



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم علوم التسيير

دروس عبر الخط في مقياس

نظام الأجور والحوافز

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر - تخصص إدارة الموارد البشرية - السداسي الثاني

من إعداد الاستاذ:

د. القينعي عبدالحق

السنة الجامعية: 2022/2021

تمهيد

يُعد موضوعي الأجور والحوافز من المواضيع التي شغلت بال الباحثين والأكاديميين وأصحاب المؤسسات والحكومات والعاملين والنقابات (وهم الأطراف ذات العلاقة المشتركة)، لما لهما من أهمية ومكانة على مستوى الاقتصاد الكلي و الجزئي، فلقد مر الأجر بعدة تحولات عبر الأزمنة حتى وصل إلى ما هو عليه اليوم، أي الانتقال من الأجر العيني إلى الأجر النقدي، بحيث كان الأفراد عملهم منحصر في الميدان الزراعي والأعمال الحرفية واليدوية التقليدية وبأدوات بسيطة، ولم تكن هناك قوانين فالعبيد كانوا ملك لسيدهم أي في خدمة سيدهم مقابل التكفل بهم: بغذائهم وإيوائهم وهذا ما يُعتبر بمثابة أجر يدفع للعبيد، ومع مرور الوقت ظهرت القطع النقدية في شكلها الفضي والذهبي مما أدى إلى انتقال الأجر من مرحلة الأجر العيني إلى الأجر النقدي، وفي الوقت الحاضر يشهد العالم تزايد في وتيرة التجارة الإلكترونية والأعمال الافتراضية مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالعملات الرقمية -إلكترونية، والتي لا تراها بعينيك ولا تلمسها بيدك ولا تحتفظ بها في خزائنك، وهي عملات متاحة على شكل رقمي (مشفرة)، أشهرها عملة البيتكوين.

تعتبر الأجور والمرتبات وكذا مختلف التعويضات الملحقة بها من أهم الحقوق الأساسية للفرد، كما أنها تعتبر من الالتزامات الضرورية التي تفرض على صاحب العمل تجاه العمال، فالأجر يمثل للعامل مصدراً هاماً لمعيشته ولأسرته ومستوى رفاهيته وقدرته على تأمين خدماته واحتياجاته، أما بالنسبة للمنظمة فهي تمثل جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج، كما تعبر الأجور المرتفعة على القوى الشرائية للعاملين والتي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع، أو قد يحدث أن الزيادة في الأجور تسبب في ارتفاع الأسعار وبالتالي انخفاض مستوى المعيشة.

في ظل ما تعيشه منظمات الأعمال اليوم وصراعها على البقاء والمحافظة والاستحواذ على حصة سوقية تمكنها من البقاء إلى أطول مدة ممكنة، تمارس المنظمات أنشطتها وأعمالها وأنظمتها بما يحقق لها تلك الأهداف في مختلف الأقسام والوحدات والوظائف، ولعل أحد أبرز مداخل تحقيق التميز والتنافسية هو الاهتمام بالعنصر البشري، وهذا من خلال البحث عن أساليب تحفيزه باعتباره القوى المحركة والمبدعة داخل المنظمة، ومن بين أهم تلك الأساليب والآليات نجد أنظمة الأجور والحوافز، لما لهما من أثر في الرفع من مستوى الولاء والانتماء وتحسين الأداء.

وهذا هو ما يعد عنوان وموضوع دراستنا في هذا المقياس من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بنظامي الأجور والحوافز، وأهداف وأهمية الأجور والحوافز، وأنواع الأجور والمرتبات والحوافز، والعوامل المحددة لمستويات الأجور، بالإضافة إلى التطرق إلى العناصر المكونة للأجور... إلخ.

المحاضرة الأولى

مدخل عام للأجور والرواتب

هناك عدة تسميات لما يدفع للموظفين والعاملين في القطاعين العام والخاص لقاء ما يقومون به من أعمال أو ما ينجزونه من مهمات، بحيث هناك من يستعمل كلمة الرواتب ومنهم من يستعمل كلمة المرتبات، بينما هناك من يستخدم كلمة المعاشات فحين نجد من يستخدم كلمة الأجور، فإن هذه المصطلحات كلها تصب في معنى واحد وهو مقدار ما يدفع للموظف أو العامل لقاء الجهود البدنية والذهنية التي يبذلها في أداء المهام المسندة إليه بصورة رسمية.

أولاً: مفهوم الأجور والرواتب

يعود أصل كلمة *Salaire* للكلمة اللاتينية *Salarium* والمشتقة من *Sal* بمعنى *Sel* باللغة الفرنسية والتي تعني الملح، لأن الجنود الرومان كانوا يتلقون كمية من الملح مقابل أتعابهم في الحروب، كون الملح كان في تلك الفترة الزمنية نادراً ومهما وقابلاً للمقايضة. **الأجر في اللغة:** مفرد جمعه أجور، ويأتي بمعاني عدة منها: الجزاء على العمل الصالح؛ والثواب والمكافأة؛ وعض العمل والانتفاع، وهو كذلك ما يُعطى مقابل شيء.

وهو بذلك: العوض الذي يدفعه المستأجر للمؤجر في مقابلة المنفعة التي يأخذها منه. **وفي الاصطلاح** هو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد،¹ وهناك العديد من التعاريف التي تضمنت موضوع الأجور، نذكر منها: **عرفت الأجور على أنها "الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه الموظف من جراء قيامه بالعمل الموكل إليه"**².

وفي تعريف آخر "الأجر هو كل ما يعطى للعامل مقابل عمله بموجب عقد عمل مكتوب مهما كان نوع الأجر سواء كان نقداً أو عينا مما يدفع بالشهر أو بالأسبوع أو باليوم أو بالقطعة أو بالنسبة لساعات العمل أو لمقدار الإنتاج سواء كان ذلك كله أو بعضه من عمولات أو من الهبة إذا جرى العرف بدفعها أو كانت لها قواعد تسمح بضبطها، وبصورة عامة يشمل الأجر جميع الزيادات والعلاوات أياً كان نوعها بما في ذلك تعويض غلاء المعيشة وتعويض أعباء العائلة"³.

الأجر في الاقتصاد الإسلامي هو " ثمن العمل ممثلاً في مقدار وحدات النقود التي يدفعها صاحب العمل للعامل، نظير الحصول على خدمات العامل في فترة زمنية محددة أو في عمل محدد"⁴ **الأجر من الناحية المحاسبية** "يعتبر الأجر عبئاً وتكلفة على صاحب العمل أو المؤسسة، إذ تمثل في أغلب الأحيان الجزء الأكبر من تكاليف الإنتاج والتسيير.

1 - حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، ص 171.

2 - معاذ غسان، 2019، ص 263.

3 - الرواتب والأجور، 182، ص 106.

4 - محمد السعيد، ص 339.

أما المفهوم الاقتصادي للأجر فهو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر، ويعتبر الأجر ثمن سلعة العمل التي يقدمها العامل إلى رب العمل من خلال عملية الإنتاج، والعمل هو عنصر من عناصر الإنتاج.

وبحسب المشرع الجزائري في قانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، لم يرد فيه تعريفاً واضحاً صريحاً للأجر، لكن ما جاء في هذا القانون خاصة في المادتين 02 و 80 واللتين تنصان على ما يتعلق بالعمال الأجراء والمستخدمين.

المادة 02 "يعتبر عمالاً أجراً، في مفهوم هذا القانون، كل الأشخاص الذين يؤدون عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل مرتب، في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر، طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص، يدعى المستخدم".

أما المادة 80 تنص على "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتباً أو دخلاً يتناسب ونتائج العمل"¹

ويفهم من عبارة مرتب:²

- الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة؛
- التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة، لا سيما العمل التناوبي والعمل المضطرب والإلزامي، بما فيه العمل الليلي، وعلاوة المنطقة؛
- العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه... الخ.

كما نص قانون رقم 06-03 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، في المادة 32 منه "بأن للموظف الحق، بعد أداء الخدمة، في راتب".

ثانياً: مصطلحات ذات العلاقة بالأجر

وهنا يجب أن نفرق بين الأجر والراتب وبين الأجر الإجمالي والأجر الصافي والأجر النقدي والأجر العيني:

الأجر: هو ما يتقاضاه العامل من المنظمة التي يعمل بها، ويتم دفعه بشكل يومي أو أسبوعي، تعويضاً على أساس الجهد وكَم الإنتاج (حسب عدد قطع الإنتاج)، ويدفع للعاملين الذين يشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة وفي الغالب يعملون بصفة مؤقتة، (وهو لذوي الياقات الزرقاء، كناية عن العمال على خطوط الأداء، ويرتدون القمصان زرقاء).

المرتب/الراتب (le salaire): هو ما يتقاضاه الموظف أو العامل من المنظمة التي يعمل بها (أي تعويض العامل عن وضع نفسه بتصرف المنظمة لفترة معينة)، وغالباً ما يتم دفعه عن فترة زمنية ولتكن شهراً مثلاً، وبشكل ثابت ويأخذ صفة الديمومة في الغالب، ويقع على العاملين في المستويات الإدارية العليا

1 - المادة 80، من القانون 90-11، المؤرخ في 25 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، ج ر ج، العدد 17.

2 - المادة 81، من القانون 90-11.

والوسطى ويشغلون مراكز إدارية وفنية مهمة في المنظمة، (وهو لذوي الياقات البيضاء، كناية عن الموظفين داخل المكاتب، ويرتدون القمصان البيضاء وأربطة العنق).

إلا أن هذا التمييز قد اختفى تقريباً، وأصبح اللفظان مترادفين، وأن كلا منهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة.

إجمالي الأجر: هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد من المؤسسة/المنظمة التي يعمل بها قبل خصم الضرائب والاستقطاعات الاجتماعية وباقي الاستقطاعات المختلفة.

الأجر الصافي (salair net): هو الأجر الإجمالي الذي يستحقه الفرد (قبل خصم) مطروحاً منه الضرائب المستحقة والاستقطاعات الأخرى (مثل التأمين الاجتماعي، التسبيقات، التعاضديات... الخ).

الأجر النقدي: وهو المقابل النقدي (مبالغ نقدية) لقيمة الوظيفة التي يشغلها العامل.

الأجر العيني: وهو المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، ومن أمثلتها الرعاية الطبية، المواصلات، السكن والملابس والوجبات الغذائية أثناء العمل... الخ.

المعاش: مبلغ نقدي يدفع دورياً للفرد بعد إحالته على التقاعد.

الدخل: يشير إلى مجموع ما يتلقاه أو يكسبه الفرد أو أسرته نقداً خلال فترة معينة في العادة تكون سنة، ويشمل الأجر والرواتب + المكافآت الممنوحة + الاستثمارات + المداخل المتحصل عليها بصفة نظامية أو غير نظامية + الربوع ومداخل الكراء + فوائد صافية (أرباح الأسهم والسندات) + الصداقات +... الخ، وهو يعتبر أشمل من الأجر، ويحسب بقسمة الدخل القومي على عدد السكان خلال السنة، ويستخدم لقياس مستوى معيشة البلد، ويتم التعبير عنه عادة بالعملة الدولية الأكثر تداولاً مثل اليورو أو الدولار.

ثالثاً: ماهية نظام الأجر

قبل التطرق إلى أهداف وأهمية إدارة الأجر وأنواع الأجر والعوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجر، لا بد لنا من تحديد مفهوم نظام الأجر وآليات عمله.

مفهوم النظام (System): هو مجموعة من العمليات (المكونات) المترابطة التي تعمل مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين، عن طريق استقبال المدخلات ومعالجتها بأسلوب منظم ومن ثم تقديم المخرجات، ويعرف النظام بأنه " عبارة عن مجموعة عمل تتكون من العنصر البشري وعنصر الآلات والمكائن مجتمعة ببعضها بعضاً، ويجب أن تربطها علاقات محددة وقوانين شاملة، ويجب أن يكون لكل جزء من مكونات النظام دوره المرسوم وصيغة محددة لتحقيق هدف محدد.

مفهوم نظام الأجر: هو عبارة عن مجموعة من الترتيبات والعمليات التي تنظمها ويضبطها قانون العمل والقوانين الرسمية المحددة في تلك الدولة، والذي يحدد مستويات الأجر والامتيازات والمهام لكل وظيفة وشروطها، وطريقة دفع التعويضات أما على أساس الجهد أو الوقت أو بالجهد والوقت معاً.

مصطلحات:

1/ المدخلات: العناصر التي يتم إدخالها إلى النظام ليقوم بمعالجتها: أي أنها كل المعلومات التي لها علاقة بتسيير أجور الموظفين والعمال، والتي تأخذ في شكل وثائق رسمية ومقررات وقوانين ومراسيم رئاسية والتنفيذية وأوامر تنظيمية... إلخ، ومن أمثلتها نجد: مقرر التعيين في المنصب؛ مقررات الترقية في الرتبة؛ مقررات الترقية في الدرجة؛ مقررات تعيين في منصب عالي؛ مقررات إنهاء المهام في منصب عالي؛ مقرر النقل (التكفل)؛ مقرر الاستقالة؛ مقررات التقاعد؛ شهادة الحالة العائلية؛ شهادة المدرسية للأطفال المتدرسين حتى سن 21 سنة؛ مقررات الخصم من الراتب؛ مقررات العطلة المرضية؛ بالإضافة إلى القوانين المنظمة لتسيير وحساب الأجور؛ واعتمادات المالية.

2/ المعالجة: هي العمليات المنظمة التي يجري فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات:

- معالجة البريد الصادر والوارد بصفة دقيقة وسريعة؛
- مخطط تسيير الموارد البشرية؛
- متابعة المسار المهني للموظفين كالتوظيف والترسيم والترقية والتقاعد... إلخ.
- تحضير انتخابات لجان متساوية الأعضاء والخدمات الاجتماعية ولجنة التأديبية (مخرجاتها لها تأثير في حساب الأجور)؛
- تحضير اجتماعات لجان متساوية الأعضاء؛
- حساب الأجر الشهري؛
- تحرير الحولات الدفع؛
- حساب الخصومات المالية (الغيابات، العقوبات)؛
- حساب اقتطاعات نقدية أو مالي للحساب يقوم به المحاسب العمومي (حالة التقاعد، سند التحصيل).
- حساب قيمة اشتراكات الضمان الاجتماعي التي سوف تدفع؛
- اقتطاع الضريبة على الدخل، مجموع اقتطاعات تحرر في وثيقة واحدة تتبع الحوالة، يدفعها أعوان التنفيذ أو الأمر بالصرف للمحاسب العمومي.

3/ المخرجات: هي المواد التي تمت معالجتها وتم نقلها إلى خارج النظام وإيصالها إلى المستخدمين: وتظهر في شكل مرتبات وأجور الموظفين؛ منح وتعويضات (منحة المردودية الفردية أو الجماعية؛ تعويض الضرر، تعويض مخلفات مالية نتيجة لترقية في الرتبة أو الدرجة... إلخ)، الحولات والضريبة على الدخل واشتراك الضمان الاجتماعي.

4/ التغذية العكسية: هي استخدام المعلومات عن مخرجات النظام لمعرفة مدى فاعلية النظام والتحكم به وتستخدم هذه المعلومات لتحسين المعالجة أو ضبط المدخلات من أجل تحقيق أهداف النظام.

ثانياً: أهداف إدارة الأجور

من البديهي أن يكون هدف نشاط إدارة الأجور كغيره من الأنشطة الأخرى في إدارة الموارد البشرية هو التوجيه وتنسيق الجهود البشرية ناحية تحقيق أهداف المنظمة، إلا أنه توجد أهداف خاصة تتميز بها إدارة الأجور عن غيرها، وهي تتمثل فيما يلي:

- 1- جذب واستقطاب والحصول على الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة (بعروض مالية مغرية)؛
- 2- الاحتفاظ والإبقاء على العمالة الحالية بالمنظمة (من خلال مستوى من الأجور المقبولة)؛
- 3- مكافأة السلوك المرغوب فيه مثل الأداء المتميز؛ الانتماء؛ والولاء؛ الخبرة والمسؤولية... الخ (الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور)؛
- 4- تقليل معدلات الدوران والغيابات والتأخرات ومعدلات الشكاوى والتظلمات من قبل الأفراد العاملين؛
- 5- الرقابة على تكاليف العمل بحيث يتم الحصول على العمالة المتميزة والمؤهلة بأسعار وأجور معقولة؛
- 6- الانسجام والتكامل مع القواعد والنظم والقوانين التي تحددها الدولة في مجال الأجور وحماية العاملين؛

ثالثاً: أهمية الأجور

كما أن للأجور أهمية بالغة سواء على مستوى الأفراد العاملين وحتى على مستوى المنظمة، بالإضافة إلى أهميتها على مستوى المجتمع والاقتصاد بصفة عامة.

