58.

الفرع الثاني: المصالح الإدارية: تتمثل هذه المصالح في:

- 1- مصلحة التنظيم والشؤون الإدارية، والتنشيط الإجتماعي والثقافي: تتكفل هذه المصلحة بكل ما يتعلق بالانتخابات كمراجعة القوائم الانتخابية، التسجيل في القوائم الانتخابية، التحضير للعمليات الانتخابية، وكذلك بكل ما يتعلق بالتنظيم، كالتنظيم المتعلق بأصحاب الحرف، التجار، البوليس العام. وتضم المكاتب التالية:
 - أ- مكتب التنظيم العام: يسهر على تعميم التنظيم والسهر على تطبيقه فيما يتعلق بكل جوانب الحالة المدنية للمواطنين والخدمة الوطنية، وتحريرو عقود بيع السيارات، تنظيم الحج ومتابعة كل مراحل خطوة بخطوة، ويضم فرعين:
 - ب- مكتب الحالة المدنية: يتكفل هذا المكتب (أو هذه المصلحة في بعض البلديات الكبيرة) بتلقي والحفاظ وتسليم وثائق الحالة المدنية مثل: شهادة الميلاد، شهادة الإقامة، يشرف المكتب على مختلف سجلات الحالة المدنية من مواليد، وفيات، عقود زواج وإصدار نسخ منها وكذا مسك الملفات الخاصة بالتصحيح ومتابعة العملية مع جهات قضائية مختصة، بالإضافة إلى إعداد إحصائيات شهرية وإرسالها لمصالح الولاية.
 - ج- مكتب الانتخابات والخدمة الوطنية: يقوم هذا المكتب بتسجيل المواطنين بالقوائم الانتخابية وشطب المتوفين أو الذين حوّلوا مقر إقامتهم خارج تراب البلدية، إضافة إلى مراجعة وترتيب أسماء الناخبين وتوزيعهم على مختلف المراكز الانتخابية، تسيير شؤون الأفراد المستدعين لأداء واجب الخدمة الوطنية.
 - كما تمّ إستحداث مكاتب جديدة تم إدراجها في الهيكل التنظيمي بعدما كانت تابعة للدائرة، وهي:
 - مكتب بطاقة التعريف الوطنية: يستقبل ملفات بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر البيومتري.
 - مكتب البطاقة الرمادية: يقوم بإستقبال ملفات البطاقات الرمادية وإصدارها والمصادقة عليها وإعداد البطاقة التقنية لمراقبة السيارات.
 - مكتب رخص السياقة: يقوم بإستقبال ملفات رخص السياقة بأنواعها وإصدارها.

د- **مكتب التنشيط الإجتماعي والثقافي:** يتولى هذا المكتب مهمة التكفل بمختلف الفئات المحرومة والمعوقين وتنشيط اللجان والجمعيات المختلفة والإهتمام بالشباب والرياضة والأنشطة الثقافية والسياحية على مستوى البلدية يكلف بالسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بإنشاء الجمعيات وسيرها ومسك كافة الوثائق الخاصة بمجال الجمعيات على مستوى البلدية.

2- **مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة والنشاطات الإقتصادية:** أمّا مصلحة المحاسبة فإنّها تهتم بتسيير شؤون المستخدمين وتتكفل بالميزانيات والمحاسبة وتسيير الأملاك البلدية سواءا منقولة أو عقارية وخاصة الإحتياجات العقارية وتمويلها بالعتاد اللازم والسهر على تنفيذ العمليات المالية للبلدية، وتظم المكاتب التالية:

أ- **مكتب المستخدمين:** ويتكفل بمايلي:

- تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء علاقة العمل؛
- مسك جدول التعداد؛

- تحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه؛

- تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه؛

- تنظيم المسابقات على أساس تنظيم الشهادات والإختبارات والفحص المهني والإمتحان المهني

وعلى عملية التوظيف إبتداء من الإشهار وصولا إلى الإعلان عن النتائج النهائية؛

- تحضير جدول حصيلة الشغل.¹

ب- **مكتب التسيير وتسديد الرواتب:** يقوم بتسيير الإيرادات والنفقات الدائمة للبلدية، والتي

تضمن التسيير العادي لمصالحها، خاصة المتعلقة منها بتكاليف المستخدمين (الأجور والنفقات

الإجتماعية). والتي تمثل أكبر نسبة من ميزانية التسيير، إضافة إلى الصيانة وتزويد البلدية

بكل العتاد اللازم لسير مصالحها كإقتناء الأدوات والأثاث واللوازم المكتبية وبعض النفقات

¹- زينب سعودي، مرجع سابق، ص.59.

المتغيرة والمتعلقة بمصاريف الوثائق ومصاريف الكهرباء والغاز والوقود والبريد والمواصلات، كما يقوم مكتب التسيير بإعداد الميزانيات والحسابات الإدارية.

ج- مكتب التجهيز والصفقات العمومية: يتولى هذا المكتب متابعة لمختلف عمليات الإستثمار من طرف البلدية وتطبيق مخططات التنمية ومخططات التحديث الحضاري في البلدية وإعداد تقرير دوري يتعلق بتنفيذ برامج التجهيز والإستثمار في البلدية، إضافة إلى المصادقة على صفقات الأشغال والخدمات ومتابعة تنفيذها وضبط فهرس العمليات المسجلة في برامج التجهيزات والإستثمارات المحلية.

د- مكتب تسيير أملاك البلدية: يتولى مهمة تسيير كل ممتلكات البلدية سواء كانت عقارية أو منقولة ومتابعة تجديد عقود الإيجار ومدى التحصيل وكذا مراقبة القرارات الخاصة بتسيير أملاك البلدية.¹

الفرع الثالث: المصلحة التقنية

تلعب المصالح التقنية البلدية دورا هاما خاصة أنّ البلدية تلعب دورا أساسيا في تجسيد المخططات الإنمائية البلدية وإنجاز المدارس. فوجود المهندسين والمهندسين المعماريين وكذلك الأطباء البيطريين يُساعدونها على تحسين السّير لمختلف النشاطات البلدية سواء في قطاع الصّحة أو في قطاع الإنجاز أو في ميدان التعمير والبناء.²

وتضم هذه المصلحة المكاتب التالية:

أ- مكتب النظافة والصحة العمومية والطرق: يسهر هذا المكتب على نظافة المحيط والبيئة في البلدية بالتنسيق مع مديرية الصحة ومديرية الفلاحة وكذلك حماية المواطنين من الأمراض

¹ - زينب سعودي، مرجع سابق، ص.59.

² - كلثوم سوداني، رحموني محمد، خملاوي فتيحة، مرجع سابق، ص.54.

المتنقلة عن طريق المياه وحماية الصحة العامة، تنظيف الطرقات وتطهير المحيط وإصلاح قنوات صرف المياه الصحي.

ب- مكتب التعمير والأشغال الجديدة: يقوم هذا المكتب بتطبيق المخطط العمراني وتحضير البطاقات التقنية للمشاريع وإنجاز وترميم الطرقات داخل تراب البلدية ومنها رخص البناء وحقوق البلدية.

ج- مكتب الصيانة وتسيير المخزن والحظيرة: يتولى هذا المكتب مهمة الحفاظ على مركبات البلدية وتسييرها بالإضافة إلى تسيير مخزن البلدية الذي يضم كل ما تستعمله البلدية من مُعدّات صغيرة ولوازم لصيانة البناء ومواد التنظيف وكذا تجهيزات المكاتب وغيرها من السِّلَع.¹

المطلب الثالث: تقييم الوظائف والعوامل المحددة للرواتب والأجور في الإدارة البلدية

تمر عملية إعداد الأجر عبر مرحلتين الأولى إدارية والثانية محاسبية:

الفرع الأول: المرحلة الإدارية: تشمل هذه المرحلة مايلي:

أ- الإلتزام بالنفقة (التعهد): وهو الرابطة الموجودة بين البلدية ودائنها الناتجة عن عقد خاص بنفقة معينة إلا أنّ هذا الإلتزام لا يمكن أن يكون إلا إذا كان مُرخصاً به مسبقاً في الميزانية وفي حدود الإعتمادات المقدّرة والمقيّدة بها والمصادق عليها قانوناً من طرف السلطة الوصي (الوالي أو رئيس الدائرة بالتفويض من الوالي).

ويتمّ إعداد مصفوفة الأجور الأولية للمستخدمين الدائمين بداية كل سنة مالية يتم فيها ضبط الأجر الشهري لكل موظف لمدة تتوافق مع الإعتماد المالي المتوفر في الميزانية الأولية قد يكون لمدة 12 شهراً أو أقل. في حالة كون مدة الأشهر المتكفل بها أقل من 12 شهراً يتم إعداد مصفوفة تكميلية يتم التكفل فيها بالأشهر المتبقية من السنة ترفق مع الميزانية الإضافية من نفس السنة. تودع ثلاث نسخ من هذه المصفوفة عند المراقب المالي من أجل الرقابة السابقة

¹ - زينب سعودي، مرجع سابق، ص.ص 60-61.

على الإلتزام بالنفقات، وهذا حسب ما تنص عليه المواد 02 و 07 من المرسوم التنفيذي رقم 374/09 المؤرخ في 16 نوفمبر 2009، المعدل ويتم المرسوم التنفيذي 414/92 المؤرخ في 14 نوفمبر 1992 والمتعلق بالرقابة السابقة للنفقات التي يلتزم بها. وبعد التأشير عليها من طرف المراقب.

ب- تصفية النفقة: إنّ التصفية هي تحديد مبلغ النفقة من طرف السُّلطة الإدارية (رئيس المجلس الشعبي البلدي) بعد التأكد من أنّ الخدمات المستحق عنها الدين قد أنجزت حقا وفقا للشروط المبرمة بين الطرفين بحيث تأتي هذه التصفية بعد القيام بعمليتين تتمثل الأولى في التحقيق على أساس الوثائق المحاسبية والثانية في التقدير الصحيح للنفقة¹.

ج- الأمر بصرف النفقة: إنّ الأمر بصرف النفقة حسب المادة 21 من القانون رقم 21/90 هو إعداد الحوالة من طرف الأمر بالصرف الذي يعتبر أمرا للمحاسب العمومي بدفع مبلغ الدين المحدد على الحوالة. والذي عن طريقه يتمكّن الدائن من الحصول على حقّه مقابل العمل الذي قام به لصالح البلدية.

الفرع الثاني: المرحلة المحاسبية (الدفع)

وهي المرحلة الأخيرة التي تشمل عملية واحدة هي دفع النفقة التي هي من إختصاص المحاسب العمومي فقط. إذ يعتبر هذا الأخير المسؤول الوحيد على دفع النفقات التي تمّ صرفها من طرف الأمر بالصرف وهذا في حدود الإعتمادات المسجلة بالميزانية والموجهة لتغطية النفقات المعنية بعد تأكده من وجود جميع الوثائق المحاسبية المبرّرة للنفقة ومراجعتها والتحقق من صحتها من بين الوثائق نذكر: كشف الرواتب أو الإستدراك، حوالة الدّفع، كشف الإقتطاعات، إشعار بالتحويل...

¹- زينب سعودي، مرجع سابق، ص.61.

- أ- حساب الأجر: طبقا للمادة 119 من القانون الأساسي العام يشتمل الراتب على:
- الراتب الرئيسي؛ وكذا العلاوات والتعويضات.
- أ-1- الراتب الرئيسي: يحسب الراتب من خلال الرقم الإستدلالي الأدنى للصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الإستدلالي المطابق للدرجة المشغولة التي تُعبّر عن الأقدمية، وعليه ينتج المرتب عن حاصل ضرب الرقم الإستدلالي الأدنى والرقم الإستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الإستدلالية بحيث حدّدت بـ 45 دج للنقطة.¹
- أ-2- العلاوات: هي كل مبلغ إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدي من أجل حثّه على الزيادة في إنتاجية العمل وأدائه الوظيفي، وبالتالي فهي شكل من أشكال التحفيز المادي مثل: علاوة المردود الفردي وعلاوة المردود الجماعي، منحة التمدرس، المنح العائلية، علاوة المسؤولية.
- أ-3- 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.
- ب- الإقتطاعات من الأجر: هي تلك المبالغ التي تخصم من الأجر الإجمالي الخام للعامل لتدفع للغير، وهي:
- ب-1- إقتطاعات الضمان الإجتماعي: هي تلك المبالغ التي تمثل نصيب العامل الإشتراكات الإجتماعية والمتمثل في 9% حيث تقطع من أجره الإجمالي الخام وتدفع بالنيابة عنه للصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية.
- كيفية حساب نصيب العامل من الإشتراكات الإجتماعية: $\text{أجره المنصب} \times 9\%$
- أجر المنصب = الأجر القاعدي + تعويض عن الخبرة المهنية + تعويض عن الضرر + تعويض عن عمل المنصب + علاوة المردود الفردي + علاوة المردود الجماعي.

¹- زينب سعودي، مرجع سابق، ص.ص 61-62.