- 1- أهمية الأجور على مستوى الأفراد: يهتم الفرد العامل بالأجور لعدة أسباب مختلفة، وهي:
 - تمثل الأجور مصدراً هاماً لمعيشة الفرد ومستوى رفايته وقدرته على تأمين خدماته واحتياجاته المالية لنفسه ولأسرته؛
 - كما قد تؤثر الأجور على وضعه في مجتمعه، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلته بالمكاسب المالية أكثر من منصبه؛
 - كما قد تمثل الأجور أهمية ومكانة نسبية للفرد داخل المنظمة التي يعمل بها أمام الآخرين (زملائه)؛
 - علاوة على كل ما سبق فقد تكون للأجور أهمية للفرد في الحصول على أجوراً مرتفعة (عالية) والتي تشجعه على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجور؛
 - تساعد الأجور على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي لدى الأفراد من خلال تعويضهم مادياً عن استثمارهم لقدراتهم في العمل.

2- أهمية الأجور للمنظمة: للأجور أهمية بالنسبة للمنظمة، وتتمثل في النقاط التالية:

- تمثل الأجور جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة ومدى الاعتماد على العنصر البشري؛

- وسيلة تحفيزية وأداة للاحتفاظ بالأفراد؛
- أداة لجذب الكفاءات وسلاح تنافسي بالنسبة للمنظمة؛

- كما تعد الأجور أداة لرفع مستويات الأداء والانتاجية، كما تعد وسيلة لتحقيق استراتيجيات المنظمة؛
 - وسيلة لتحقيق العدالة في المنظمة وأداة لتقليل المظاهر السلبية مثل الغيابات وكثرة الشكاوى... الخ.
- 3- أهمية الأجور للمجتمع وللاقتصاد:** كما للأجور دوراً هاماً للمجتمع وللاقتصاد:

- إن الأجور المرتفعة تزيد من القوى الشرائية للعاملين والتي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع؛
- ومن ناحية أخرى نجد أن الزيادة في الأجور قد تسبب في ارتفاع الأسعار وبالتالي تخفيض مستوى المعيشة مما يؤدي إلى الانكماش والركود،
- وعليه فقد يترتب على ما سبق (ارتفاع الاسعار) تخفيض الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات التي ينتجها العاملون، كما يقدر يتسبب الأمر في انخفاض عدد الوظائف أي تخفيض حجم فرص العمل وبذلك زيادة البطالة؛

- كما تؤدي الأجور دوراً مهماً في تحديد مستويات التعليم والصحة والرفاهية الاجتماعية، وتؤثر تأثيراً واضحاً على معدلات النمو السكاني.

رابعاً: مبادئ تحديد الأجور والرواتب

عند إعداد نظام للأجور والرواتب يجب على المؤسسة مراعاة العديد من الجوانب والخصائص الأساسية التي يتمتع بها نظام الأجور وهي بمثابة مبادئ في تأسيسه/تكوينه، حتى يلقى الرضا والقبول من كل الأطراف، وتتمثل في النقاط التالية:

- 1- العدالة:** شرط مهم لأي نظام سليم للأجور، إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد، ولهذا هناك حاجة لأن يتمتع نظام الأجر بعدالة خارجية وداخلية وذاتية في تحديد أجر كل وظيفة:
- أ- العدالة الخارجية:** وهي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة؛
- ب- العدالة الداخلية:** هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة، فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لإشغال الوظيفة، فالنظام السليم يجعل أجره موظف ما مثلاً متناسباً مع المؤهلات والجهد الذي تطلبه تلك الوظيفة ومع أجره الوظائف الأخرى التي تتطلب نفس المؤهلات والجهد المناظر لها.

نشير إلى أن العدالة الداخلية والخارجية مجتمعين بمفهوم **القيمة المكافئة**، هذه القيمة تكشف عن التمييز المعتمد في تحديد أجور بعض الوظائف، وهو تمييز يمتد عبر المجتمع، فقد كشفت الحركة النسوية مدى التحيز في الأجور التي تمنح للوظائف النسوية، بحيث تحدد أنظمة الأجور للوظائف النسوية مستوى أقل من أجور وظائف الرجال ذات نفس المتطلبات، وقد يمتد هذا التحيز إلى اقلية وإعراق معينة في بعض المجتمعات.

- 2- الوضوح:** المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل الفرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، هذا يساعده في تقدير فيما إذا كان الأجر محدد لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى.

3- الشفافية: المقصود بالشفافية هي أن يكون النظام مكشوفاً وليس سرىاً وغالباً ما تستخدم السرية للتعقيم على التحيز الفاضح، فقد تدفع المنظمة للبعث أجوراً أو مزايا ومخصصات عالية جداً لو عرف الآخرين بها تؤدي إلى شكاوى، فتبقي عليها سرية، لذلك حيثما يكون النظام سرى غير شفاف فلاحتمال هو انه ناتج عن هذا التمييز.

4- الاستقرار والثبات: كما يشترط أن يكون نظام الأجور ثابتاً ومستقراً، ولا يتم تغييره إلا عند الضرورة، وهذا لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور إذا ازدادت كفاءة العاملين، فهناك إدارات تشجع العاملين على الإبداع وبذل الجهد، ثم وبعد تحقيق زيادة في الإنتاجية، تبدأ بتخفيض أجورهم، هذه النزعة شائعة بل يعطيها العلماء اسم خاص هو أثر السقطة، وينبه العلماء إلى مخاطر هذا الإجراء، وهي تدفع العاملين للتوقف عن بذل الجهد والابداع والانصراف إلى التراخي في العمل.

5- ارتباط الأجر والمكافآت بالأداء الفعلي للفرد: من أجل أن يكون الأجر سليم عليه أن يرتبط بالأداء الفعلي الذي يقدمه الفرد، فالإدارة التي تدفع أجر أو مكافئة بغض النظر عن أداء الفرد سوف تخسر الكثير، كما أن الفرد الذي يستحصل على مكافئة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام التعويض.

وهناك عدة وسائل لتحقيق الترابط بين الأجر والأداء الفعلي، أهمها ما يلي:

- تحديد مبلغ الأجر في ضوء قيمة الوظيفة للمنظمة وهذا استناداً لنتائج تقييم الوظائف؛
- تحديد العلاوات والمكافآت والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف، وهذا استناداً إلى التقييم الدوري للأداء الفعلي لكل فرد بالمنظمة وعليه تخصص العلاوات والمكافآت التي يستحقها؛
- اعتماد أنظمة مشاركة الأرباح أو حقوق للحصول على أسهم في الشركة: وهذا لربط مبالغ المكافآت التي يحصل عليها الفرد بالأرباح التي يساهم في تحقيقها فعلاً.

المحاضرة الثانية أنواع الأجور والرواتب

يمكن تصنيف الأجور والرواتب التي تقدمها المنظمات للموارد البشرية المتاحة لديها إلى عدة أصناف أو فئات أو أنواع متعددة وفق أسس ومعايير، والتي نذكر منها ما يلي:

1. الأجور بحسب طبيعتها: وتتنوع الأجور بحسب طبيعتها (حسب درجة السيولة) إلى نوعين:

أ. **الأجور النقدية:** ويقصد بها مقدار المبالغ المالية النقدية (وحدات نقدية أو ورقية) التي يتسلمها الفرد الموظف كأجور ورواتب لقاء ما يقوم به من أداء للمهام والأعمال التي يكلف بها والمسؤوليات والواجبات التي تتناط به بصورة دورية (يومية أو أسبوعياً أو شهرياً أو أي شكل من أشكال الدفع)، وهي النوع الشائع والمتداول في أغلب الدول، وتمتاز بمرونتها بالنسبة للفرد العامل وحرية الكاملة في التصرف بها، وسهولتها عند عمليات الدفع والاحتساب والتسليم والاستلام والحمل والاحتفاظ بها، بعض الشركات تدفع الأجور لموظفيها نقداً، لتجنب دفع الضرائب ولتجنب دفع أقساط التأمين الاجتماعي والصحي... الخ.

ب. **الأجور العينية:** وهي عبارة عن صافي ما يقدمه صاحب العمل للعاملين من أغذية وملابس وخدمات طبية و اجتماعية وإسكانية، وترفيهية، وتأمينات ومعاشات، وتأمين شيخوخة والتأمين ضد البطالة، وضد إصابات العمل، شاع استخدامها في المناطق الريفية، والتي تقدمها في شكل سلع زراعية مثل الماشية والغذاء بدلاً من الأجور النقدية، كما يمكن أن يتم إخضاع هذا النوع للاقتطاعات ضريبية، حيث يطلب من رب العمل التصريح بالقيمة السوقية العادلة للدفع العيني، كما توجد بعض القوانين تمنع دفع الأجور عينا، وتشتترط دفعها إما نقداً أو شيكاً أو حوالة بريدية أو عن طريق التحويل الإلكتروني للأموال.

2. الأجور تبعاً لقوتها الشرائية: وتقسم الأجور بحسب قوتها الشرائية إلى نوعين هما:

أ. **الأجر الإسمي:** وهو مجموعة الوحدات النقدية القابلة للإنفاق يتلقاها الفرد تعويضاً له عما قدمه من عمل، وتكون في شكل عملة نقدية أو شيكات أو حوالات مالية، وهو لا يعبر عن القوة الشرائية للوحدة النقدية، يتأثر بمجرد ارتفاع الأسعار (يعبر عنه بالأسعار الجارية)، حيث تنخفض قيمته الحقيقية، وبالتالي فهو لا يهتم العاملون بل يهتم الشركات لأنه يقيس التكلفة الفعلية لتوظيف العمالة، لأنه لا يلبي حاجاتهم.

ب. **الأجر الحقيقي:** أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن أن تحققها الموارد البشرية من خلال المقابل النقدي الذي حصلت عليه جراء العمل¹، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن للعامل أن يشتريها بأجره النقدي، وهذا بعد أخذ مقدار التضخم بعين الاعتبار، فهو يمثل القوة الشرائية للأجر الإسمي وهو يهتم العامل، أي أنها أجور اسمية معدلة بالتضخم.

تعتمد القوة الشرائية للأجر على المستوى العام للأسعار حيث يرتبطان مع بعضهما بالعلاقة التالية:²

1 - فاطمة بكدي، محاضرات في نظام الأجور والحوافز، جامعة

2 - فاطمة بكدي، محاضرات

$$\text{القوة الشرائية للأجر} = \frac{\text{الأجر النقدي}}{\text{المستوى العام للأسعار}} \cdot 100$$

مستوى معيشة الأفراد تتوقف على الأجر الحقيقي وليس الإسمي، فيجب أن تعمل الحكومات و أرباب العمل على تحقيق التوازن بين الأجر الإسمي و الحقيقي.

إذا ارتفع المستوى العام للأسعار من غير أن ترتفع الأجور، فإن القوة الشرائية للأجور تنخفض، وتصبح أقل مما كانت عليه قبل ارتفاع الأسعار، وعندئذ ينخفض الأجر الحقيقي (وعلى العمال القبول بالأجر السائد للقضاء على البطالة أو الهروب/الانتقال للقطاعات أخرى أو المؤسسات التي تمنح أجور تساير الأوضاع الاقتصادية)، أما إذا ظلت الأسعار ثابتة ولم تتغير مع زيادة الأجر النقدي، فإن القوة الشرائية للأجور ترتفع، وعندئذ يرتفع الأجر الحقيقي.

3. الأجور حسب طرق دفعها: وتنقسم الأجور بحسب آليات دفعها إلى:

أ. الأجر بالمدة الزمنية: وهو ذلك الأجر الذي يكون محدد مسبقاً بناءً على العقد بين صاحب العمل والعامل، بحيث يحدد فيه مدة العمل وعدد ساعاته في اليوم.¹ وبمقتضى هذا الأسلوب يتحدد الأجر إما على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل أو السنة، فعامل الوقت هو المحدد للأجر وليس ما ينتجه العامل.

وهذه الطريقة لها ما يميزها وما يعيبها، فمن مميزاتها أنها بسيطة وسهلة ولا تحتاج إلى جهاز كبير لحساب أجور العمال، وتجعل العمال يشعرون بالأمان والاستقرار، ومن عيوبها أنها لا تراعي الفروق في المهارات بين العمال في المهنة الواحدة (في الوظيفة الواحدة)، حيث لا يكافئ العامل الماهر مما يؤدي إلى تدهور في الإنتاج، وتدهور الوقت وبالتالي تدهور الأجور.² و هو يلاءم أصحاب العمل من خلال التحكم في الوقت تقليص أو إطالة حسب مقتضيات الإنتاج وحجم الطلب في السوق، وغالباً ما يتم تحديد سعر ساعة العمل العادية بسعر منخفض، وسعر أعلى لساعات العمل الإضافية.

ويتم حساب الأجر بهذا النوع من الأجور إذا كان الدفع بالساعات كالتالي:

$$\text{الأجر الكلي} = \text{عدد ساعات العمل} \cdot \text{أجر الساعة الواحدة}$$

ب. الأجر بالقطعة (على أساس الإنتاج): لاحظ أصحاب المؤسسات بأن الأجر على أساس الوقت لا يعطي حافزاً للعمال لزيادة الإنتاج، لهذا أدخلوا أسلوب الأجر على أساس القطعة (الوحدة المنتجة) أو كمية الإنتاج، أي يتم حساب الأجر بمقتضى هذه الطريقة على أساس ثمار العمل.

وفقاً لهذه الطريقة لا ينظر إلى الوقت المستغرق في الإنتاج، بل يتم دفع الأجر على أساس عدد القطع المنجزة، كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{أجر القطعة} = \text{عدد السلع المنتجة (عدد العمليات)} \cdot \text{معدل أجر السلعة الواحدة}$$

1 - صفوان محمد المبيضين و عائض بنشافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 177.

2 - محمد سعيد محمد الرملاوي، ص 352.

تمتاز هذه الطريقة بعدالتها في حساب الأجر مع مبدأ الكفاءة الإنتاجية، وتقييم الأفراد على أساس الجهد المبذول؛ كما أنها تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، بالإضافة إلى كونها تعمل على تخفيض تكلفة الإنتاج، إلا أنها تؤدي إلى إرهاق الأفراد؛ كما قد يتم التضحية بالجودة على حساب كمية الإنتاج، كما أنها صعبة التطبيق في العمليات الإنتاجية المتصلة مع بعضها البعض... الخ.

4. الأجر حسب الاتفاق أو التفاوض (عقود العمل):

أ. **أجور العقود:** بحيث يتم توقيع هذه العقود على أساس فترة محددة من العمل مثلا قد تكون كل سنة قبله لتجديد مرتين مثلا، على أن يحصل العامل/الموظف على مبلغ شهري أو خلال كل فصل، مثلا قد يتعاقد مفاوض مع عامل للحراسة الليلية لمدة ستة أشهر، على أن يتم الدفع على مرحلتين.

ب. **الراتب السنوي الثابت:** يتم دفع مرتب ثابت سنوي للعمال مقابل خدمة مقدمة دون تحديد السعر بعدد ساعات العمل، مثلا حالة تقديم مرتب سنوي لمحرر صحيفة على أقساط شهرية بغض النظر عن عدد الساعات المسخرة لتحرير الصحيفة.

5. الأجر حسب التوجهات الحديثة لإدارة الأجر

أ. **أجر الحافز:** يقوم على أساس تحديد أجر ثابت مع تقديم مكافآت أو حوافز إنتاجية تكون مرتبطة بتحسين الأداء والمردود؛ ويتضمن أجر الحافز عدة أنظمة منها:

- نظام مشاركة العمال مباشرة في النتائج المالية للمؤسسة، كالمشاركة في الأرباح وغيرها؛
- نظام مكافأة الإنتاجية: يحصل العمال على زيادة في أجورهم نتيجة تحسين الإنتاجية.

ب. **الأجر حسب المعرفة والمهارة والخبرة والمؤهل العلمي:** يتحدد راتب الموظف بناء على معرفته أو خبرته أو تعليمه أو تدريبه المتخصص، يقوم الأجر على خصائص معينة تتوفر في الشخص وليس في الوظيفة.

ج. **الأجر حسب تصنيف الوظائف:** في ظل هذا النظام يتلقى الموظف أجره مقابل أداء وظيفته حتى لو لم يكن بارعا في هذه الوظيفة.