ب-2- **إقتطاعات جبائية:** وتتمثل في المبالغ التي تخصم من أجر العامل وتدفع إلى مصلحة الضرائب، وهي عبارة عن مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي IRG وتحسب: وعاء الضريبة على الدخل الإجمالي = أجر المنصب - الإشتراكات الإجتماعية.

ج- **الخدمات الإجتماعية:** أحيانا يمنح للعامل مبالغ بشكل سلفيات من طرف لجنة الخدمات الإجتماعية للبلدية بناء على طلبه ويتم الإتفاق مسبقا على المبلغ الذي يتّم خصمه لاحقا من أجره.

د- **الأجر الصافي:** هي المبلغ الصافي الذي يتحصل عليه العامل في نهاية كل شهر كأجر شهري. ويعبر عنه كالتالي: الأجر الصافي = الأجر الإجمالي الخام - إقتطاعات الأجر = (الأجر الأساسي+العلاوات+التعويضات) - (إشتراكات إجتماعية المحجوزة من أجر العامل + الضريبة على الدخل الإجمالي المحجوزة من أجر العامل + الخدمات الإجتماعية).¹

المبحث الثالث: نظام الأجور في البلدية

سنتطرق لنظام الأجور بالتفصيل في مبحثنا هذا والمهام المقابلة للأجور، ودورها، وعلاقتها بالأداء.

المطلب الأول: مصلحة الأجور والمالية والمستخدمين والتكوين

تعتبر مصلحة المستخدمين من أهم وأكبر المصالح في هيكل المؤسسة نظراً لطبيعة المهام المنوطة بها والمتمثلة في تسيير الموارد البشرية. يشرف على تسييرها رئيس مصلحة معين وإن لم يوجد لسبب ما يكلف موظف بتسييرها، لمتابعة جميع العمليات المخوّلة للمصلحة إنجازها.

¹- زينب سعودي، مرجع سابق، ص.ص 63-64.

- تُحدّد مهام مصلحة المستخدمين بالإضافة إلى التسيير اليومي لشؤون المستخدمين، في:
- القيام بتعيين المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون الخدمات في المؤسسة ومتابعة مساهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل؛
- متابعة المسار المهني للموظف من بداية إلى نهاية التوظيف؛
- إنجاز قرارات التربص للموظفين المعيّنين الجدد؛
- إنجاز قرارات الترسيم؛
- إنجاز مقررات الترقية في الدرجة؛
- إنجاز قرارات العطل المرضية الطويلة المدى؛
- إنجاز مقررات الإنتداب، النقل، الإحالة على الإستيداع؛
- الإجازات والعقوبات؛
- التأهيل والترقية إلى مناصب عليا؛
- إنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات؛
- إنجاز القوائم الإسمية لجميع المستخدمين موقوفة إلى غاية: 31 ديسمبر من كل سنة؛
- إيداع ملفات التقاعد على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد؛
- جميع العمليات السابقة الذكر معظمها يخضع للتأشيرة من قبل مصالح الرقابة المالية وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية قصد الرقابة اللاحقة؛
- إنجاز حصيلة الشغل للموظفين؛
- إستقبال البريد ودراسته والرد على ما يستوجب ذلك.

الفرع الأول: أشكال وأنماط الترقية

تتمثل الترقية حسب المادة 106 في الترقية في الدرجات، بالانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تُحدّد عن طريق التنظيم.

أمّا الترقية في الرّتب فتتصل بتقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالإنّقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية، ممّا تحدده المادة 107:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذي تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة؛
 - بعد تكوين متخصص؛
 - عن طريق إمتحان مهني أو فحص مهني؛
 - على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة¹. علما أنّ الموظف لا يستفيد من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.
- تكون الترقية في البلدية على النحو التالي:

جدول رقم 01 : وتيرة الترقية في الدرجات.

القصوى	المتوسطة	الدنيا
03 سنوات و 06 أشهر	03 سنوات	02 سنوات و 06 أشهر

¹- الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 46).

حيث تتكون اللجنة المتساوية الأعضاء من:

- ثلاثة (03) أعضاء منتخبين من موظفي البلدية.
 - ثلاثة (03) أعضاء ممثلي البلدية (رئيس مصلحة المستخدمين وعونين).
 - ورئيس المجلس الشعبي البلدي.
- تجتمع هذه اللجنة بصفة دورية حسب وضعية الموظفين أو العمال أي في حالة الترقية مرّة واحدة في السنة وفي حالات أخرى تجتمع حسب وضعية الموظفين.
- وإستنادا على إستمارة التتقيط المقدمة من طرف المصلحة لكل موظف على المعيار التالي:

- عشرة 10 موظفين يكون تصنيفهم كالتالي:

على أساس التتقيط	02 دنيا
	04 متوسطة
	04 قصوى

الترقية في الرتبة:

- كل خمسة (05) موظفين في حدود المناصب المالية المقترحة للسنة المالية الجديدة (حسب مخطط تسيير الموارد البشرية) عن طريق إمتحان مهني.
- كل عشرة (10) موظفين في حدود المناصب المالية المقترحة للسنة المالية الجديدة (حسب مخطط تسيير الموارد البشرية) عن طريق ترقية إختيارية.

الفرع الثاني: العقوبات التأديبية بسبب الأخطاء

تصنف العقوبات التأديبية وفق المادة 163 حسب جسامة الأخطاء المرتكبة

إلى أربعة (04) درجات:

الدرجة الأولى: تتمثل العقوبة التأديبية فيها فيما يلي:

- التنبيه؛ الإنذار الكتابي؛ التوبيخ.¹

الدرجة الثانية: تتمثل العقوبة التأديبية فيها فيما يلي:

- التوقيف عن العمل من يوم (01) الى ثلاثة (03) أيام؛

- الشطب من قائمة التأهيل في الدرجات؛

الدرجة الثالثة: تتمثل العقوبة التأديبية فيها فيما يلي:

- التوقيف عن العمل من أربعة (04) أيام إلى ثمانية (08) أيام؛

- التنزيل في الدرجات النقل الإجباري.

الدرجة الرابعة: تتمثل العقوبة التأديبية فيها فيما يلي:

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة؛

- التسريح والشطب.

كما يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك

على عقوبات أخرى في إطار الدرجات الأربع المنصوص عليها في المادة 163.

هذا، وتتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين بقرار مبرر العقوبات التأديبية

من الدرجة الأولى والثانية بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني ، وفق المادة 165.

كما تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين العقوبات التأديبية من الدرجات

الثالثة والرابعة بقرار مبرر بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية

الأعضاء المختصة، المجتمعمة كمجلس تأديبي، والتي يجب أن تبتّ في القضية

المطروحة عليها في أجل لايتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطارها.