د. **الأجر حسب الأداء:** يستخدم العديد من أصحاب العمل هذا النظام القائم على المعايير لتقييم الموظفين وتحديد الرواتب، فتقدم شركات بيع السيارات راتبا اعلى لبيع المزيد.

المحاضرة الثالثة

العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور والرواتب

تخضع مستويات الأجور في قطاع الوظيفة العمومي إلى القوانين والمراسيم التي تحددها ولا تتغير إلا من فترة لفترة أخرى، فحين أن مستويات الأجور في القطاع الخاص قد تخضع لعدة عوامل منها مستوى الأداء المقدم والمهارة والخبرة أو إلى ما هو مقدم في مؤسسات أخرى (الأداء المقارن) أو لطبيعة نشاط المؤسسة... الخ، بصفة عامة تتأثر مستويات الأجور بعدة عوامل منها ما يتعلق بالعامل أو بنشاط المؤسسة أو بالوضع الاقتصادي السائد أو لأسباب أخرى سوف نتطرق إليها فيما يلي:

1- تأثير النقابات العمالية: للنقابات العمالية تأثير واضح وفعال على إدارة المؤسسة فيما يتعلق بمعدلات/مستويات الأجور المدفوعة للعمال، بالإضافة إلى حماية العمال صحياً وبدنياً وعقلياً من خلال التأمين ضد المرض والوفاة وإصابات وحوادث العمل وغيرها، وتتم عملية المساومة الجماعية أو التفاوض بين النقابة والعمال حول مختلف ظروف العمل بما في ذلك نظم الأجور ومختلف التعويضات المالية وغير المالية (الإجازات بيئة العمل).

2- العوامل الاقتصادية: يمثل الوضع الاقتصادي عاملاً مهماً يؤثر في مستوى الأجور، لأنه يؤثر في معدلات الدوران وفي مستوى الأجور التي تدفعها المؤسسات المناظرة والمنافسة، ففي فترات الكساد يتردد العامل الذي يشعر بعدم الرضا عن ترك عمله خوفاً من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى، هذا يسمح بجعل مستوى الأجور بدون مخاطر كثيرة، أما في فترات الانتعاش الاقتصادي فالطلب على العاملين المؤهلين يزداد مما يشجع على ترك العمل ويجعل عملية الاحتفاظ بالعاملين والكوادر المؤهلة عملية صعبة جداً، مما يستدعي الأمر رفع مستوى الأجور.

3- سوق العمل: يعكس سوق العمل قوى العرض والطلب على العمالة في منطقة معينة، وهذه القوى تؤثر في تحديد معدل الأجور الذي يستخدم في استقطاب والمحافظة على العمالة، بالإضافة إلى أنه كلما اتسم سوق العمل بندرة في التخصصات المطلوبة كان هذا دافعاً لرفع مستوى الأجور.

4- القوانين والتشريعات السائدة: تتأثر مستويات الأجور والرواتب بتدخل الحكومة من فترة لآخرى وهذا في كل دول العالم، بحيث هذه التشريعات والقوانين التي تفرضها الحكومات على المؤسسات القطاع العام والخاص تلزم ضمان الأجر القاعدي، دفع التعويضات، العطل السنوية، تحديد ساعات العمل، ظروف العمل، بصفة عامة فهي تجبر وتقيّد المؤسسات باحترام قانون العمل، إلا أن ذلك لا يمنع بطبيعة الحال من أن تقوم المؤسسة بدفع أجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانونياً.

5- قدرة المنظمة على دفع الأجور: إن هذا العامل يعكس الوضع المالي للمنظمة ومشاكلها، فقد تعاني المنظمة من مشاكل مالية تجعلها غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق، لذلك تحتاج أن تمارس تحيزاً متعمداً في تحديد الأجور، فقد تدفع الأجور السائدة في السوق أو ما يزيد عنها للعناصر التي

لا تستطيع الاستغناء عنها، وأجورا أقل للوظائف الأقل أهمية، بالإضافة إلى حجم المنظمة ومستوى الإنتاجية وأهمية وقيمة الوظيفة للمستخدم ضمن هذه المنظمة.

6- تكاليف المعيشة: لكي يكون نظام الأجور عادلاً وناجحاً يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعيشة، بحيث يوفر دخلاً كافياً لتغطية متطلبات المعيشة خاصة لفئات الأجور الدنيا والوسطى، وهذا من خلال دراسة المستوى العام للأسعار والعمل على تناسب وانسجام بين الأجور ومستويات الأسعار والتكاليف المعيشية، بحيث أن أي زيادة في الأسعار يجب أن يرافقها زيادة حقيقية للأجور، قصد المحافظة على القوى الشرائية للأجور، أما في حالة عكس ذلك، قد يحجم الأفراد عن العمل لدى المنظمة أو قد يجمعون بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم اليومية.

فالأرقام المطلقة للرواتب والأجور قد لا تلبي احتياجات العاملين وهذا بالنظر لتكاليف المعيشة، فعلى سبيل المثال 100 أورو التي يتقاضها العامل في بلد ما ربما تكفيه لسد كل احتياجاته اليومية، وقد لا يكفي هذا المبلغ لمدة أسبوع في بلد آخر نظراً لتفاوت الكبير في تكاليف المعيشة بين البلدين.

وتصبح المشكلة أكثر تعقيداً بالنسبة للمؤسسات والمنظمات التي تنشط في أكثر من منطقة جغرافية ولها فروع، فيؤثر عامل القدرة المعيشية في المنطقتين فتضطر المؤسسة إلى وضع طريقتين لدفع الأجور:

- اعتماد أنظمة أجور مختلفة، نظام لكل منطقة / لكل دولة؛

- اعتماد نظام واحد، مع منح مخصصات لمن يعملون في مناطق صعبة/بعيدة/حارة/باردة جداً... الخ، بحيث نجد هذا النظام موجود في الجزائر يتم إضافة مبلغ إضافي يطلق عليه منحة المنطقة وبنسب مختلفة باتجاه أقصى الجنوب الجزائري.

7- انخفاض قيمة الأجر/الراتب: يعني ذلك أن العاملين منذ فترة طويلة في المنظمة يجدون أنفسهم يحصلون على رواتب أقل من العاملين المنضمين حديثاً للمنظمة، وقد يكون ذلك راجعاً لآثار التضخم وارتفاع الأسعار، وبالتالي يجب على إدارة المنظمة التعويض بتصميم خطأ للأجور تعالج وتتجنب الآثار السلبية للتضخم حتى لا يؤثر ذلك على الدخول (الأجور) الحقيقية للعاملين، وهذا الأمر يحدث في الجزائر منذ تقريباً عقدياً من الزمن و نحن نشهد انخفاض في قيمة الدينار وهذا ما يؤثر على الأجور إذا ما استمر الوضع ولم تتحسن قيمة الدينار بالارتفاع.

المحاضرة الرابعة: هيكل ونظام دفع الرواتب والأجور

إن عملية تحديد الأجور والمكافآت والتعويضات التي يحصل عليها العامل/الموظف تتحدد بعدة عوامل واعتبارات في القطاع العام أو الخاص، والتي تطرقنا إليها سابقاً، إلا أن توجد معايير آخر لتحديد الأجور منها: الأداء؛ الجهد؛ الأقدمية؛ المؤهل العلمي والخبرة؛ مستوى صعوبة الوظيفة (التي تتطلب جهد فكري كبير ومعقد)؛ الظروف البيئية/الطبيعية، والتي تختلف من قطاع إلى آخر أو حتى في نفس القطاع. وقصد تحقيق العدالة والانسجام والتنسيق وطريقة حساب الأجور ولجميع قطاعات النشاط وبصورة متماثلة، عمد المشرع الجزائري إلى جدولته جميع الوظائف في أصناف ومجموعات، وهذا بعد القيام بالعديد من الدراسات وعبر مراحل وفي مختلف القطاعات، هذه الجدولة تستند إلى المؤهل العلمي (الشهادة)؛ المسؤولية؛ الجهد؛ شروط العمل؛ المصاعب والمتطلبات الخاصة.

1. تصنيف الوظائف في القطاع العام

تعريف التصنيف: فالتصنيف هو عبارة عن تجميع الخصائص المشتركة للوظائف المتشابهة في مجموعات وتصنيفات، نتيجة للتشابه بينها في المهام والمسؤوليات، بما يبرر إعطاء كل صنف مسمى وظيفي موحد وتحديد متطلبات التأهيل وقواعد وظيفية مشتركة، والمهام والواجبات، والتصنيف يقوم على وضع الموظف في مجموعات ثم أصناف حسب ما جاء في قانون رقم 06-03.

تعريف الموظف: يعتبر موظفاً كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم (تثبيت الموظف في رتبته) في رتبة في السلم الإداري.¹

تختلف الرتبة عن منصب الشغل، وهي الصفة التي تخول لصاحبها الحق في شغل الوظائف المخصصة لها.²

تصنيف الموظفون: تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربعة الآتية:³

المجموعة أ: وتضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل؛

المجموعة ب: وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل؛

1 - المادة 04، من قانون 06-03.

2 - المادة 05، من القانون 06-03.

3 - المادة 08، من القانون 06-03.

المجموعة ج: وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات **التحكم** أو كل مستوى تأهيل مماثل؛

المجموعة د: وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات **التنفيذ** أو كل مستوى تأهيل مماثل؛

ويمكن تقسيم المجموعات إلى مجموعة فرعية، وهذا ما جاء به المرسوم رقم 07-304 في المادة الثالثة منه، يحدد تصنيف الرتب في مختلف المجموعات والأصناف (هي المجموعات الفرعية) والأقسام الفرعية خارج الصنف حسب مستويات التأهيل المطلوبة وطريقة التوظيف المقررة للالتحاق بالوظيفة، طبقاً للجدول الآتي:

شبكة مستويات التأهيل			
مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات	
* السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.	1	د	
* السنة السابعة من التعليم الأساسي؛ * السنة الثامنة من التعليم الأساسي.	2		
* شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا)	3		
* السنة التاسعة من التعليم الأساسي.	4		
* شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط	4		
* شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين)؛ * السنة الأولى من التعليم الثانوي.	5		
* شهادة التحكم المهني؛ * السنة الثانية من التعليم الثانوي. * شهادة التعليم المهني من الدرجة الأولى.	6	ج	
* السنة الثالثة من التعليم الثانوي. * السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين؛ * السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.	7		
* البكالوريا * شهادة تقني * شهادة التعليم المهني من الدرجة الثانية.	8		
* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين	9	ب	
* شهادة التقني سام ، * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.	10		
* شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) (بكالوريا + 3 سنوات)	11	أ	
* البكالوريا + 3 سنوات من التكوين العالي.	11		
* ليسانس * ليسانس نظام ل م د، * شهادة الدراسات العليا (DES)، شهادة المدرسة الوطنية للإدارة نظام قديم.	12		
* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي؛ * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص	13		
* ماجستير * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد)	14		
* صنف مخصص لرتب الترقية.	15		
* دكتوراه في الطب العام	16		
* صنف مخصص لرتب الترقية	17		
* ماستر أو ماجستير مع التسجيل في الدكتوراه (للاتحاق برتب التعليم والبحث العلمي)	قسم فرعي 1		خارج الصنف
* دكتوراه، * دكتوراه دولة	قسم فرعي 2		
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEM).	قسم فرعي 3		
* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي.	قسم فرعي 3		
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 4		
* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).	قسم فرعي 5		
* التأهيل الجامعي	قسم فرعي 6		
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية	قسم فرعي 7		

المصدر: المادة 03، من القانون رقم 07-304، المتعلق بتحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، ج ر ج، العدد 61. والمادة الأولى، من المرسوم رئاسي رقم 10-315، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، مؤرخ في 13 ديسمبر 2010، العدد 76. والمادة 01، من القانون 14-266، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المؤرخ في 28 سبتمبر 2014، ج ر ج، العدد 58.

كما يلاحظ من أجدول أعلاه، بأن المجموعة الأربعة (أ، ب، ج، د) قسمت بدورها إلى أصناف وكل صنف يحمل رقم معين:

المجموعة د: تبدأ من الصنف 1 إلى غاية الصنف 6؛ أما الأرقام الاستدلالية الموافقة لهذه الأصناف هي على الترتيب: 200 - 219 - 240 - 263 - 288 - 315

ومن بين الوظائف التي نجدها في هذه المجموعة: أعوان المساجد (قيم 5، مؤذن 6)، معلم القرآن الكريم 6، عون للغابات 5؛ عون مكتب 5، عون حفظ البيانات 5، عون مخبر 5، عون تقني 5، كاتب 6

المجموعة ج: تبدأ بالصنف 7 وتنتهي بالصنف 8؛ أما الرقم الاستدلالي الموافق لهما 348 - 379

ومن بين الوظائف التي نجدها في هذه المجموعة: معلم مساعد 7، مساعد التربية 7، معاون تقني للمخابر 7، عون تقني في الوثائق والمحفوظات 7؛ عريف للغابات 7؛ مساعد رئيسي للتربية 8؛ عريف رئيسي للغابات 8، عون إدارة رئيسي 8، كاتب مديرية 8؛ محاسب إداري 8، تقني 8... الخ.

المجموعة ب: فتبدأ من الصنف 9 وتنتهي في الصنف 10؛ الرقم الاستدلالي الموافق لهما 418 - 453

ومن بين الوظائف التي نجدها في هذه المجموعة: أستاذ التعليم القرآني 9؛ ملحق الإدارة 9؛ معلم المدرسة الابتدائية 10،

المجموعة أ: تبدأ بالصنف 11 إلى غاية الصنف 17، بالإضافة إلى مجموعة خارج الصنف، والتي بدورها تقسم إلى أقسام فرعية من الفرع الأول إلى غاية الفرع السابع.

أما الأرقام الاستدلالية الموافقة لهذه الأصناف هي على الترتيب: 498 - 537 - 578 - 621 - 666 - 713 - 762 * 930 - 990 - 1055 - 1125 - 1200 - 1280 - 1480

ومن بين الوظائف التي نجدها في هذه المجموعة: مساعد متصرف 11؛ متصرف 12؛ متصرف رئيسي 14؛ متصرف مستشار 16؛ مهندس دولة 13؛ مهندس رئيسي 14؛ رئيس المهندسين 16، أستاذ المدرسة الابتدائية 11، أستاذ رئيسي للمدرسة الابتدائية 12؛ أستاذ التعليم المتوسط 12، الأستاذ المكون في التعليم المتوسط 15؛ أستاذ مبرز 16، مدير الثانوية 16، مفتش التربية الوطنية 17. أستاذ محاضر قسم ب يكون في القسم الفرعي 5.

ملاحظة: تتم عملية الترقية بالانتقال من الرقم الاستدلالي الأدنى السابق إلى الرقم الاستدلالي الأدنى الأعلى من السابق من العمود الأول للأرقام الاستدلالية الدنيا أي الانتقال عمودياً، أما الترقية في الدرجة يتم أفقياً مع الانتقال من درجة أقل إلى درجة أعلى من السابقة، أما في حالة الترقية في الرتبة مع الدرجة، فتتم الترقية في الرتبة أعلى بصفة عادية، لكن مع انتقال في الدرجة إلى درجة أعلى من التي كان فيها في الرتبة السابقة.

المحاضرة الخامسة: العناصر المكونة للأجر

يُعد مصطلح الأجر أو المرتب بمعناه الضيق هو المرتب الأصلي الذي حدد لوظيفة ما وبمدلوله الواسع يشمل جميع المزايا التي يتلقاها الموظف أو يأمل الحصول عليها، إن تحديد محتوى الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل مقابل أداءه المهام المسندة إليه، يتم وفقاً لعدة اعتبارات مالية واقتصادية واجتماعية ومختلف التنظيمات والتشريعات التي تسنها الدولة والتي يُعمل بها في القطاع العام والخاص، حيث تتفق معظم الآراء في هذا المجال على أن الأجر يتكون بشكل عام من شقين أو جزئيين هما:

الجزء الثابت للأجر: وهو الجزء الذي يناسب قيمة المنصب أو الرتبة والدرجة التي عين فيها الفرد الموظف أو العامل؛ وهي تضم الأجر القاعدي، وتعويض الخبرة المهنية؛ وهو ما يعرف بالأجر الرئيسي، وهذا لا يعني بأن هذا الجزء (الأجر الثابت) يظل ثابتاً على امتداد مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابتاً لفترة معينة، ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف: كالزيادة في الخبرة المهنية بمرور الوقت والتي قد تتغير من سنتين ونصف إلى ثلاثة سنوات ونصف (الترقية في الدرجة)، أو من خلال الترقية في الرتبة (حصول على مؤهل علمي/شهادة أعلى).