¹- الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

هذا، وتنص المادة 166 على أنه يجب أن يُخطر المجلس التأديبي، بتقرير مبرر من السلطة التي لها صلاحيات التعيين، في أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما إبتداء من تاريخ معاينة الخطأ.

وتقضي المادة 167 يحق للموظف الذي تعرّض لإجراء تأديبي أن يُبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطّلع على كامل ملفه التأديبي في أجل خمسة عشر (15) يوما إبتداء من تحريك الدعوى التأديبية.

المطلب الثاني: مهام المصلحة المكلفة بالأجرور في الإدارة البلدية

تتمثل أهم مهام هذه المصلحة في:

- إعداد وضبط الكشوف السنوية للأجرور وضمان تحيينه وتعديله وفقا لمدونة الأجرور والنظم التعويضية؛
- ضمان إعداد كشوف الأجرور الشهرية والوثائق الملحقة بها؛
- تحضير وإعداد كشوفات صرف الأجرور الخاصة بالمنتخبين المحليين والتعويضات؛
- إعداد وإرسال التصريحات الدورية والسنوية الخاصة بإقتطاعات التأمين والتقاعد؛
- إعداد وتسليم بطاقات الأجرور؛
- إعداد وتحضير كشوفات التعويضات والمنح الدورية (منحة المردودية ومصاريف التنقل والمهمات...)
- ضمان وإرسال الوثائق المرتبطة بالتعويضات والأجرور.

الفرع الأول: تصنيف الرواتب

تنقسم المجموعات المنصوص عليها في المادة 08 من هذا الأمر إلى أصناف. يضم كل صنف درجات توافق التقدم في المرتبة. يخصص لكل درجة رقم إستدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف. وتنص المادة 115 على أنه تشكل الأصناف والدرجات والأرقام الإستدلالية المقابلة لها الشبكة الإستدلالية للرواتب.

وتقضي المادة 119 بأن الراتب يتكون من: - الراتب الرئيسي؛ العلاوات والتعويضات.¹

الفرع الثاني: طريقة تسديد الأجر

لا بد من الإشارة في هذا السياق للتعليمية رقم 07 المؤرخة في 2007/12/29 والتي تتعلق بتطبيق نظام جديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم، حيث تهدف هذه التعليمية إلى توضيح كيفية تطبيق هذا النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم وكذا إدماجهم وإعادة تصنيفهم في إطار القوانين الأساسية الخاصة.

1- شبكة مستويات التأهيل

طبقا للمادة 08 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية، يتم تصنيف الرتب حسب مستويات التأهيل المطلوب كما هو مثبت بالمؤهلات والشهادات التي تتوج بمختلف دورات التعليم والتكوين.

وتشمل شبكة مستويات التأهيل سبعة عشر (17) صنفاً وسبعة (07) أقسام فرعية أي خارج الصنف توافق مختلف مستويات التأهيل.

2- كيفية حساب الراتب الرئيسي حسب الشبكة الإستدلالية الجديدة

يحسب الراتب من خلال الرقم الإستدلالي الأدنى للصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الإستدلالي المطابق للدرجة المشغولة التي تُعبّر عن الأقدمية. وعليه، ينتج المرتب عن حاصل ضرب الرقم الإستدلالي الأدنى والرقم الإستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الإستدلالية بحيث حدّدت بـ 45 دج للنقطة بعد صدور المرسوم الرئاسي رقم 54/23.²

¹ - الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

² - مرسوم رئاسي رقم 54/23، المؤرخ في 23 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 16 جانفي 2023، المعدل للمرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، المحدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 3) ص.5.

حيث تنص المادة الأولى على أن تعدّل الشبكة الإستدلالية للمرتبات المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المعدل والمتمم، ابتداء من أول جانفي سنة 2023، كما يأتي:¹

جدول رقم 02: الشبكة الإستدلالية لسنة 2023.

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	الرتبة	المجموعة
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العاشر	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
195	179	163	146	130	114	98	81	65	49	33	16	325	1	ب
206	189	172	155	138	120	103	86	69	52	34	17	344	2	
219	201	183	164	146	128	110	91	73	55	37	18	365	3	
233	213	194	175	155	136	116	97	78	58	39	19	388	4	
248	227	207	186	165	145	124	103	83	62	41	21	413	5	
264	242	220	198	176	154	132	110	88	66	44	22	440	6	
284	260	237	213	189	166	142	118	95	71	47	24	473	7	
302	277	252	227	202	176	151	126	101	76	50	25	504	8	ب
326	299	272	244	217	190	163	136	109	81	54	27	543	9	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	10	ب
374	343	312	280	249	218	187	156	125	93	62	31	623	11	
397	364	331	298	265	232	199	166	132	99	66	33	662	12	ا
422	387	352	316	281	246	211	176	141	105	70	35	703	13	
448	410	373	336	298	261	224	187	149	112	75	37	746	14	
475	435	396	356	316	277	237	198	158	119	79	40	791	15	
503	461	419	377	335	293	251	210	168	126	84	42	838	16	
532	488	444	399	355	310	266	222	177	133	89	44	887	17	
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 1	
669	613	558	502	446	390	335	279	223	167	112	56	1115	قسم فرعي 2	
708	649	590	531	472	413	354	295	236	177	118	59	1180	قسم فرعي 3	
750	688	625	563	500	438	375	313	250	188	125	63	1250	قسم فرعي 4	
795	729	663	596	530	464	398	331	265	199	133	66	1325	قسم فرعي 5	
843	773	703	632	562	492	422	351	281	211	141	70	1405	قسم فرعي 6	
963	883	803	722	642	562	482	401	321	241	161	80	1605	قسم فرعي 7	

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 54/23، مرجع سابق.

كما تنص المادة الثانية على أن تعدّل الشبكة الإستدلالية للمرتبات المنصوص عليها في المادة 02 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07¹ كما يأتي:

جدول رقم 03: الشبكة الإستدلالية لسنة 2024.

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف	المجموعة
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
240	220	200	180	160	140	120	100	80	60	40	20	400	1	د
251	230	210	189	168	147	126	105	84	63	42	21	419	2	
264	242	220	198	176	154	132	110	88	66	44	22	440	3	
278	255	232	208	185	162	139	116	93	69	46	23	463	4	
293	268	244	220	195	171	146	122	98	73	49	24	488	5	
309	283	258	232	206	180	155	129	103	77	52	26	515	6	
329	301	274	247	219	192	164	137	110	82	55	27	548	7	
347	318	290	261	232	203	174	145	116	87	58	29	579	8	هـ
371	340	309	278	247	216	185	155	124	93	62	31	618	9	
392	359	327	294	261	229	196	163	131	98	65	33	653	10	و
419	384	349	314	279	244	209	175	140	105	70	35	698	11	
442	405	369	332	295	258	221	184	147	111	74	37	737	12	ز
467	428	389	350	311	272	233	195	156	117	78	39	778	13	
493	452	411	369	328	287	246	205	164	123	82	41	821	14	
520	476	433	390	346	303	260	217	173	130	87	43	866	15	
548	502	457	411	365	320	274	228	183	137	91	46	913	16	
577	529	481	433	385	337	289	241	192	144	96	48	962	17	
678	622	565	509	452	396	339	283	226	170	113	57	1130	قسم فرعي 1	
714	655	595	536	476	417	357	298	238	179	119	60	1190	قسم فرعي 2	
753	690	628	565	502	439	377	314	251	188	126	63	1255	قسم فرعي 3	
795	729	663	596	530	464	398	331	265	199	133	66	1325	قسم فرعي 4	
840	770	700	630	560	490	420	350	280	210	140	70	1400	قسم فرعي 5	
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 6	
1008	924	840	756	672	588	504	420	336	252	168	84	1680	قسم فرعي 7	

¹ - المرسوم الرئاسي رقم 54/23، مرجع سابق، ص.6.

وكمثال عن حساب راتب موظف (ملحق إقليمي) مُصنّف في الصنف 09 الدرجة 01: يحدّد الراتب كمايلي: الرقم الإستدلالي الأدنى (حسب الجدول) الموافق للصنف 09 هو 543.

- الرقم الإستدلالي في الدرجة الأولى 27.

- المرتب الأساسي: $543 \times 45 = 14661$ دج.

- الرقم الإستدلالي للمرتب = الرقم الإستدلالي الأدنى + الرقم الإستدلالي في الدرجة. أي: $543 + 27 = 570$. ينتج الراتب من الحاصل ضرب الرقم الإستدلالي للمرتب الذي يساوي 570 في القيمة الإستدلالية المحدّدة بـ 45 دج. أي $570 \times 45 = 25650$ دج.

ثمّ تضاف إليها المنحة الجزافية (حسب الجدول التالي) طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 176/15 والمتضمن تأسيس المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية والمحدّدة له،¹ كما يأتي:

جدول رقم 04: للمنحة الجزافية التعويضية

المبالغ (دج)	الأصناف
7700	1
7400	2
6900	3
6400	4
5700	5
5000	6
3800	7
3800	8
3100	9
3100	10

¹- مرسوم تنفيذي رقم 176/15، المؤرخ في 2015/07/06، المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 70/08 المؤرخ في 2008/02/26، المتضمن تأسيس المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 37).

ثم تضاف إليها تعويض الخاص الإقليمي المقدرة بـ 10% من الراتب الأساسي (2565,00 دج).

- ثم تضاف إليها تعويض الخدمات الإدارية المقدرة بـ 25% من الراتب الأساسي (6412,50 دج)

- ثم تضاف إليها منحة دعم النشاطات والمقدرة بـ 10% (2565,00 دج).

- ثم منحة المنصب العالي (منحة رئيس مكتب مثلاً) والمقدرة بـ 3600 دج.

- ثم تضاف إليها المنحة الجزافية والمقدرة بـ 3100,00 دج. فيصبح المجموع الخام 43892,50 دج.

- إقتطاع الضمان الإجتماعي المقدرة بـ 9% من المجموع الخام أي 3950,33 دج.

- إقتطاع الضريبة على الأجر والمقدرة بـ 3086,20 دج.

وبالتالي صافي الدفع يصبح 36855,98 دج ، ثم تضاف إليه المنح العائلية إذا كان

الموظف متزوج وإذا كان لديه أولاد(إذا كانت الزوجة عاطلة عن العمل فالمنحة مقدرة بـ 800 دج ولكل طفل 300 دج) .

بعد الإنتهاء من إعداد كشوف الأجر لكل عامل، يتم تجميع رواتب كل العمال على حسب تصنيفه، أي العمال الدائمين والعمال المتعاقدين في وثيقة كشف الأجر، تحتوي هذه الوثيقة على ثلاث نُسخ بعد التأشير عليها من طرف المراقب المالي يحتفظ بنسخة ويرسل نسختين إلى البلدية أين يتم الإحتفاظ بنسخة وإرسال النسخة الأصلية إلى أمين خزينة البلدية. وأما فيما يخص نظام الأجر في البلدية، فتعتمد على نظام وفق القوانين والتشريعات المنصوص عليها في الجرائد الرسمية، حيث أنّ الموظف يستفيد زيادة على ذلك، من المنح العائلية ذات الطابع العائلي المنصوص عليه في الطابع المعمول به.

هذا، وتنص المادة 120 على أن يتقاضى الموظف، مهما تكن رتبته، راتبه من

المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا.

كما تنص المادة 121 على أن يوافق الراتب الأساسي الرقم الإستدلالي الأدنى للصنف.

ويمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف.

وتقضي المادة 129 على أنه يُعدُّ في وضعية الخدمة أيضا، الموظف:

- الموجود في عطلة سنوية ؛
- الموظفة الموجودة في عطلة الأمومة؛
- الموجود في عطلة مرضية أو حادث عمل مهني؛
- المستفيد من رخصة الغياب كما يحدّد في المواد 208 إلى 212 و 215 من هذا الأمر؛
- الذي تمّ استدعاؤه لمتابعة فترة تحسين المستوى أو الصيانة في إطار الإحتياط ؛
- الذي أستدعي في إطار الإحتياط؛
- الذي تمّ قبوله لمتابعة فترة تحسين المستوى.

كما تنص المادة 130 على أنه يمكن وضع الموظفين التابعين لبعض الرتب في حالة القيام بالخدمة لدى مؤسسة أو إدارة عمومية أخرى غير التي ينتمون إليها ضمن الشروط والكيفيات المحدّدة في القوانين الأساسية الخاصة.¹

المطلب الثالث: نظام الأجر كعامل للتحفيز على الأداء

لدراسة نظام الأجر وعلاقته بالأداء في الإدارة المحلية كالبلدية مثلا، يجب علينا دراسة قيمة الأجر وعلاقتها بالجهد الذي يبذله الموظف أو العامل في العمل، و كذا ربطها بمؤهلاته وخبراته ودرجة المسؤولية الملقاة عليه. أي أنه كلّما كان دور الأجر بالنسبة لرضا الفرد كان الأجر عادلا كلما كانت درجة رضا الموظف عالية ودوافعهم للعمل أكثر كلما كانوا أقرب إلى تحقيق الأهداف. والشعور يسهم في تحسين أدائهم أكثر. أي أنّ الأجر والمكافآت لا تقدم عشوائيا دون مقابل بل يجب أن يكون هناك بمقابل جهد، وحالة غيابه أو لعطلة مرضيه لمدة معينة يومين أو أكثر يكون مقابل إقتطاعها من الأجر وهذا لعدم تقديمه خدمة في ميدان عمله. ولحساب كيفية إقتطاعها يجب أن يكون هناك مقرر إقتطاع لمُدّة معينة مثلا غياب الموظف بدون مبرر لمدة معينة أو في حالة عطلة مرضية أو في حالة عطلة الأمومة بمبرر.