أما الجزء المتحرك (المتغير): ويسمى بتمتات الأجر من تعويضات ومنح ومكافآت وعلاوات... الخ، فهو يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول وحجم الانجاز.

وهذا ما نصت عليه المادة الرابعة من القانون رقم 07-304: للموظف بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على: الراتب الرئيسي و العلاوات والتعويضات.¹

وهناك من يضيف جزء ثالث و هو **الإقتطاعات:** وهي تشمل العناصر التي يتم حذفها أو نقول سحبها من الأجر كالضريبة على الدخل (IRG) و التأمين الاجتماعي... الخ.

إلا أن هناك من يسمي كل مكونات الأجر من الأجر الرئيسي ومختلف التعويضات والمنح التي يحصل عليها الفرد بالأجر الثابت، لأنها لا تتغير في الغالب إلا في بعض الحالات كالترقية في الرتبة أو الدرجة أو تزايد الأعباء العائلية بازدياد أولاد، أما الأجر المتحرك فقد يعطى نتيجة زيادة إنتاجية الفرد أو الجماعة كأجر تشجيعي؛ أو القيام بأعمال مبتكرة تؤدي إلى تقليل التكاليف أو زيادة الإيرادات وهي مكافآت تشجيعية؛ بالإضافة إلى العمل الإضافية؛ منح السفر والمهمة؛ أو توزيع الأرباح والفوائد... الخ.

أولاً: مكونات الأجر

1. الأجر القاعدي (الأساسي) (Salaire de Base):

يقصد بالأجر الأساسي القاعدي للعامل: حسب قانون علاقات العمل المقابل للتصنيف المهني في الهيئة المستخدمة، حيث يحدد لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحدد عناصر وعوامل المنصب والتي تختلف من منصب إلى آخر والتي تتمثل في درجة التأهيل والمسؤولية والجهد الذي يطلبه

¹ - المادة 04، من القانون 07-304، المتعلق

المنصب، كما تحدد كل نقطة استدلالية للمنصب القيمة المالية للنقطة. وبالتالي فإن الأجر الأساسي القاعدي يحسب كما يلي:

جاء في نص المادة الخامسة في الفقرة الثانية من قانون 07-304: ينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة في القيمة المالية للنقطة الاستدلالية.

الأجر الأساسي أو القاعدي = الرقم الاستدلالي للمنصب x القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

أما بالنسبة للقطاع الخاص فيمثل الأجر الأساسي أو القاعدي المقابل للتصنيف المهني في الهيئة المستخدمة وهذا حسب قانون 90-11 وعليه فإنه يتحدد لكل عامل حسب رتبة منصبه في جدول سلم الدرجات المعد من طرف المؤسسة والذي يختلف من مؤسسة لأخرى ومن قطاع لآخر.

مثال 01: أحسب الاجر القاعدي لعامل مهني في المستوى الأول؟

عامل مهني في المستوى الأول يقع في الصنف 1 أي ما يقابله الرقم الاستدلالي الأدنى 250 نقطة.

الأجر القاعدي = 250 . 45 = 11 250 دج

مثال 02: أحسب الاجر القاعدي لمعلم المدرسة الابتدائية؟

معلم المدرسة الابتدائية هو في الصنف 10 أي الرقم الاستدلالي الأدنى هو: 503 نقطة.

وعليه فإن الاجر القاعدي = 503 . 45 = 22 635 دج

مثال 03: أحسب الأجر القاعدي لمقتصد رئيسي؟

الصنف الذي يقع فيه المقتصد الرئيسي هو الصنف: 14 أي ما يقابله الرقم الاستدلالي الأدنى 671.

وعليه فإن الأجر القاعدي = 671 . 45 = 30 195 دج

2. تعويض الأقدمية أو تعويض الخبرة المهنية (IEP):

تسمى كذلك بعلاوة الخدمة المهنية، وهي تعويض يتحصل عليه الفرد العامل نتيجة الأقدمية في المنصب عن الوقت والجهد الذي يبذله في اكتساب الخبرة، يُحسب من الأجر القاعدي بنسبة مئوية محددة عن كل سنة، وتمنح لكل عامل عن كل سنة قضاها بالمؤسسة وتختلف هذه النسبة باختلاف قطاعات النشاط.

تعويض الخبرة المهنية = عدد السنوات x النسبة المئوية x الأجر الأساسي

جدول نسب تعويض الخبرة المهنية

النسبة المئوية لكل سنة	السنوات
1.5 % لكل سنة	من 1 سنة إلى 7 سنوات
2 % لكل سنة	من 8 سنوات إلى 23 سنة
2.5 % لكل سنة	من 24 سنة إلى 30 سنة

المصدر: الاتفاقية الجماعية لـ CNAS 1991.

بالنسبة لقطاع الوظيف العمومي فإنه يُجسد تجمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في ترقية في الدرجة،¹ وتتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة، حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة،² كما تتحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر، دنيا و متوسطة وقصوى، طبقاً للجدول أدناه:³

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

ويتم احتساب تعويض الخبرة المهنية حسب الشبكة الاستدلالية حسب العلاقة التالية:

تعويض الخبرة المهنية = النقطة الاستدلالية للدرجة x 45 دج

ملاحظة: لا يحصل الموظف على الخبرة المهنية إلى بعد ترسيمه في منصبه، وفي العادة تكون مدة الترسيم في المنصب سنة واحدة من بداية تاريخ التوظيف، وهنا لدينا عدة حالات تبعاً لمسار الموظف سابقاً:
أ. موظف لم يعمل سابقاً في أي مؤسسة خاصة أو عمومية: فبعد تثبيته في منصبه ومرور المدة القانونية لترقيته في الدرجة والتي قد تكون سنتان ونصف أو ثلاثة سنوات أو ثلاثة سنوات ونصف، بذلك يحصل على الدرجة الأولى.

مثال 01: أحسب الخبرة المهنية لمتصرف رئيسي بالإدارة العامة، والذي تم ترقيته في المدة المتوسطة وحصوله بذلك على الدرجة الأولى؟

الحل: أولاً لا بد من معرفة الصنف الذي ينتمي إليه هذا الموظف، متصرف رئيسي هو في الصنف 14. إذاً النقطة الاستدلالية لدرجة الأولى المقابلة في هذا الصنف هي: 34 نقطة. وعليه فإن الخبرة المهنية = 34 . 45 = 1530 دج.

مثال 02: أحسب الخبرة المهنية لعون إدارة، في الدرجة السادسة؟

الحل: أولاً لا بد من معرفة الصنف الذي ينتمي إليه هذا الموظف، عون إدارة هو في الصنف 7. إذاً النقطة الاستدلالية لدرجة السادسة المقابلة في هذا الصنف هي: 119 نقطة. وعليه فإن الخبرة المهنية = 119 . 45 = 5355 دج.

ب. توظيف موظف جديد وكان قد عمل في الوظيف العمومي أو القطاع الاقتصادي أو الخاص: يستفيد من الخبرة المهنية بعد ترسيمه، وهذا بتقديم طلب الاستفادة من الخبرة المهنية؛ مع تقديم شهادة إدارية تثبت فترة العمل المقضية في أي مؤسسة كانت عمومية أو تجارية أو صناعية أو خاصة، على أن ترفق تلك الفترات (حتى ولو تكون فترات متقطعة) بشهادة الانتساب مستخرجة من مصالح التأمينات الاجتماعية.

1- المادة 09، من نفس القانون.

2- المادة 10، من نفس القانون.

3- المادة 11، من نفس القانون.

- إذا كان قد عمل في القطاع الخاص، وفي نفس الرتبة أو أقل منها أو أكبر منها: هنا تُحسب له نصف المدة في عملية ترقيته.

- إذا عمل الموظف في منصب عمل قبل توظيفه تابع للتوظيفة العمومية وكان آنذاك حصل على المؤهل القانوني (الشهادة) التي قدمها في التوظيف الحالي/الجديد، فالأقدمية تحتسب كاملة من يوم حصوله على المؤهل القانوني/الشهادة المطلوبة، أما عكس ذلك فتحتسب النصف.

مثال 03: أمين كان يشتغل عون مساعد محاسب إداري بالإدارة المحلية، في الفترة من 01 جانفي 2012 إلى 31 ديسمبر 2018، وفي 01 جويلية 2016 تحصل على شهادة ليسانس ل.م.د في إدارة الأعمال، وفي 01 أفريل 2020 تحصل على منصب متصرف بجامعة البلدة 2. كيفية حساب الخبرة المهنية لسيد أمين:

الفترة من 2012/01/01 إلى 2016/06/30 كعون مساعد إداري تحسب له نصف المدة، لأن رتبة عون مساعد أقل من رتبة متصرف بإدارة العمومية (لا يملك المؤهل/ شهادة ليسانس). وفي الفترة 2016/07/01 إلى 2018/12/31 تُحتسب له كاملة (يملك المؤهل، شهادة ليسانس). السؤال: كم درجة سيستفيد هذا الموظف؟

الفترة الثانية	الفترة الأولى	الفترات
سنتين ونصف	أربعة سنوات وستة أشهر	المدة الأصلية المتاحة
سنتين ونصف	سنتين وثلاثة أشهر	مدة الاستقادة
أربعة سنوات و تسعة أشهر		مدة الاستقادة الكلية

تتم ترقيته في الدرجة الأولى وفي المدة القصوى وهي ثلاثة سنوات ونصف، تاريخ السيران من تاريخ اليوم الأول لشهر توقيع على مقرر الترقية الذي يخضع للمراقبة السابقة للمصالح المراقبة المالية، والباقي هو 15 شهر أي سنة وثلاثة أشهر.

مثال 04: بتاريخ 2021/03/01 تم توظيف السيد أحمد في منصب تقني سامي في الإعلام الآلي ببلدية البلدة، وبتاريخ 2022 /03/01 مباشرة بعد ترسيمه قدم أحمد طلب الاستقادة من الخبرة المهنية مرفق ذلك بشهادات الانتساب للضمان الاجتماعي وشهادة العمل للفترات التالية:

- عمل بصفته عون إدارة بقسم المستخدمين بأحدي المؤسسات الخاصة في الفترة الممتدة من 2009/01/01 إلى 2012/10/31.

- ثم عمل كعون إدارة بالإدارة المحلية بدائرة بوفاريك في الفترة الممتدة من 2012/11/01 إلى 2016/01/31.

- ثم عمل كتقني سامي في الإعلام الآلي في مؤسسة خاصة في الفترة الممتدة من 2016/04/01 إلى 2020/08/31.

المطلوب: حساب الخبرة المهنية لأحمد علماً بأنه قد تحصل على شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي بتاريخ 2014/06/01.

الحل: حساب المدة لكل فترة:

الفترة الأولى	ثلاثة سنوات و 10 أشهر
الفترة الثانية	ثلاثة سنوات وثلاثة أشهر
الفترة الثالثة	أربعة سنوات و خمسة أشهر

لكن في الفترة الثاني يتم تقسيمها إلى قسمين: قبل الحصول على المؤهل وبعد الحصول على المؤهل (الشهادة): من 2012/11/01 إلى 2014/05/31 عمل بدون مؤهل (شهادة)، تقدر هذه المدة ب سنة وسبعة أشهر والفترة من 2014/06/01 إلى 2016/01/31 عمل وكان لديه المؤهل، وتقدر المدة ب سنة وثمانية أشهر.

المجموع الجزئي	9 سنوات و 10 أشهر	نقسم على 2	4 سنوات و 11 شهر
المجموع الجزئي	سنة و ثمانية أشهر	نقسم على 1	سنة و ثمانية أشهر
السنة العمل جديدة			1 سنة
المجموع الكلي			7 سنوات و سبعة أشهر

وعليه يتحصل الموظف أحمد على درجتين، لأن الترقية تكون في المدة القصوى، والباقي سبعة أشهر، وتاريخ السيران من أول شهر لتوقع على مقررة الترقية.

حالة الأعدان المتعاقدون: بالرجوع إلى نص المادة 24 في الفقرة الثاني من مرسوم رئاسي رقم 07-308، تعويض الخبرة المهنية التي تحتسب بنسبة 1.4 % من الراتب الأساسي عن كل سنة من النشاط في المؤسسات والإدارات العمومية (بدون اشتراط المؤهل ولا المنصب)، ونسبة 0.7 % عن كل سنة من الممارسة في قطاعات النشاط الأخرى، في حدود أقصاها 60 % من الراتب الأساسي.

3. الأجر الرئيسي:

حسب نص المادة الخامسة الفقرة الأولى منها "ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية"¹.

الأجر الرئيسي = (الرقم الاستدلالي الأدنى في الرتبة + الرقم الاستدلالي الأدنى في الدرجة) x القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

¹ - المادة 5، من نفس القانون.

ملاحظة: أما في ما يخص القيمة المالية للنقطة الاستدلالية فقد ورد في المادة الثامنة من قانون 07-304: تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة الخامسة من نفس القانون، بخمسة وأربعين ديناراً 45 دج، وتحدد المعايير التي تضبط تطورها بموجب مرسوم¹.
أما الموظفون الذين يشغلون وظائف عليا فلهم قيمة النقطة الاستدلالية 19 دج.
مثال 01: أحسب الأجر الرئيسي لمهندس دولة يعمل بولاية البلدية (الإدارة المحلية) مصلحة البناء والتعمير والأشغال العمومية، مع العلم بأنه في الدرجة السابعة.
الحل: أولاً لا بد من معرفة الصنف الذي ينتمي إليه هذا الموظف (المهندس)، هو في الصنف 13.
إذاً النقطة الاستدلالية المقابلة لهذا الصنف هي: 578 نقطة، أما النقطة الاستدلالية المقابلة للدرجة السابعة هي: 202 نقطة. وعليه فإن الأجر الرئيسي هو:

$$\text{الأجر الرئيسي} = (220 + 628) \times 45 = 38\ 160 \text{ دج}$$

المحاضرة السادسة: تابع لمكونات الأجر

4. تعويض الضرر أو المخاطر المهنية: تمنح للعمال الذين يشغلون مناصب عمل تتضمن مهامها ظروف عمل قاسية وشاقة أو غير ملائمة للصحة (قدرة)، تعويضاً لهم عن ظروف العمل التي قد تشكل ضرراً صحياً أو خطراً، تختلف معدلاتها باختلاف الضرر الذي يحيط بالعمل، ويمكن أن يأخذ المبلغ الأقصى حدد يقدر بـ 25 بالمئة من الراتب الرئيسي، يحصل عليها الموظفون المنتمين لسلك العمال المهنيين وللموظفين المنتمين إلى أسلاك أعوان الصيانة المؤهلين وأعوان الصيانة والخدمة، ولشعبة الحراسة الجامعية... الخ، ونجد تعويض الخطر لدى الأسلاك الخاصة بإدارة الغابات وفق نسبة 30 % من الراتب الرئيسي.

وتُحدد قائمة المناصب العمل التي تخول حق التعويض عن الضرر، المؤسسة المستخدمة بعد استشارة اللجنة الصحية والأمن أو المندوب المختص في هذا الشأن، كما يمكن لهذا التعويض أن يحذف أو يغير بحسب انخفاض أو اختفاء الضرر، ويتقاضاها العامل شهرياً، حسب العلاقة التالية:

$$\text{تعويض الضرر والمخاطر المهنية} = 25\% \times \text{الأجر الرئيسي}$$

5. تعويض المنطقة (علاوة المنطقة-الجغرافية): هي منحة عامة يستفيد منها كل الموظف على عكس منحة الامتياز، تحتسب على أساس الأجر القاعدي المنصوص عليه في الشبكة الاستدلالي للأجور لسنة 1989، وتم استحداثها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-183، وهي تختلف من منطقة إلى أخرى وبنسب متغيرة، وقيمتها قليلة مقارنة بمنحة الامتياز، ثم صدر مرسوم رقم 93-130 لحدد قائمة المناطق التي لها

¹- المادة 8، من نفس القانون.

الحق في تعويض المنطقة، واتبعه عدة مراسيم متممة لضبط قائمة المناطق المستفيدة: المرسوم 95-90 ثم المرسوم 96-62، ثم المرسوم 97-246.