¹ - الأمر رقم 03/06، مرجع سابق.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة يتبين أنّ الأجر الأساسي الذي يتقاضاه العامل يكون حسب المنصب الذي يشغله وحسب تصنيف الموظف ضمن السلم الوطني للأجور، وحسب العوامل الداخلية المحددة للأجور.

ومن هنا نستخلص أن نظام الأجر له علاقة بالأداء أي كلما كان الأداء في العمل والإنضباط وتفادي الغيابات فإن الأجر يكون كاملاً بالإضافة إلى المكافآت والعلاوات المردودية المقدمة للموظف أو العامل تتقط على حساب أداء الموظف أي علامة 30/30 في كل ثلاثي من السنة الجارية وتنقص على حسب الأداء.

الخاتمة

الخاتمة:

يُعتبر نظام الأجور والمكافآت من بين مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع بالأفراد نحو بذل مجهود أكبر في العمل والإبتعاد عن إرتكاب الأخطاء في المقابل الحصول على ما يتضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجياته المتعدّدة.

فمن خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا معرفة ما مدى دور الأجور والمكافآت في تحسين أداء العمال. وكانت من خلاله الإجابة عن الإشكالية المطروحة حول كيفية مساهمة نظام الأجور في تحسين الأداء الفردي في الإدارة البلدية في الجزائر؟

وعليه، فمن خلال ما درسنا، وتأكيدا للفرضية الأولى - من أنّ الأجور هي مجموعة الحوافز والمؤثرات التي تشجع الأفراد على تحسين أدائهم وزيادة الإنتاجية- فإنّ الأجر هو المحفّز الأول والأساسي للعامل، وله تأثير كبير عليه وعلى المؤسسة أيضا. فمن جهة هو وسيلة لإشباع حاجات العامل اليومية، المادية والمعنوية، ومن جهة ترفع إنتاجية المؤسسة وتساعد على إستمرارها نحو تقديم الأفضل.

هذا، وقد تبيّن لنا من خلال عملية تقييم الأداء أنّه نستطيع أن نحدّد بدقّة مستوى العامل من كل الجوانب. ومنه فإنّ الأداء يُحدّد لنا بالضبط ما هو نوع الأجر الذي يحتاجه الفرد العامل بدقّة. وفي هذا ترجيح للفرضية الثانية للدراسة (تقييم الأداء عملية تقدير جهود العاملين لمكافأتهم).

أمّا بخصوص الفرضية الثالثة حول فعالية نظام الأجور في تحسين الأداء الفردي في البلدية الجزائرية فقد تمّ من خلال الدراسة التوصل إلى أنّ لنظام الأجور تأثير في تحسين الأداء الفردي. أي أنه كلّما كان الأداء في العمل والإنضباط وتفادي الغيابات في ظل القانون الداخلي للبلدية فإنّ الأجر يكون كاملاً.

- إنَّ الإحاطة بجميع جوانب موضوع الأجور والإلزام بها لم يكن بالأمر الهين، وهذا لما يعرفه الموضوع من إتساع ومن تغيرات مستمرة تجرى عليه. ومنه، فإنَّه من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات يُمكن تلخيصها فيما يلي:
- يتم تحديد الأجر عامة في المؤسسة العمومية وفق المراسيم المنصوص عليها في (الشبكة الإستدلالية، شبكة مستويات التأهيل)؛
 - نظام الأجور والحوافز في البلدية يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتخطيط من أجل تحسينه؛
 - الإهتمام أكثر بالحوافز المادية كالمنح والعلاوات؛
 - هناك علاقة ترابط واتصال دائم بين العمال في أداء العمل؛
 - إنَّ إستعمال المورد البشري يتطلب مستوى من التعليم، التدريب والتكوين؛
- وبالتالي، عند إختبار صحَّة الفرضية تبين أنَّ تحديد الأجر في المؤسسة العمومية نابع من المراسيم التنظيمية والرئاسية التي تصدرها الحكومة. لذا فهذه الأخيرة لها تأثير مباشر على تحديد مستوى الرّواتب لهؤلاء الموظفين.
- وعليه، وبناءً على الدراسة المتوصل إليها خرجنا بمجموعة من التوصيات :
 - وضع سياسات شاملة ومستقرّة وعادلة للأجور مع الأخذ في الإعتبار العوامل الإقتصادية والإجتماعية والمالية، والتركيز على مبدء الأجر المتساوي ومبدأ الأجر كحافز لتحسين الأداء والإنتاجية بغرض تحقيق الإستقرار الوظيفي؛
 - ضرورة إشراك العمال في إتخاذ القرارات؛
 - التركيز على الأداء الفعلي للعمال وليس فقط الحضور؛
 - تقليص الفارق بين الطرفين (الإدارة والعمال)، وتحسيس العمّال بمسؤولياتهم؛
 - على الإدارة أن تهتم، وتعيد النظر في نظام الأجور الذي يتناسب مع متطلبات المعيشة وقدّر مناسب من الرّفاهية وإمكانية الإدّخار بحيث يستطيع أن يستثمر العامل أو الموظف أي مبلغ يدّخره لتحقيق حياة أفضل.