وهو مبلغ يعطى للعامل الذي يقع منصب عمله في منطقة جغرافية نائية أو صعبة ويدفع هذا التعويض بصفة مكاملة للأجر، وقد أحال قانون علاقات العمل اختصاص تحديد هذا التعويض إلى الاتفاقيات الجماعية للعمل بالنسبة للمؤسسة، وهذه بمقتضى الفقرة الرابعة من المادة 120 من القانون 90-11. طريقة الحساب: يحدد مبلغ تعويض المنطقة تبعاً للمعاملات الترتيبية المخصصة للمناطق، والتي قسمت إلى ثلاثة مجموعات وكل مجموعة قسمت إلى ثلاثة مجموعات فرعية، ولكل منها مجموعة من النقاط القصوى التي يمكن أن يحصل عليها الموظف تبعاً للشروط الجغرافية (موقع العمل: مقر الولاية؛ مقر البلدية، أو خارجهما) و إلى طبيعة العمل العادي أو نظام الاستخلاف والقار أو المتنقل، وعدد العمل، والعزلة العائلية، بالإضافة إلى الاسبقية الاقتصادية والاجتماعية لطبيعة النشاط والمؤهلات المهنية، على أن يحص الموظف مجموع النقاط الممكنة كما هو موضح في الجدول الموالي:

المجموعات	المجموعات الفرعية	عدد النقاط القصوى	النسبة المئوية
المجموعة أ	المجموعة الفرعية أ 1	500	35%
	المجموعة الفرعية أ 2	450	31.5%
	المجموعة الفرعية أ 3	400	28%
المجموعة ب	المجموعة الفرعية ب 1	350	24.5%
	المجموعة الفرعية ب 2	300	21%
	المجموعة الفرعية ب 3	250	17.5%
المجموعة ج	المجموعة الفرعية ج 1	200	14%
	المجموعة الفرعية ج 2	150	10.5%
	المجموعة الفرعية ج 3	100	7%

يحصل الموظف على تعويض المنطقة كل شهر وعن كل يوم عمل فعلي، وفقاً للصيغة الآتية:

$$\text{تعويض المنطقة} = \frac{\text{مجموع المعاملات المحصلة}}{1000} \cdot \left(\text{النسبة المئوية لتعويض المنطقة بالقياس إلى الأجر الأساسي} \right) \left(\text{الأجر الأساسي} \right)$$

1000 تعني مجموع المعاملات المخصصة للمقاييس في ظل الظروف القصوى، أما فيما يخص تحديد النسبة المئوية لتعويض المنطقة بالقياس إلى الأجر الرئيسي، تأخذ على أساس معدل أقصى قدره 70% من الحدود الدنيا للأجر الإجمالي، وعليه نقوم بتعويض مجموع النقاط القصوى المحصل عليها حسب كل مجموعة فرعية ونضربها في النسبة 70% ونقسم الكل على 1000 نحصل على النسبة، التي فيما بعد نضربها في الأجر القاعدي حسب كل موظف والمنطقة التابع إليها، ولمعرفة المناطق الجغرافية أنظر المراسيم أعلاه.

6. منحة الأجر الوحيد: وهو مبلغ الذي يدفع للعامل الذي في حالة ما إذا كانت زوجته لا تعمل أي لا تمارس نشاط تتقاضى عليه أجره ويجب أن يكون له طفل على الأقل (أو له طفل تحت كفالته أن يقدم الوثائق الثبوتية اللازمة)؛ والزوجة العاملة إذا كان زوجها لا يعمل ولهما أولاد يمكنها الاستفادة من هذه المنحة؛ والمطلقة العاملة إذا أسندت إليها حضانة الأولاد يمكنها الاستفادة من هذه المنحة، والأرملة العاملة التي لها أولاد (تتولى كفالتهم قضائياً)، وإلى الأرملة أو الأرملة العاملة إذا كانت تستفيد من منحة تقاعد أقل من الأجر الوطني (يدفها صندوق الوطني للتقاعد) على أن لا يتجاوز الطفل 21 سنة، ويقدر مبلغ هذه المنحة بـ 800.00 دج شهرياً.¹

7. المنح العائلية: وهي المبالغ المالية التي تمنح للعامل (يستفيد منها شهرياً) على أساس عدد الأبناء الذين في كفالته إلى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية (أقصاها 21 سنة إذا ثبتت مزاولتهم للدراسة). وتقدر قيمتها بـ 600 دج عن كل طفل إذا كان راتب الموظف الشهري الخاضع للاشتراك الضمان الاجتماعي أقل من 18000 دج. وتقدر قيمتها بـ 300 دج شهرياً إذا كان دخل الموظف يفوق 18000 دج (خاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي).

8. المنحة التكميلية (التعويضية-الإضافية) للمنح العائلية والإقامة: لكل موظف له ولد (طفل) تجاوز 10 سنوات في حدود ثلاثة أطفال الحق في منحة مقدارها 11.25 دج شهرياً.² والتي تقدر سنوياً بـ 135 دينار عن كل ولد.

9. منحة الوضع العائلي (التعويض الخاص): يستفيد منها الموظف المتزوج وليس له أولاد ويفقدها الموظف إذ تم الطلاق أو بزيادة مولود، وتقدر قيمتها بـ 5.5 دج شهرياً، وتقدر سنوياً بمبلغ 66 دينار.³

9. علاوة الدراسة (منحة التمدريس): تمنح في بداية كل سنة دراسية للموظف عن كل طفل ممتدرس وقيمتها السنوية 3000 دج.⁴ (مرة واحدة في السنة).

10. التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة: يمنح التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة للعمال الذين يشغلون منصباً يقتضي تبعات في توقيت العمل، إنه موجه لتغطية أجره الساعات المنجزة زيادة على المدة القانونية للعمل، مثلاً فقد حددت المادة 05 من القانون 10-135، يصرف التعويض الجزافي عن الخدمة شهرياً للموظفين المنتمين لسلكي سائقي السيارات والحجاب/الحارس بنسبة 25 % من الراتب الرئيسي.⁵

11. التعويض الجزافي التكميلي: تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، كما يلي:⁶

1 - المادة 01، من المرسوم التنفيذي رقم 07-292، ج ر ج، العدد 62.
2 - الفقرة الثانية، من المادة 01، من قانون 65-75 المؤرخ في 23 مارس 1965، والمتعلق بالتعويضات ذات الصيغة العائلية.
3 - الفقرة الثالثة، من نفس القانون 65-75.
4 - المادة 02، من المرسوم التنفيذي رقم 19-239، الذي يحدد مبلغ علاوة الدراسة، ج ر ج، العدد 53، المؤرخ في 4 سبتمبر 2019.
5 - المادة 05، من القانون 10-135، المؤرخ في 13 مايو 2010، يؤسس النظام التعويضي للعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، ج ر ج، العدد 32.
6 - المادة 01، من القانون 15-176، المتعلقة

الأصناف	المبالغ (دج)
1	7700
2	7400
3	6900
4	6400
5	4700
6	5000
7 إلى 8	3800
9 إلى 10	3100
11 إلى 17	1500

المصدر: المادة 01، من المرسوم التنفيذي رقم 15-176، والمتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، المؤرخ في 6 يوليو 2008، العدد 37، والمادة 03، من المرسوم التنفيذي رقم 08-70، المؤرخ في 26 فبراير 2008، العدد 11.

12. تعويض الخدمات الإدارية المشتركة: يصرف تعويض الخدمات الإدارية المشتركة شهريا للموظفين المنتمين إلى أسلاك تابعة إلى شعب الإدارة العامة، والترجمة والترجمة الفورية، والوثائق والمحفوظات وكذا سلك المحللين الاقتصاديين، حسب النسب الآتية:¹

- 25 % من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية:
- الكتاب؛ - أعوان الإدارة؛ - الملحقون الإداريون؛ - المحاسبون الإداريون؛ - الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات؛ - مساعدو الوثائقيين وأمناء المحفوظات.
- 40 % من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: المتصرفون؛ المترجمون-الترجمة؛ الوثائقيون - أمناء المحفوظات؛ المحللون الاقتصاديون.

13. تعويض الخدمات التقنية المشتركة: يصرف تعويض الخدمات التقنية المشتركة شهريا للموظفين المنتمين للأسلاك التابعة لشعب المخبر والصيانة، والإعلام الآلي والإحصائيات، حسب النسب الآتية:

- 25 % من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: أعوان المخبر؛ الأعوان التقنيون؛ المعاونون التقنيون؛ التقنيون.

- 40 % من الراتب الرئيسي بالنسبة لأسلاك المهندسين.

14. منحة المردودية الفردية: تمنح كمكافأة لكل فرد عن المجهودات المبذولة فردياً، نتيجة المشاركة في تحقيق ما اسند له من أهداف وبرامج عمل، وتحسب على أساس التتقيط الممنوح للعامل من طرف مسؤوله، ويتحصل عليها شهرياً أو كل ثلاثة أشهر، وهي تختلف من القطاع العام إلى القطاع الخاص.

مثال: تحسب علاوة المردودية بنسبة متغيرة من 0 إلى 30 % من الراتب الرئيسي و تصرف كل ثلاثة أشهر للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارة العمومية، يخضع صرف علاوة

¹ - المادة 04، من المرسوم التنفيذي رقم 10-134، المؤرخ في 13 مايو 2010.

المردودية إلى تنقيط وفق كفاءات تحدد بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.¹ (نفس النسبة يخضع لها العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب؛ والأعوان المتعاقدين الذين يشغلون مناصب عامل مهني وعون خدمة وسائق سيارة ورئيس حظيرة وحارس وعون وقاية، والموظفون المنتمون لأسلاك مستخدمي دعم البحث...الخ).

- أما بالنسبة لقطاع التعليم العالي: تحسب منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي بنسبة متغيرة من صفر (0) إلى أربعين بالمائة (40%) من الراتب الرئيسي وتدفع كل ثلاثة أشهر للموظفين - المنتمون لأسلاك الأساتذة الباحثين.

15. منحة المردودية الجماعية: تمنح كمكافأة على المجهود الجماعي للعمال، وعادة ما ترتبط بالأهداف المحققة من البرامج المسطرة مثل حجم الإنتاج أو المبيعات أو الأرباح المنجزة...الخ، وتحسب كنسبة من الأجر القاعدي مضروبة في عدد ايام العمل الفعلية.

$$\text{مبلغ المنحة } PRC = \frac{\text{عدد الأيام الفعلية}}{\text{عدد أيام الأشهر}} \cdot \text{الأجر القاعدي} \cdot \text{نسبة العلاوة}$$

16. منحة الامتياز: وهي منحة تعويضية وتخفيفية لصالح بعض الموظفين والأعوان العموميين في الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل، والتي تختلف من منطقة جغرافية إلى أخرى باتجاه الجنوب وبمقر الولاية إلى خارجها؛ وحسب الرتبة، هذا التعويض لا يلغي التعويض عن المنطقة، ويدفع عن أيام العمل الفعلي وتقتطع منه اشتراكات الضمان الاجتماعي، وهي تمنح لولايات الجنوب وولايات السهوب والهضاب العليا، قصد تشجيع الإطارات للعمل بالجنوب، وهي مقسمة إلى ثلاثة مناطق جغرافية:

المنطقة الأولى: يستفيد منها الموظفون الذين يستوفون شروط التأهيل يوافق الأصناف 8 فما فوق، بإحدى الولايات الآتية: أدرار وتمنغست وتيندوف وايليزي.

طريقة الحساب: يُحسب التعويض النوعي عن المنصب على أساس الأجر الرئيسي، ويدفع شهرياً (أنظر المرسومين 95-28 العدد 4، 13-210، العدد 31)، تبعاً للنسب الآتية:

أ. بالنسبة للمستخدمين الذين يثبتون مستوى تأهيل يوافق الأصناف 8 إلى 10 من الشبكة الإستدلالية: 35% بالنسبة لبلدية مقر الولاية و 45% بالنسبة لباقي بلديات الولاية؛

ب. بالنسبة للمستخدمين الذين يثبتون مستوى التأهيل يوافق الأصناف 11 فما فوق: 80% بالنسبة لبلدية مقر الولاية و 90% بالنسبة لباقي بلديات الولاية؛

ج. بالنسبة للمستخدمين الطبيين المتخصصون في الصحة العمومية والمستخدمون المنتمون لأسلاك الأساتذة الباحثين والأساتذة الباحثين الاستشفائيين الجامعيين والباحثين الدائمين الذين لهم على الأقل رتبة

¹ - المادة 03، من المرسوم التنفيذي رقم 10-134، المؤرخ في 13 مايو 2010، المتعلق بـيؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتميين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، ج ر ج، العدد 32.

أستاذ مساعد ب وأستاذ مساعد استشفائي جامعي وملحق بالبحث على التوالي، 150% مهما كان مكان ممارسة العمل.

د. كما يستفيد المستخدمون الذين يشغلون وظيفة عليا في الدولة أو منصبا عاليا بإحدى نسب التعويض النوعي عن المنصب، وهذا بحسب الاجر الرئيسي المرتبط برتبتهما الأصلية (وفق أ-ب-ج).
المنطقة الثانية: يستفيد منها الموظفون الذين يستوفون شروط التأهيل يوافق الأصناف 11 فما فوق، بإحدى الولايات الآتية: بشار؛ البيض؛ ورقلة، غرداية، والنعامة، الأغواط، والوادي، وبعض بلديات ولايتي الجلفة وبسكرة، من تعويض شهري عن المنصب، على أساس الأجر الرئيسي للرتبة الأصلية أو المنصب المشغول وفقا للنسب ومكان التعيين، كما هو موضح في الجدول الموالي:

مستوى التأهيل		مكان التعيين
المستخدمون الطبيون المتخصصون في الصحة العمومية والمستخدمون الأساتذة الباحثون والأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والباحثون الدائمون الذين لهم على الأقل رتبة أستاذ مساعد ب وأستاذ مساعد استشفائي جامعي وملحق بالبحث	يستفيد الموظفون والأعوان العموميون التابعين للدولة والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات العمومية، الذين يتتبعون لصف 11 فما فوق	
120%	40%	بلديات مقار ولايات: بشار؛ البيض؛ ورقلة؛ غرداية
120%	50%	مجموع البلديات الأخرى في ولايات: بشار؛ البيض؛ ورقلة؛ غرداية
100%	20%	مقار ولايات: النعامة؛ والأغواط، الوادي
100%	30%	باقي بلديات ولايات: النعامة؛ والأغواط، الوادي
100%	30%	* في ولاية بسكرة البلديات الآتية: أولاد ساسي؛ وأولاد حركات؛ سيدي خالد؛ أولاد جلال؛ أولاد رحمة؛ الدوسن؛ لبوة؛ مخادمة؛ أورلال، مليلي؛ أوماش؛ الحوش؛ الفيض؛ عين ناقة؛ بوشقرون؛ ليشانة؛ برج بن عزوز؛ فوغالة؛ الغروس، وزريبة الوادي. * في ولاية الجلفة البلديات الآتية: أم العظام؛ القطارة؛ سدالرحال؛ دلدول؛ عمورة؛ مسعد؛ فيض البطمة؛ مجبر، عين الإبل، تاغظميت؛ دويس، عين الشهداء؛ الإدريسية، بني يعقوب، زكار، سلمانة.

أما بالنسبة للموظفين الذين يشغلون وظائف عليا أو مناصب عالية، يستفيدون بإحدى نسب التعويض النوعي عن المنصب، وهذا بحسب الاجر الرئيسي المرتبط برتبتهما الأصلية وفق الجدول أعلاه (أنظر المرسومين التنفيذييين: 95-300، ج ر ج، العدد 58. 13-211، ج ر ج، العدد 31).

المنطقة الثالثة: تمنح هذه المنحة للمستخدمين المؤهلين في الدولة والعاملين في المؤسسات الموجودة في ولايات: خنشلة؛ تبسة؛ المسيلة، سعيدة، قالمة، تيارت؛ باتنة، أم البواقي؛ تيسمسيلت؛ سوق أهراس، وبعض

بلديات ولايتي الجلفة وبسكرة، من تعويض شهري عن المنصب، على أساس الأجر الرئيسي للرتبة الأصلية أو المنصب المشغول وفقا للنسب ومكان التعيين، كما هو في الملحق الأول والثاني والثالث، الموجود في المرسومين التنفيذييين التاليين: 95-330، العدد 64، والمرسوم 03-196، العدد 31.