- توفير جو ملائم ممَّا يُمكن العمال من تأدية مهامهم على أحسن وجه؛
- تقديم الدَّعم والرَّعاية لأطفال الموظفين لتقليل معدَّلات الغياب عن العمل؛
ومنه، نقترح ما يلي:
- تفادي أن يرتبط تفكير الأفراد العاملين بالحوافز المادية فقط دون الحوافز الأخرى.
- إجراء دراسات حول كيفية تسيير الموارد البشرية والإهتمام أكثر بالمستجدات.
- إعادة النظر في نظام الأجور والمكافآت حتَّى تتماشى مع الواقع المعيشي للموظف.
- وهكذا، يمكن القول أن دراستي لهذا الموضوع فتحت لي عدَّة مجالات للتعرف أكثر على بعض الجُزئيات المتعلقة بها، يمكن أن تمثل آفاقًا لدراسات أخرى مستقبلا، تكون أكثر معالجة لها من خلال:
- تشجيع العمال وتحفيزهم عن طريق العلاوات التشجيعية من جهة والترقية في الرُّتب من جهة أخرى؛
- دراسة تقييم أداء العامل في تحديد إحتياجات التدريب والتكوين؛
- دراسة أهم الضغوطات التي تُحد من فعالية تحسين الأداء؛
- دراسة علاقة الأداء بالعامل من حيث الحوافز.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً- بالعربية

أ- النصوص الرسمية

- 1- ميثاق الجزائر، جوان 1964.
- 2- قانون رقم 24/67 متعلق بالبلدية، مؤرخ في 2007/09/30 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد رقم 06)
- 3- أمر رقم 97/76 المؤرخ في 1976/11/24، المتضمن إصدار دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لسنة 1976 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 94).
- 4- قانون رقم 09/81 معدل ومتم للأمر 24/67، مؤرخ في 1981/07/04 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 27).
- 5- قانون رقم 08/90 متضمن قانون البلدية، مؤرخ في 1990/04/07 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 15).
- 6- أمر رقم 03/06، مؤرخ في 2006/07/15، متضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 46).
- 7- قانون رقم 10/11 متضمن قانون البلدية، مؤرخ في 2011/06/22 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 37).
- 8- مرسوم رئاسي رقم 304/07 مؤرخ في 29 سبتمبر 2007 (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 61).
- 9- مرسوم تنفيذي رقم 176/15، مؤرخ في 2015/07/06، معدل للمرسوم التنفيذي رقم 70/08 المؤرخ في 2008/02/26، متضمن تأسيس المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 37).

10- مرسوم تنفيذي رقم 334/11، مؤرخ في 20/09/2011، متضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الجماعات الإقليمية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 53).

11- مرسوم تنفيذي رقم 338/11، مؤرخ في 26/09/2011 يُؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارات الجماعات الإقليمية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 53).

12- مرسوم التنفيذ رقم 244/13، مؤرخ في 26/06/2013 يتم المرسوم التنفيذي رقم 338/11 الذي يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارات الجماعات الإقليمية (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 34).

13- مرسوم الرئاسي رقم 54/23، مؤرخ في 16/01/2023، المعدل للمرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29/09/2007، محدد للشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد رقم 03).

ب- الكتب

1- أحمية سليمان، **التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (مبادئ قانون العمل)**، جز: 1، ط 2 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2004).

2- أحمد سليمان، **التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري** (الجزائر: دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية، 2002).

3- أحمد فؤاد باشات، **أسس التدريب**، ط 1 (القاهرة: دار النهضة العربية، 1978).

4- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة** (بيروت: دار النهضة العربية، 1983).

5- أحمد لهبيبات، سعد طبري، محمد الأمين بن الزين، **الإقتصاد والمناجنت والقانون**، ط 1 (الجزائر: الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2007).

6- أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية** (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).

7- الخزامي عبد الحكيم، **إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟** (دمشق- سوريا: دار الشروق، 1999).

- 8- بروس آن، جيمس بيتون، فن تحتفيز العاملين، تر: زكي مجيد حسن (عمان: بيت الأفكار الدولية، د.ت.ن).
- 9- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1 (عمان: دار الريبة للنشر والتوزيع، 2009).
- 10- بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الجماعية والفردية)، ط 2 (جسور للنشر والتوزيع، 2003).
- 11- جبران مسعود، رائد الطلاب، ط9 (بيروت: دار العلم، 1989).
- 12- كمال دسوقي، سيكولوجية الإدارة العامة وأخلاقيات الخدمة المدنية، ط2 (القاهرة: د.د.ن، 2000).
- 13- موفق حديد محمد، الإدارة العامة: هيكله الأجهزة وصنع السياسة وتنفيذ البرنامج الحكومي (الأردن: دار الشروق، 2000).
- 14- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية (الأردن: زمزم، 2010).
- 15- محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 (مؤسسة حورس الدولية، 2006).
- 16- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط 1 (مصر- الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2008).
- 17- محمد مرعشلي، في واقع السياسة الإقتصادية الدولية المعاصرة، ط 1، 1987 .
- 18- محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط 1 (عمان: دار وائل للنشر، 2010).
- 19- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز (د.ب.ن: دار الجامعة الجديدة للطبع والنشر والتوزيع، 2015).
- 20- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1 (عمان: دار الجامد الميسرة للنشر والتوزيع، 2016).
- 21- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع (جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1994).
- 22- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996).

- 23- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية- إطار نظري وحالات عملية، ط1 (عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010).
- 24- نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، ط1 (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009).
- 25- سيد كمال جاد الرب، إستراتيجية تطوير وتحسين الأداء (مصر: جامعة قناة السويس، 2009).
- 26- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003).
- 27- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصبّاح، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008).
- 28- عصام الدين أمين أبو علفة، إدارة المنظمات العامة (أبو ظبي: مكتبة جرير، 2002).
- 30- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مصر: الدار الجامعية الإسكندرية، 2000).
- 29- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2007).
- 30- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة العربية (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012).
- 31- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية) (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001).
- ج- الأطروحات والمذكرات
- 1- أحمد بخوش، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين (مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إقتصاد وتسيير بترول) (جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014-2015).
- 2- حواسين إلياس، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء (مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية) (جامعة آكلي أولحاج، البويرة، 2014-2015).

- 3- حسناوي سفيان، نظام الأجور المتعلق بقانون الوظيفة العمومية في الجزائر (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي) (جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2022/2021).
- 4- محمد الهزام، سياسة الأجور ودافعية المستخدمين: دراسة حالة مؤسسة الرياض وحدة مطاحن بشار، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة وهران، 2006-2007).
- 5- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام في سورية (بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2003/2004).
- 6- سايبى مسعود، بوزوايد دراجي الحضني، المعالجة المحاسبية للأجور في ظل النظام المحاسبي المالي (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021/2020).
- 7- سوداني كلثوم، رحموني محمد، خملاوي فتيحة، النظام القانوني للإدارة المحلية في التشريع الجزائري (مذكرة لنيل شهادة الماستر في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية أدرار، 2013/2014).
- 8- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين الأداء (مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص إقتصاد عمومي، جامعة لخضر الوادي، 2014-2015).
- 9- سعودي زينب، تسيير الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في المالية والمحاسبة، جامعة أكلي محند أولحاج، 2018/2019).
- 10- عاشور حورية، سياسة الحوافز وتحسين الأداء المورد البشري (مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016).
- 11- عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2013).

- 12- فتيحة ونوغي، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي و الرضا عن التعويضات و الحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس - سطيف (أطروحة دكتوراه، الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2014).
- 13- صليحة الشامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010).

د- المجلات

- 1- بلقائد إبراهيم، بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي 2، 2017.
- 2- معاذ غسان إسماعيل، "تأثير أنظمة الأجور والمزايا على أداء العاملين دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الغذائية في مدينة بغداد"، مجلة كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة العراقية، رقم 115، قسم إدارة الأعمال، 2019.
- 3- تامر محمد محارمة، "المناخ التنظيمي في الفكر الإداري"، مجلة الإداري، العدد 65، مسقط: معهد الإدارة العامة.

د- المواقع الإلكترونية

- 1- <http://fr.wiki.pèdia.org/salaire> - 09- 2010/04/

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر
1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للأجور	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الأجور
02	المطلب الأول: مفهوم الأجور
04	المطلب الثاني: خصائص الأجور
07	المطلب الثالث: مكونات الأجور
08	المبحث الثاني: عموميات حول الأجور - سياسة الأجور، أهميتها وأهدافها -
08	المطلب الأول: أهمية الأجور وأهدافها
08	الفرع الأول: أهمية الأجر بالنسبة للدخل الوطني، للأفراد، للمجتمع، وللمؤسسة
09	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على مستويات الأجور
11	المطلب الثالث: أنواع الأجور
13	المبحث الثالث: تحديد الأجور
13	المطلب الأول: معايير تحديد الأجور
14	المطلب الثاني: أدوات تحديد الأجور
16	المطلب الثالث: خطوات تحديد الأجور
18	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : تقييم الأداء الفردي داخل المؤسسة	
21	تمهيد

22	المبحث الأول: ماهية الأداء
22	المطلب الأول: مفهوم الأداء و محدداته
22	الفرع الأول: مفهوم الأداء
23	الفرع الثاني: محددات الأداء
24	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء
24	الفرع الأول: العوامل الداخلية
25	الفرع الثاني: العوامل الخارجية
26	المطلب الثالث: مظاهر ضعف الأداء وتحسينه
26	الفرع الأول: مظاهر ضعف الأداء
27	الفرع الثاني: سبل تحسين الأداء
28	المبحث الثاني: تقييم الأداء الفردي
28	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء وأهميته
28	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء
29	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
29	المطلب الثاني: مراحل وطرق تقييم الأداء
29	الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء
30	الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء
32	المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه تقييم الأداء وسبل معالجتها
32	الفرع الأول: صعوبات تقييم الأداء
33	الفرع الثاني: سبل معالجة صعوبات تقييم الأداء
33	المبحث الثالث: فعالية نظام الأجور في تحسين الأداء
34	المطلب الأول: أثر الأجور على الأداء
35	المطلب الثاني: آليات المساعدة في تحسين الأداء
36	المطلب الثالث: علاقة الأجر بالأداء
39	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث : الأجور والرواتب في الإدارة البلدية في الجزائر	
41	تمهيد
42	المبحث الأول : تطور نظام الأجور في الجزائر
42	المطلب الأول : سياسة الأجور في الجزائر
42	الفرع الأول: مرحلة ما قبل الإستقلال
43	الفرع الثاني: المرحلة مابين 1962 - 1977
44	الفرع الثالث: المرحلة مابين 1978 - 1989
44	الفرع الرابع: مرحلة ظهور قانون علاقات العمل 11/90 ومابعده
45	المطلب الثاني : سياسة الأجور في ظل القانون الأساسي للوظيفة العمومية 03/06
48	المبحث الثاني : تنظيم الأجور في الإدارة البلدية الجزائرية
48	المطلب الأول : تعريف البلدية
50	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للإدارة البلدية
50	الفرع الأول: الأمانة العامة
52	الفرع الثاني: المصالح الإدارية
54	الفرع الثالث: المصلحة التقنية
55	المطلب الثالث : تقييم الوظائف والعوامل المحددة للرواتب والأجور في الإدارة البلدية
55	الفرع الأول: المرحلة الإدارية
56	الفرع الثاني: المرحلة المحاسبية (الدفع)
58	المبحث الثالث : نظام الأجور في البلدية
58	المطلب الأول : مصلحة الأجور والمالية والمستخدمين والتكوين
59	الفرع الأول: أشكال وأنماط الترقية
61	الفرع الثاني: العقوبات التأديبية بسبب الأخطاء
63	المطلب الثاني : مهام المصلحة المكلفة بالأجور في الإدارة البلدية
63	الفرع الأول: تصنيف الرواتب
64	الفرع الثاني: طريقة تسديد الأجور

فهرس المحتويات

69	المطلب الثالث : نظام الأجرور كعامل للتحفيز على الأداء
70	خلاصة الفصل الثالث
73	الخاتمة
77	قائمة المصادر والمراجع
81	فهرس المحتويات
84	ملخص مذكرة الماستر

ملخص مذكرة الماستر

تعتبر الأجور من أحد أهم العوامل التي تضمن إستقرار الفرد العامل وتدفعه إلى بذل أقصى جهد وتحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية. تسعى هذه الدراسة البحثية إلى معرفة أثر نظام الأجور والحوافز على الأداء الفردي للعاملين في إدارة عمومية ذات طابع محلي (البلدية في الجزائر)، إذ تعتبر الأجور والحوافز أداة فعّالة من خلالها يتمّ الرفع من مستوى أداء العمال والموظفين وتحسينه وذلك من أجل الوصول إلى زيادة فعالية نظام الأجور في البلدية في الجزائر وضرورة التوصية بتفعيلها وتدارك النقائص الكثيرة، وتعديل في قانون البلدية للرفع من مستوى القدرة الشرائية للموظف حالياً.

الكلمات مفتاحية:

1/نظام الأجور، 2/الأداء الفردي، 3/الإدارة البلدية في الجزائر.

Abstract of Master's Thesis

Wages are considered one of the most important factors that guarantee the stability of the working individual and pay him To exert maximum effort and achieve a high pace of productivity .

This research study seeks to know the impact of the wage and incentive system on performance Individuals working in a public administration of a local nature (the municipality in Algeria), as it is considered Wages and incentives are an effective tool through which the level of performance of workers and employees is raised And improve it in order to reach an increase in the effectiveness of the wage system in the municipality in Algeria And the necessity of recommending its activation and rectifying the many shortcomings, and amending the municipal law to raise it From the purchasing power level of the employee currently.

Keywords:

1/ wage system, 2/ individuel performance, 3/ municipal administration in Alegria.