1- مستخدمو التربية الوطنية الخاضعون للمرسوم رقم 08-315، الذين ينتمون لرتب أستاذ رئيسي في المدرسة الابتدائية وأستاذ مكون في المدرسة الابتدائية وأستاذ تقني في الثانوية (رئيس أشغال) وكذا أسلاك أساتذة التعليم المتوسط وأساتذة التعليم الثانوي والأساتذة المبرزون ومستشارو التربية ونظار الثانويات والمقتصدون ومديرو المدارس الابتدائية ومديرو المتوسطات ومديرو الثانويات ومفتشو التعليم الابتدائي ومفتشو التعليم المتوسط ومفتشو التربية الوطنية ومفتشو والإرشاد المدرسي والمهني، يستفدون من تعويض نوعي حسب المناطق وبالنسب التالية:

المنطقة الأولى	المنطقة الثانية	المنطقة الثالثة
20%	15%	10%

2- أما الفئة الثانية: وهي الممارسون الطبيون المختصون في الصحة العمومية الخاضعون للمرسوم التنفيذي رقم 09-394، والمستخدمون الأساتذة الباحثون الاستشفائيون الجامعيون والأساتذة الباحثون والباحثون الدائمون الذين لهم على الأقل رتب أستاذ مساعد استشفائي جامعي وأستاذ مساعد قسم ب وملحق بالبحث، على التوالي، يستفدون من تعويض نوعي على المنصب يحسب على أساس الأجر الرئيسي للرتب الأصلية أو المناصب المشغولة، بنسبة 80% (لتوسع أنظر المراسيم: 95-330، 03-196، 13-212).

17. **منحة السلة (منحة الإطعام/القفة) (*prime de panier*):** هي منحة تمنحها المؤسسة التي لا يمكنها توفير وجبة غذائية لعمالها بمقر العمل، أي يتحملها الموظف/العامل ثم تعوضها المؤسسة المستخدمة، وتحسب على أساس قيمة الوجبة في عدد أيام العمل الفعلية، وبموجب قانون الضرائب والرسوم المماثلة لسنة 2022، المادة 71، تقدر قيمة الوجبة بـ 400 دج في حالة وجود إثباتات، وعليه تقدر قيمة التعويض الشهر بـ 22 يوم . 400 يساوي 8800 دج، وهي نفس القيمة المطبقة لدى بنك التنمية المحلية بـ 400 دج لليوم، أما في شركة نפטال نجد قيمتها 350 دج، لكن قد نجدها في المؤسسات الخاصة تختلف عن هذه القيمة، وهي غير خاضعة لاشتراك الضمان الاجتماعي وخاضعة لضريبة على الدخل.

المحاضرة السابعة: دراسة حالات لمكونات الأجور لبعض قطاعات الوظيف العمومي

إن الحديث عن عناصر ومكونات الأجور يختلف من قطاع إلى قطاع آخر ومن نشاط إلى نشاط آخر سواء كان الأمر يتعلق بالقطاع العام أو الخاص، بحيث يصعب سرد كل العناصر المكونة لمختلف الرواتب والأجور بمختلف القطاعات والأسلاك، حتى أن الأمر يختلف في نفس القطاع وبنفس المؤسسة، وهذا راجع لتعدد المستويات الوظيفية والمهام المنوطة بكل موظف أو عامل وخصوصية تلك الوظيفة، لذا سوف نركز على بعض القطاعات التي تنتمي إلى الوظيف العمومي.

قطاع التعليم العالي: يستفيد الموظفون المنتمون لأسلاك الاساتذة الباحثين من المنح والتعويضات التالية،¹ (الباحثون الدائمون الذين يشغلون مناصب عليا بالمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، لهم تقريباً نفس التعويضات التي يتحصل عليها الاساتذة الجامعيين).

- منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي؛

- تعويض الخبرة البيداغوجية؛

- تعويض التوثيق؛

- تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجيين؛

- تعويض التأهيل العلمي.

* **تعويض الخبرة البيداغوجية:** وهي منحة يتحصل عليها شهرياً بنسبة أربعة في المائة (4%) من الراتب الأساسي عن كل درجة، المنتمون لأسلاك الاساتذة الباحثين، وهذا وفقاً للمعادلة التالية:

تعويض الخبرة البيداغوجية = الأجر الأساسي . 4% . عدد الدرجات

* **تعويض التوثيق:** يدفع تعويض التوثيق شهرياً للموظفين (المنتمون لأسلاك الاساتذة الباحثين)، حسب الرتب والمبالغ المبينة في الجدول الآتي:²

المبلغ بالدينار	الرتبة	السلك
3 000	معيد	معيد
6 000	أستاذ مساعد قسم ب	أستاذ مساعد
8 000	أستاذ مساعد قسم أ	
12 000	أستاذ محاضر قسم ب	أستاذ محاضر
14 000	أستاذ محاضر قسم أ	
16 000	أستاذ	أستاذ

* **تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجيين:** وهي منحة تمنح شهرياً للموظفين (المنتمون لأسلاك الاساتذة الباحثين)، ويحسب حسب الرتب ونسب الراتب الرئيسي المبينة في الجدول الآتي:³

1 - المادة 02، من المرسوم التنفيذي رقم 252-10،

2 - المادة 05، من القانون 252-10، المؤرخ في 20 أكتوبر 2010، المتضمن تأسيس نظام تعويض لفائدة الأستاذ الباحث، ج ر ج، العدد 60.

3 - المادة 06، من نفس القانون 252-10.

المبلغ بالدينار	الرتبة	السلك
20 %	معيد	معيد
25 %	أستاذ مساعد قسم ب	أستاذ مساعد
30 %	أستاذ مساعد قسم أ	
45 %	أستاذ محاضر قسم ب	أستاذ محاضر
50 %	أستاذ محاضر قسم أ	
60 %	أستاذ	أستاذ

*. **تعويض التأهيل العلمي:** يدفع تعويض التأهيل العلمي شهرياً للموظفين (المنتمون لأسلاك الأساتذة الباحثين)، حسب الرتب ونسب الراتب الرئيسي المبينة في الجدول الآتي:¹

المبلغ بالدينار	الرتبة	السلك
10 %	أستاذ مساعد قسم ب	أستاذ مساعد
15 %	أستاذ مساعد قسم أ	
25 %	أستاذ محاضر قسم ب	أستاذ محاضر
30 %	أستاذ محاضر قسم أ	
40 %	أستاذ	أستاذ

ملاحظة: المادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 10-252، تخضع المنحة والتعويضات التي يتحصل عليها أساتذة الجامعة إلى الاشتراك في الضمان الاجتماعي والتقاعد.

قطاع التكوين المهني: يستفيد الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهنيين حسب الحالة، من العلاوات والتعويضات الآتية:²

- علاوة تحسين الأداء البيداغوجي،
- علاوة تحسين الأداء في التسيير؛
- علاوة المردودية؛
- تعويض التأهيل؛
- تعويض التوثيق البيداغوجي؛
- تعويض الخبرة البيداغوجية؛
- تعويض المصالح التقنية.
- بالإضافة إلى: تعويض الدعم المدرسي والمعالجة البيداغوجية (المرسوم التنفيذي 13-222، المادة 2)،
يصرف شهرياً وفق نسبة 15% من الراتب الرئيسي.

¹ - المادة 07، من نفس القانون رقم 10-252.

² - المادة 2، من المرسوم التنفيذي رقم 10-224، المؤرخ في 30 سبتمبر 2010، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين والتعليم المهني، ج ر ج، العدد 56.

إدارة الجماعات الإقليمية: تعتبر أسلاك في إدارة الجماعات الإقليمية الموظفون المنتمون لدى البلديات والدوائر والولايات وكذا المؤسسات العمومية التابعة لهما، الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب الآتية: الإدارة العامة (متصرف، كاتب، محاسب، أعوان)؛ الترجمة-الترجمة الفورية؛ الوثائق والمحفوظات؛ الإعلام الآلي؛ الإحصائيات؛ التسيير التقني والحضري؛ النظافة والنقاوة العمومية والبيئة؛ الاجتماعية-الثقافية والتربوية والرياضية.

يستفيد الموظفون من العلاوة والتعويضات الآتية:¹

- علاوة المردودية (من الصفر إلى 30 بالمئة كل ثلاثة أشهر)؛
- التعويض الخاص الإقليمي (10 % من الراتب الرئيسي شهرياً)؛
- تعويض الخدمات الإدارية؛
- تعويض الخدمات التقنية؛
- تعويض التقنيش والمراقبة؛
- تعويض خطر العدوى؛
- تعويض الضرر؛
- تعويض التوثيق؛

زيادة على النظام التعويضي يمكن أن يتحصل موظفو إدارة الجماعات الإقليمية المعينون في أحد مناصب الشغل المتخصصة، من تعويضات أخرى، حسب الحالة من أحد التعويضين الآتيين:²

- التعويض الخاص بالتفويض ويصرف وفق نسبة 25% من الراتب الرئيسي لصالح مفوض الحالة المدنية؛
- تعويض الخدمات في شباك الحالة المدنية ويصرف وفق نسبة 20% من الراتب الرئيسي لصالح عون شباك الحالة المدنية.

بالإضافة إلى التعويضات والمنح السابقة فقد أضاف المرسوم 13-244، تعويض جديد تحت مسمى: تعويض دعم نشاطات إدارة الجماعات الإقليمية، يصرف تعويض شهرياً وفق نسبة 10% من الراتب الرئيسي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية.

قطاع الشؤون الدينية والأوقاف: يُحدد المرسوم التنفيذي رقم 08-411 المؤرخ في 24/12/2008، في المادة الثالثة منه الأسلاك الخاصة بالشؤون الدينية والأوقاف: تعتبر أسلاك خاصة بإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف، الأسلاك الآتية:

- سلك المفتشين (رتبة مفتش التوجيه الديني والتعليم القرآني؛ ورتبة مفتش إدارة الأملاك الوقفية؛ رتبة المفتش الرئيسي)؛
- سلك وكلاء الأوقاف (رتبة وكيل الأوقاف ورتبة وكيل الأوقاف الرئيسي)؛

¹ - المادة 02، من المرسوم التنفيذي رقم 11-338، المؤرخ في 26 سبتمبر 2011، يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، ج ر ج، العدد 53.

² - المادة 11، من نفس المرسوم 11-338.

- سلك الأئمة (رتبة الإمام المعلم وهي آيلة إلى الزوال؛ رتبة إمام مدرس؛ رتبة إمام أستاذ؛ رتبة إمام أستاذ رئيسي)؛
 - سلك المرشحات الدينيات (رتبة المرشدة الدينية ورتبة المرشدة الدينية الرئيسية)؛
 - سلك معلمي القرآن الكريم (رتبة معلم القرآن الكريم وهي رتبة آيلة للزوال، ورتبة أستاذ التعليم القرآني)؛
 - سلك أعوان المساجد (رتبة القيم ورتبة المؤذن).
- تُحدد المادة الثانية من المرسوم 11-162 النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف، يستفيد الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف حسب الحالة، من العلاوات والتعويضات الآتية:
- علاوة المردودية (30% من الراتب الرئيسي تصرف كل ثلاثة أشهر)؛
 - تعويض الإلزام والاستعداد الدائم (30% من ر/س لسلك أعوان المساجد؛ 20% ر/س لسلك الأئمة)؛
 - تعويض نشاطات التدريس (30% من ر/س لسلك معلمي القرآن الكريم والأئمة والمرشحات الدينيات)؛
 - تعويض التسيير والمسؤولية (40% من الراتب الرئيسي لسلك وكلاء الأوقاف فقط)؛
 - تعويض نشاطات الرقابة (40% من الراتب الرئيسي لسلك المفتشين فقط)؛
 - تعويض التوثيق (تعويض شهري جزافي: 2000 دج لسلك أعوان المساجد ومعلمي القرآن الكريم ورتبة الإمام معلم؛ 2500 دج لرتبة إمام المدرس؛ 3000 دج لرتبة إمام الأستاذ وإمام الأستاذ الرئيسي وسلك المرشحات الدينيات)؛
 - تعويض المتابعة والتفتيش (تعويض بمبلغ 3000 دج لسلك المفتشين فقط)؛
 - تعويض دعم النشاطات النوعية (بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-224، المادة الثانية منه): يصرف تعويض دعم النشاطات النوعية شهريا وفق نسبة 10% من الراتب الرئيسي للموظفين المنتمين للأسلاك والرتب الآتية: سلك أعوان المساجد؛ سلك معلمي القرآن الكريم؛ سلك المرشحات الدينيات؛ سلك وكلاء الأوقاف؛ ورتبة مفتش إدارة الأملاك الوقفية ورتبة المفتش الرئيسي في مجال إدارة الأملاك الوقفية التابعة لسلك المفتشين.
- قطاع إدارة الغابات:** يُحدد المرسوم التنفيذي رقم 11-127 المؤرخ في 22 مارس 2011، في المادة الثالثة منه الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالغابات والرتب الآتية:
- سلك الضباط السامين للغابات ويضم الرتب الآتية: (محافظ عام للغابات الصنف 17؛ محافظ رئيسي للغابات الصنف 16؛ محافظ قسم للغابات الصنف 14)؛
 - سلك ضباط الغابات ويضم الرتب الآتية: مفتش رئيس للغابات الصنف 13؛ مفتش رئيسي للغابات الصنف 12؛ مفتش الغابات الصنف 10؛ مفتش فرقة للغابات الصنف 9)؛
 - سلك ضباط الصف للغابات ويضم الرتب الآتية: عريف رئيسي للغابات الصنف 8؛ عريف للغابات الصنف 7)؛

- سلك أعوان الغابات ويضم الرتبة الآتية: عون للغابات الصنف 5.

نظام التعويضات: يحدد المرسوم التنفيذي رقم 11-254 مؤرخ في 14 يوليو لسنة 2011 النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات، وفي المادة الثانية منه يستفيد الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات، حسب الحالة، من العلاوة والتعويضات الآتية (شرحها من م 3 إلى م 7):

- علاوة المردودية (30% من الراتب الرئيسي تصرف كل ثلاثة أشهر) لكل الموظفين بالقطاع؛
- تعويض الإلزام (30% من الراتب الرئيسي شهريا لكل الموظفين ولكل الأسلاك بإدارة الغابات)؛
- تعويض الخطر (30% من الراتب الرئيسي شهريا لكل الموظفين ولكل الأسلاك بإدارة الغابات)؛
- تعويض الحملة (20% من الراتب الرئيسي شهريا لكل الموظفين ولكل الأسلاك بإدارة الغابات)؛
- تعويض الإسراج والخيل: يصرف شهريا للموظفين المستفيدين من حصان وفق مبلغ جزافي قدره 3800 دج
- تعويض التدخل: حدد المرسوم التنفيذي رقم 14-333 المؤرخ في 2 ديسمبر 2014 المتمم للمرسوم رقم 11-254، النظام التعويضي لإدارة الغابات، وفي المادة الثانية منه تم إضافة تعويض التدخل، بحيث تحدد المادة الثالثة منه كيفية صرف هذا التعويض كما يلي:

- 8000 دج للموظفين التابعين للمقاطعات والدوائر والأفرزة؛

- 6300 دج للموظفين التابعين للمصالح الأخرى لإدارة الغابات.

قطاع التربية والتعليم: حدد المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 12-240 والمؤرخ في 29 مايو 2012 والمتعلقين بالقانون الأساسي بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وفي المادة الثانية منهما، هذه الأسلاك هي كما يلي:

1- موظفو التعليم؛ 2- موظفو التربية؛ 3- موظفو التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني؛ 4- موظفو المخابر؛ 5- موظفو التغذية المدرسية؛ 6- موظفو المصالح الاقتصادية؛ 7- موظفو إدارة مؤسسات التعليم؛ 8- موظفو التفتيش.

نظام التعويض: حدد المرسوم التنفيذي رقم 10-78 المؤرخ في 24 فبراير 2010 النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية في المواد من 2 إلى 9، ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 11-373 المؤرخ في 26 أكتوبر 2011 ليعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 10-78 خاصة في المواد (الخامسة والسابعة والثامنة المعدلة)، كما يلي:

1- **علاوة تحسين الأداء التربوي (المردودية):** من 0 إلى 40% من الراتب الرئيسي، تصرف كل ثلاثة أشهر، لفائدة موظفي التعليم وموظفي التربية وموظفي التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وكذا موظفي التغذية المدرسية.

2- **علاوة تحسين الأداء في التسيير (المردودية):** من 0 إلى 40% من الراتب الرئيسي، وتصرف كل ثلاثة أشهر، لفائدة موظفي المصالح الاقتصادية (المقتصدون ونواب المقتصدین ومساعدو المصالح الاقتصادية)؛ وموظفو إدارة المؤسسات التعليمية.

3- **علاوة المردودية:** 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي، تصرف كل ثلاثة أشهر، لفائدة موظفي المخابر (المساعدون التقنيون للمخابر؛ الأعوان التقنيون للمخابر؛ المعاونون التقنيون للمخابر؛ الملحقون بالمخابر).

4- **تعويض التأهيل:** يصرف شهرياً للموظفين: موظفي التعليم وموظفي التربية وموظفي التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وموظفي التغذية المدرسية، وموظفي المصالح الاقتصادية؛ وموظفو إدارة المؤسسات التعليمية، وموظفو التفتيش، وفق النسب الآتية:

- 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للموظفين المرتبين في الأصناف 12 فما دون؛

- 45% من الراتب الرئيسي بالنسبة للموظفين المرتبين في الأصناف 13 فما فوق.

5- **تعويض التوثيق التربوي:** يصرف شهرياً للموظفين: موظفي التعليم وموظفي التربية وموظفي التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وموظفي التغذية المدرسية، وموظفي المصالح الاقتصادية؛ وموظفو إدارة المؤسسات التعليمية، وموظفو التفتيش، وفق المبالغ الجزافية كما يلي:

- 2000 دج بالنسبة للموظفين المرتبين في الأصناف 10 فما دون؛

- 2500 دج بالنسبة للموظفين المرتبين في الأصناف 11 و 12.

- 3000 دج بالنسبة للموظفين المرتبين في الأصناف 13 فما فوق.

6- **تعويض الخبرة البيداغوجية (التربوية):** يصرف شهرياً وفق نسبة 4% من الراتب الأساسي عن كل درجة لفائدة الموظفين: موظفي التعليم وموظفي التربية وموظفي التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وكذا موظفي التغذية المدرسية؛ وموظفو إدارة مؤسسات التعليم، وموظفو التفتيش.

7- **تعويض عن الخدمات التقنية:** يصرف شهرياً، 25% من الراتب الرئيسي، لفائدة موظفو المخابر؛

8- **تعويض الضرر:** يصرف شهرياً وفق 10% من الراتب الرئيسي، لفائدة موظفو المخابر؛

9- **تعويض الدعم المدرسي والمعالجة البيداغوجية:** يصرف شهرياً للموظفين: للموظفين: موظفي التعليم وموظفي التربية وموظفي التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني وموظفي التغذية المدرسية، وموظفي المصالح الاقتصادية، وفائدة موظفي المخابر؛ وموظفو إدارة المؤسسات التعليمية، وفق نسبة 15% من الراتب الرئيسي.

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 15-271 المؤرخ في 19 أكتوبر 2015، ليتم المرسوم 10-78، ليضيف التعويضين التاليين:

10- **تعويض تسيير مؤسسة تعليمية (منحة عمل المنصب):** يصرف تعويض تسيير مؤسسة تعليمية شهرياً لفائدة مديري المؤسسات التعليمية، وفق مبالغ جزافية كما يلي:

- 3000 دج بالنسبة لمدير المدرسة الابتدائية؛

- 4000 دج بالنسبة لمدير المتوسطة؛

- 5000 دج بالنسبة لمدير الثانوية.

11- تعويض التسيير المالي والمادي: هو تعويض شهري وفق نسبة 4% من الراتب الأساسي عن كل درجة لفائدة الموظفين.....

12- منحة جزافية تعويضية: المرسوم التنفيذي رقم 15-176، هي منحة تصرف شهرياً لكافة موظفو قطاع التربية، وفق الجدول التالي:

الأصناف	المبالغ (دج)	الأصناف	المبالغ (دج)	الأصناف	المبالغ (دج)
1	7700	4	6400	7 إلى 8	3800
2	7400	5	4700	9 إلى 10	3100
3	6900	6	5000	11 إلى 17	1500

الأعوان المتعاقدين: يمكن للمؤسسات والإدارة العمومية من توظيف أعوان متعاقدين لمدة محددة أو غير محددة وبالتوقيت الجزئي أو الكلي (العمال المهنيون يوجد أربعة مستويات؛ أعوان الخدمة يوجد ثلاثة مستويات؛ سائقو السيارات ورؤساء الحظائر كذلك ثلاثة مستويات؛ أعوان الوقاية والحراس)، يستفيد الأعوان المتعاقدون الذين تم توظيفهم في إطار المادة 19 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، حسب الحالة من التعويضات الآتية:¹

- علاوة المردودية (من 0 إلى 30 بالمائة كل ثلاثة أشهر)؛
 - تعويض الضرر (25 % من الأجر الرئيسي)؛
 - التعويض الجزافي عن الخدمة (25 % من الأجر الرئيسي)؛
 - تعويض الخطر والإلزام (عون الوقاية من المستوى الأول والثاني شهرياً 25 بالمئة من الرتب الرئيسي).
- (الراتب الرئيسي، علاوة الخبرة المهنية، منح ذات الطابع العائلي...الخ).

¹ - المادة 02، من المرسوم التنفيذي رقم 10-136، المؤرخ في 13 مايو سنة 2010، يؤسس النظام التعويضي للأعوان المتعاقدين، ج ر ج، العدد 32.

المحاضرة الثامنة: الاقتطاعات الاجتماعية والأعباء الضريبية

وهي ذلك الجزء الذي يتم سحبه (حسمه-اقتطاعه) من الأجر الخام قبل أن يتحصل عليه العامل أو الموظف، وتقوم المؤسسة في هذا الإطار بدور الوسيط بتحصيل هذه الاقتطاعات لصالح إدارة الضرائب والضمان الاجتماعي أو بعض الهيئات الأخرى، حيث تنقسم هذه الاقتطاعات إلى قسمين، وهما على النحو التالي:

1. الاقتطاعات الإجبارية:

1.1. اقتطاع الضمان الاجتماعي: يتمثل في اشتراك الضمان الاجتماعي، وهو يخص كل عامل أو موظف مرتبط بعقد عمل سواء في القطاع العام أو الخاص، إذ يكون مجبرا على أن يصرح به للضمان الاجتماعي وذلك بواسطة وثائق تطلبها المصالح المعنية.

تنص المادة السادسة من 83-11 على أن: ينطوي وجوبا تحت التأمينات الاجتماعية الأشخاص الذين يشتغلون في التراب الوطني أيا كانت جنسيتهم سواء اكانوا يعملون بأية صفة من الصفات وحينما كان لصالح فرد أو جماعة مع أصحاب العمل، ومهما كان مبلغ أو طبيعة أجرهم وشكل وطبيعة أو صلاحية عقد عملهم أو علاقتهم فيه.¹

وتحدد الفقرة الثانية من المادة الأولى، نسبة مساهمة العامل وهي 9 بالمئة من اساس الاشتراك في الضمان الاجتماعي يتكفل بها العامل،² لكن ليست كل مكونات وعناصر الأجر تخضع لهذا الاشتراك، وهي تحسب وفقاً للمعادلة التالية:

نصيب العامل من الضمان الاجتماعي = أجر المنصب . 9%

أجر المنصب = الأجر الأساسي + الساعات الإضافية + تعويض عن الخبرة المهنية + تعويض الضرر + تعويض عمل المنصب + علاوة المردودية الفردية + علاوة المردودية الجماعية.

2.1. اقتطاعات الضريبية على الدخل: هي عبارة عن اقتطاع مالي تقتطعه المؤسسة من الأجر الخاضع للضريبة، وهي ضريبة مباشرة يتم اقتطاعها من دخل الفرد من المنبع، وتحسب الضريبة على الدخل الإجمالي وفق السلم الشهري للضريبة الذي تم انجازه طبقاً لأحكام المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة.

كيف يحسب جدول الضريبة على الدخل (bareme irg 2022):

الضريبة على الدخل ليست نسبة بسيطة وثابتة تقتطع من الدخل الشهري مثل الاشتراكات الضمان الاجتماعية، لكنها تعتبر اقتطاعات مقسمة الى اجزاء حسب مبلغ الاجور المدفوعة، وكل جزء تطبق عليه نسبة معينة تصاعديّة، حيث ان هذه النسب ترتفع أكثر فأكثر كلما زاد الاجر الشهري. يمكن حساب الضريبة على الدخل الشهري تبعا للجدول التصاعدي أدناه:

1 - المادة 06، من القانون 83-11 المؤرخ في جويلية 1983، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ج ر ج، العدد 28.
2 - المادة 01، من المرسوم التنفيذي رقم 99-121، مؤرخ في 22 يونيو 1999، والمتعلق بتحديد توزيع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي.

المبلغ الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي دج	نسبة الضريبة على الدخل الإجمالي
لا يتجاوز 20.000 دج	0 %
من 20.001 إلى 40.000 دج	23 %
من 40.001 إلى 80.000 دج	27 %
من 80.001 إلى 160.000 دج	30 %
من 160.001 إلى 320.000 دج	33 %
أكثر من 320.000 دج	35 %

المصدر: قانون المالية لسنة 2022، المادة 31، ج ر ج، العدد 100، المؤرخ في 2021/12/30.

تستفيد المداخل المذكورة في المادة 66 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة من تخفيض نسبي من الضريبة الإجمالية، يساوي نسبة 40 %، غير أنه لا يمكن أن يقل هذا التخفيض عن 12.000 دج /سنوياً أو يزيد عن 18.000 دج /سنوية، (أي ما بين 1.000 دج و 1.500 دج شهرياً)؛ كما تنص المادة رقم 31 من قانون المالية لسنة 2022: في الجزء الثاني النقطة الثالثة بالنسبة للمرتبات والتعويضات والأتعاب والأجور والمنح والريوع العمرية:

يُحسب الاقتطاع من المصدر للضريبة على الدخل الإجمالي، بعنوان المرتبات والأجور والمعاشات والريوع العمرية حسب مفهوم المادة 66، على أساس الدخل الشهري، بناء على الجدول أعلاه.

- تستفيد المداخل التي لا تتعدى مبلغ 30.000 دج من إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي؛

- تستفيد المداخل التي تفوق مبلغ 30.000 دج وتقل عن 35.000 دج من تخفيض ثاني إضافي، ويتم تحديد الضريبة على الدخل الإجمالي المستحقة بالنسبة لهذه الفئة من الدخل وفقاً للصيغة الآتية:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{الضريبة على الدخل الإجمالي (وفقاً للتخفيض الأول)} - \left(\frac{137}{51}\right) \cdot \left(\frac{27.925}{8}\right)$$

وعلاوة على ذلك، تستفيد المداخل التي تفوق 30.000 دج وتقل عن 42.500 دج، التي يتقاضاها العمال ذوي الإعاقة الحركية أو العقلية أو المكفوفين أو الصم البكم، وكذا العمال المتقاعدون التابعون للنظام العام، من تخفيض إضافي على مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي، على ألا يتراكم مع التخفيض الثاني المشار إليه أعلاه، يتم تحديد الضريبة على الدخل الإجمالي المستحقة بالنسبة لهذه الفئة من الدخل، وفقاً للصيغة الآتية:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{الضريبة على الدخل الإجمالي (وفقاً للتخفيض الأول)} - \left(\frac{93}{61}\right) \cdot \left(\frac{81.213}{41}\right)$$

يدخل هذا التدبير حيز التنفيذ ابتداء من أول جانفي 2022.

مثال 01: إذا كان الأجر الخاضع للضريبة لثلاثة أشخاص يقدر بـ 24 000 دج، 34 000 دج، 90.000 دج على التوالي، فما هي قيمة الضريبة وما هو الأجر الصافي لهؤلاء الأشخاص؟

الحل: بما أن المادة رقم 09 من القانون المالي التكميلي لسنة 2020، تنص على أن تستفيد المداخيل التي لا تتعدى مبلغ 30.000 دج من إعفاء كامل من الضريبة على الدخل الإجمالي؛ وعليه فإن الضريبة المفروضة على هذا الأجر هي صفر، ومنه فإن الأجر الصافي هو 24.000 دج.

مثال 02: المبلغ الخاضع للضريبة على الدخل هو: 34000 دج.

نقوم بحساب الضريبة على الدخل: نلاحظ بأن القيمة 34000 لا تتعد الفئة الثانية.

المبلغ الخاضع للضريبة	نسبة الضريبة	الحساب	أقساط الضريبة
لا يتجاوز 20.000 دج	0 %	(2000)0	00
من 20.001 إلى 34000 دج	23 %	0.23(34000-20000)	3220 دج

وعليه مجموع الضريبة على الدخل هي: 3.220 دج

التخفيض الأول = $0.40(3220) = 1288$ دج بما أن قيمة التخفيض هي محصورة ما بين القمتين المسموح بهما، فهي فعلا القيمة التي سوف نطرحها من قيمة الضريبة على الدخل السابقة كما يلي:

$$\text{دج } 1932 = 3220 - 1288 = \text{قيمة الضريبة بعد التخفيض الأول}$$

بما أن المبلغ الخاضع للضريبة على الدخل أقل من 35000 دج وأكبر من 30000 دج، أجاز المشرع الجزائري إضافة تخفيض ثاني لهذه الفئة، كما يلي:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{الضريبة على الدخل الإجمالي (وفقاً للتخفيض الأول)} - \left(\frac{137}{51}\right) - \left(\frac{27925}{8}\right)$$

نقوم بالتعويض العددي:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = (1932) - \left(\frac{137}{51}\right) - \left(\frac{27925}{8}\right) = \text{دج } 1.699,26$$

الأجر الصافي بعد إجراء التخفيض الثاني:

$$\text{دج } 32.300,74 = 34000 - 1.699,26 = \text{الأجر الصافي}$$

المثال 03: المبلغ الخاضع للضريبة على الدخل للشخص الثالث هو: 90.000 دج

المبلغ الخاضع للضريبة	نسبة الضريبة	الحساب	أقساط الضريبة
لا يتجاوز 20.000 دج	0 %	(20000)0	00
من 20.001 إلى 40.000 دج	23 %	(20000)0.23	4600
من 40.001 إلى 80.000 دج	27 %	(40000)0.27	10800
من 80.001 إلى 90.000 دج	30 %	(10000)0.30	3000
مجموع الأقساط (الضريبة على الدخل)			18400 دج

وعليه مجموع الضريبة على الدخل هي: 18400 دج

التخفيض الأول = $0.40(18400) = 7360$ دج بما أن قيمة التخفيض هي أعلى من القيمة المسموح بها لتخفيض، وعليه نمنحه أقصى تخفيض وهو 1500 دج فقط وليس التخفيض المحصل عليه.

وعليه فإن قيمة الضريبة على الدخل هي:

دج 16.900 = 18400 - 1500 = قيمة الضريبة بعد التخفيض الأول

الأجر الصافي بعد إجراء التخفيض الأول: (لا يتحصل على التخفيض الثاني)

دج 73.100 = 90.000 - 16.900 = الأجر الصافي

المحاضرة التاسعة: الإعفاءات من الضريبة على الدخل

تتمثل الإعفاءات الضريبية على الدخل للأشخاص التالية والتي حددها قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة:¹

أ- الأشخاص من جنسية أجنبية الذين يعملون في الجزائر في إطار مساعدة بدون مقابل، منصوص عليها في اتفاق دولي؛

ب- الأشخاص من جنسية أجنبية الذين يعملون في المخازن المركزية للتموين، التي أنشئ نظامها الجمركي بمقتضى المادة 196 مكرر من قانون الجمارك؛

ج- الأجور والمكافآت الأخرى المدفوعة في إطار البرامج الرامية إلى تشغيل الشباب، وفقا للشروط المحددة عن طريق التنظيم؛

د- ملغاة؛ (التي كان تتعلق بالمعوقون حركيا وعقليًا...)

هـ- التعويضات المرصودة لمصاريف التنقل أو المهمة؛

و- التعويضات عن المنطقة الجغرافية؛

ز- المنح ذات الطابع العائلي التي ينص عليها التشريع الاجتماعي، مثل الأجر الوحيد والمنح العائلية ومنحة الأمومة؛

ح- التعويضات المؤقتة والمنح والريوع العمرية المدفوعة لضحايا حوادث العمل أو لذوي حقوقهم؛

ط- منح البطالة والتعويضات والمنح المدفوعة على أي شكل كان من قبل الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية تطبيقا للقوانين والمراسيم الخاصة بالمساعدة والتأمين؛

ي- الريوع العمرية المدفوعة كتعويضات عن الضرر بمقتضى حكم قضائي من أجل تعويض ضرر جسماني نتج عنه بالنسبة للضحية، عجز دائم كلي ألزمه اللجوء إلى مساعدة الغير للقيام بالأفعال العادية للحياة؛

ك- معاشات المجاهدين والأرامل والأصول من جراء وقائع حرب التحرير الوطنية؛

ل- المعاشات المدفوعة بصفة إلزامية على إثر حكم قضائي؛

م- تعويض التسريح؛

ن- التعويضات المرتبطة بالشروط الخاصة بالإقامة والعزلة، في حدود 70 % من الأجر القاعدي.

¹ - المادة 68، من القانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، سنة 2021، ص ص 16-17.

2. اقتطاعات الاختيارية: وهي كذلك اقتطاعات تؤخذ من المنبع، لكن لها صفة اختيارية من طرف العامل أو الموظف أي الحرية في الانتصاب إلى هذه الهيئات أو التعاملات والتي تُفرض عليه دفع أقساط محددة على مدة معينة إلى أن ينسحب منها أو يستوفي الشروط المتفق عليها، وهي:

- **اقتطاع التعاضدية:** يدفع أعضاء التعاضدية اشتراكات شهرية، وهذا قصد الاستفادة من مساعدات صحية واجتماعية؛

- الاستفادة من قرض منح للعامل من طرف المؤسسة، على أن يتم استرداده عبر أقساط شهرية؛

- التسبيقات على الأجور الممنوحة للعامل؛

3. الاقتطاعات غير الدائمة: وهي تلك الاقتطاعات التي يتم خصمها من الراتب بصفة عرضية أو لظرف ما قد يحدث للعامل نتيجة مرضه أو غيابة عن العمل، بحيث لا يمكن للموظف مهما تكن رتبته أن يتقاضى راتباً عن فترة لم يعمل خلالها، ويعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخصم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب، لكن المشرع الجزائري حدد حالات التي يحق فيها للموظف الغياب عن العمل دون الخصم من الراتب.

يمكن للموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:¹

- لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها؛

- للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به؛

- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب؛

- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقاً للتشريع المعمول به؛

- للمشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية؛

كما يمكن للموظف أيضاً الاستفادة من تراخيص للغيابات، دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية؛²

كما للموظف الحق، مرة واحدة خلال مساره المهني، في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوماً متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة؛³

كما يمكن إضافة الفترات الضرورية للسفر، إلى فترات تراخيص الغيابات (السابقة) والمنصوص عليها في المواد 208 إلى 210؛

¹ - المادة 208، من القانون رقم 03-06،

² - المادة 209، من القانون رقم 03-06.

³ - المادة 210، من القانون رقم 03-06.

بالإضافة إلى كل ما سبق فإن للموظف الحق في غياب خاص مدفوع الأجر مدته ثلاثة أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية الآتية:¹

- زواج الموظف؛
- ازدياد طفل للموظف؛
- ختان ابن الموظف؛
- زواج أحد فروع الموظف؛
- وفاة زوج الموظف؛
- وفاة أحد الفروع أو الأصول أو الحواشي المباشرة للموظف أو زوجه.

كما تستفيد المرأة الموظفة، خلال فترة الحمل والولادة، من عطلة أمومة وفقا للتشريع المعمول به؛² والتي تقدر بـ 98 يوم متتالية، مع إمكانية تمديدتها بوثائق ثبوتية.

كما للموظفة المرضعة الحق، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة أمومة، ولمدة سنة، في التغيب ساعتين مدفوعتي الأجر كل يوم خلال الستة أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل يوم خلال الأشهر الستة الموالية، ويمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب الموظفة؛³ كما يمكن أن يستفيد الموظف من رخص استثنائية للغياب غير مدفوعة الأجر لأسباب الضرورة القصوى المبررة، لا يمكن أن تتجاوز مدتها عشرة أيام في السنة.⁴

رابعاً: توقيف الراتب: يتم توقيف راتب الموظف أو العامل لعدة أسباب التي حددها المشرع الجزائري في الباب العاشر من قانون 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بحيث يتطرق هذا الباب إلى إنهاء الخدمة، من المادة 216 إلى 220.

- ينتج إنهاء الخدمة التام الذي يؤدي إلى فقدان صفة الموظف عن:⁵
- فقدان الجنسية الجزائرية أو التجريد منها؛ - فقدان الحقوق المدنية؛
 - الاستقالة المقبولة بصفة قانونية؛ - العزل؛
 - التسريح؛ - الإحالة على التقاعد؛
 - الوفاة؛

كما يتقرر الإنهاء التام للخدمة بنفس الأشكال التي يتم فيها التعيين، أي أما بانتهاء العقد أو فسخ العقد دون إشعار مسبق أو تعويض؛ أو التسريح مع الإشعار المسبق والتعويض.

1 - المادة 212، من القانون 03-06.

2 - المادة 213، من القانون 03-06.

3 - المادة 214، من القانون 03-06.

4 - المادة 215، من القانون 03-06.

5 - المادة 216، من القانون 03-06.

المحاضرة العاشرة: شكل وعناصر كشف الراتب

إن كشف الراتب تمنحه الإدارة المستخدمة للموظف/العامل كإثبات يجسد له قبض راتبه الشهري تدفع له مرة واحدة عن كل شهر وبصفة دورية يطلق عليها اسم كشف الراتب (*Fiche de paie*)، وهذه الوثيقة تحتوي على عدة معلومات تذكر منها:

- اسم وعنوان المستخدم (صاحب العمل)؛
- الإشارة إلى الصندوق اشتراكات الضمان الاجتماعي لصاحب العمل (الرقم الذي تدفع فيه)؛ بالإضافة إلى رقم النشاط الاقتصادي (رمز النشاط الذي ينتمي إليه)؛
- مهنة العامل (اسم وظيفة الموظف)؛
- المصلحة أو القسم أو الفرع الذي ينتمي إليه العامل؛
- عدد ساعات العمل، عدد أيام العمل؛ وتحديد الفترة (كشف الراتب لشهر جانفي 2019)
- الاسم واللقب العامل/الموظف؛
- الحالة العائلية؛ عدد الأولاد؛
- تاريخ بداية العمل (التوظيف)؛
- الصنف / الدرجة أو الفرع؛
- رقم الضمان الاجتماعي (للعامل)؛
- رقم التعاضدية التي ينتمي إليها العامل؛
- رقم الحساب البريدي أو البنكي للعامل/الموظف؛

تمارين

التمرين 01: لتكن لديك المعلومات التالية المتعلقة بعامل مهني مستوى الثاني، له خبرة مهنية مكتسبة في نفس القطاع ويعمل بالمؤسسة الحالية لمدة 13 سنة، أب لأربعة أطفال، زوجته لا تعمل، علماً بأنه لا ينتمي إلى أي تعاضدية وليس له اقتطاعات الاختيارية، كما أنه لم يتم تسجيل أي تغيب خلال الشهر. المطلوب: أحسب الأجر الصافي لهذا العامل؟

حل التمرين 01: الصنف الثالث يقابله الرقم الاستدلالية 290 نقطة.

الأجر الأساسي أو القاعدي = الرقم الاستدلالي للمنصب x القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

حساب الأجر القاعدي = 290 . 45 دج = 13 050 دج

تعويض الخبرة المهنية = الأجر القاعدي x عدد سنوات الخدمة x 1.4 %

تعويض الخبرة المهنية = 13 050 . 13 . 0.014 = 2 375.1 دج

الراتب الرئيسي = 13 050 + 2 375.1 = 15 425.1 دج

حساب علاوة الضرر:

علاوة الضرر = الراتب الرئيسي . 25 % = 15 425.1 = 0.25 . 3 856.275 دج

حساب التعويض الجزافي التكميلي:

بالرجوع إلى جدول المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، وبما أن الموظف في الصنف الثالث فإنه يستفيد من مبلغ 6 900 دج.

حساب تعويض دعم النشاطات الإدارية:

حسب المادة رقم 06 من القانون رقم 13-190، ج ر ج العدد 26، لسنة 2013، يصرف تعويض دعم

نشاطات الإدارية شهرياً بنسبة 10% من الراتب الرئيسي للمنصب المشغول للأعوان المتعاقدون.

تعويض دعم النشاطات الإدارية = الراتب الرئيسي . 10 %

قيمة تعويض دعم النشاطات الإدارية = 15 425.1 = 0.10 = 1 542.51 دج

حساب منحة 10 بالمئة:

قيمة المنحة = الأجر القاعدي . 10 % = 13 050 = 0.10 = 1 305 دج

المبلغ الخاضع للضمان الاجتماعي = 29 028.885 دج

كشف الراتب للموظف

العنوان	القاعدة	النسبة	الأرباح	الاقتطاع
الأجر القاعدي			13.050	
الخبرة المهنية			2.375,1	
علاوة الضرر	15.425,1	%25	3.856,26	
التعويض الجزافي التكميلي			6.900	
تعويض دعم نشاطات إدارية	15.425,1	%10	1.542,51	
زيادة 10% من الأجر. ق.	13.050	%10	1.305	
إقتطاع الضمان الاجتماعي	29.028,87	9 %		2.612,6
خصم الضريبة على الدخل	26.416,27			000000
منحة الاجر الوحيد			800	
المنح العائلية	4	300	1.200	
الصافي الأجر المدفوع	28.416,27			

التمرين 02: يعمل أحمد كسائق من المستوى الثالث، متزوج وله ستة أطفال، له خبرة مهنية تقدر بثمانية سنوات، زوجته لا تعمل، ولم يغيب أي يوم خلال الشهر.

المطلوب: حساب الأجر الصافي لأحمد؟

الحل: المستوى الثالث يقابله الرقم الاستدلالية 313 نقطة (الصف الرابع)

الأجر الأساسي أو القاعدي = الرقم الاستدلالي للمنصب x القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

حساب الاجر القاعدي = 313 . 45 دج = 14085 دج

تعويض الخبرة المهنية = الأجر القاعدي x عدد سنوات الخدمة x 1.4 %

تعويض الخبرة المهنية = (14085) . (8) . (0.014) = 1577.52 دج

الراتب الرئيسي = 14085 + 1577.52 = 15662.52 دج

حساب التعويض الجزافي عن الخدمة الدائمة:

قيمة ت ج خ د = الراتب الرئيسي . 25 % = (15662.52) (0.25) = 3915.63 دج

حساب التعويض الجزافي التكميلي:

بالرجوع إلى جدول المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين

للمؤسسات والإدارات العمومية، وبما أن الموظف في الصف الرابع فإنه يستفيد من مبلغ 6.400 دج.

حساب تعويض دعم النشاطات الإدارية:

حسب المادة رقم 06 من القانون رقم 13-190، ج ر ج العدد 26، لسنة 2013، يصرف تعويض دعم

نشاطات الإدارية شهرياً بنسبة 10% من الراتب الرئيسي للمنصب المشغول للأعوان المتعاقدون.

تعويض دعم النشاطات الإدارية = الراتب الرئيسي . 10 %

قيمة تعويض دعم النشاطات الإدارية = 15662.52 = 0.10 * 1566.25 دج

كشف الراتب للموظف أحمد

العنوان	القاعدة	النسبة	الأرباح	الاقتطاع
الأجر القاعدي			14.085	
الخبرة المهنية			1.577,52	
التعويض الجزافي التكميلي			6.400	
تعويض دعم نشاطات إدارية	15.662,52	10%	1.566,25	
التعويض الجزافي عن الخدمة	15.662,52	25%	3.915,63	
إقتطاع الضمان الاجتماعي	27.544,4	9 %		2.479
خصم الضريبة على الدخل	25.065,4			000000
منحة الاجر الوحيد			800	
المنح العائلية	6	300	1.800	
الصافي الأجر المدفوع			27.665,4	

التمرين 03: يعمل علي ككاتب في الدرجة السادسة، متزوج وله طفلين، زوجته لا تعمل ولم يتغيب في أي

يوم، المطلوب: أحسب الأجر الصافي لعلي؟

حل التمرين 03: المنصب كاتب يقع في الصنف السادس يقابله الرقم الاستدلالية الأدنى 365 نقطة.

الأجر الأساسي أو القاعدي = الرقم الاستدلالي للمنصب x القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

حساب الاجر القاعدي = 365 * 45 = 16425 دج

تعويض الخبرة المهنية:

قيمة تعويض الخبرة (الدرجة السادسة) = 45 * 110 = 4950 دج

الراتب الرئيسي = 16425 + 4950 = 21375 دج

تعويض الخدمات الإدارية المشتركة:

قيمة تعويض خ إ م = الأجر الرئيسي . 25 % = 21375 * 0.25 = 5343.75 دج

تعويض دعم النشاطات الإدارية:

قيمة تعويض د ن إ = الأجر الرئيسي . 10 % = 21375 * (0.10) = 2137.5 دج

التعويض الجزافي التكميلي: بالرجوع إلى جدول المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان

العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، وبما أن الموظف في الصنف السادس فإنه يستفيد من

مبلغ 5.000 دج.

كشف الراتب للموظف علي

العنوان	القاعدة	النسبة	الأرباح	الاقتطاع
الأجر القاعدي			16.425	
الخبرة المهنية			4.950	
التعويض الجزافي التكميلي			5.000	
تعويض دعم نشاطات إدارية	18.450	%10	2.137,5	
تعويض الخدمات الإدارية المشتركة	18.450	%25	5.343,75	
إقتطاع الضمان الاجتماعي	33.856,25	9 %		3.047,06
خصم الضريبة على الدخل	30.809,19			501,46
منحة الاجر الوحيد			800	
المنح العائلية	300	2	600	
الصافي الأجر المدفوع			31.707,73	

نقوم بالتخفيض الأول 40 % وهو أقل من الحد الأدنى وعليه نمحه التخفيض الأدنى وهو 1000 دج
ثم نقوم بالتخفيض الثاني:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = (1.486,11) - \left(\frac{137}{51}\right) - \left(\frac{27925}{8}\right) = \text{دج } 501,46$$

التمرين 04: أحسب الأجر الصافي لمتصرف إداري في الدرجة الثانية، متزوج وأب لخمس أطفال.

حل التمرين 04: المنصب متصرف إداري يقع في الصنف 12 يقابله الرقم الاستدلالية الأدنى 857 نقطة.

الأجر الأساسي أو القاعدي = الرقم الاستدلالي للمنصب x القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

$$\text{حساب الاجر القاعدي} = 587 \cdot 45 = \text{دج } 26.415$$

$$\text{تعويض الخبرة المهنية: قيمة تعويض الخبرة (الدرجة الثانية)} = 59 \cdot 45 = \text{دج } 2.655$$

$$\text{الراتب الرئيسي} = 26415 + 2655 = \text{دج } 29070$$

تعويض الخدمات الإدارية المشتركة:

$$\text{قيمة تعويض خ إ م} = \text{الأجر الرئيسي} \cdot 40\% = 29070 \cdot 0,40 = \text{دج } 11628$$

تعويض دعم النشاطات الإدارية:

$$\text{قيمة تعويض دن إ} = \text{الأجر الرئيسي} \cdot 10\% = 29070 \cdot (0,10) = \text{دج } 2907$$

التعويض الجزافي التكميلي: بالرجوع إلى جدول المنحة الجزافية التعويضية لفائدة بعض الموظفين والأعوان العموميين التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، وبما أن الموظف في الصنف السادس فإنه يستفيد من مبلغ 1.500 دج.

كشف الراتب للموظف

العنوان	القاعدة	النسبة	الأرباح	الاقتطاع
الأجر القاعدي			26.415	
الخبرة المهنية			2.655	
التعويض الجزافي التكميلي			1.500	
تعويض دعم نشاطات إدارية	29.070	%10	2.907	
تعويض الخدمات الإدارية المشتركة	29.070	%40	11.628	
إقتطاع الضمان الاجتماعي	45.105	9 %		4.059,45
خصم الضريبة على الدخل	41.045,55			3.382,3
منحة الاجر الوحيد			800	
المنح العائلية	300	5	1500	
الصافي الأجر المدفوع	39.963,25 دج			

طريقة حساب الضريبة على الدخل:

الأجر الخاضع للضريبة هو: 41.045,55 دج

41.045,55 تقع في المجال من 30.000 إلى 120.000 وعليه تحسب الضريبة على الدخل كما يلي:

المبلغ الخاضع للضريبة	نسبة الضريبة	أقساط الضريبة	المبلغ الخاضع للضريبة
لا يتجاوز 20.000 دج	0 %	0(20000)	00
من 20.001 إلى 40.000 دج	23 %	0.23(20000)	4600
من 40.001 إلى 41.045,55 دج	27 %	0.27(1.045,55)	282,3
مجموع الأقساط (الضريبة على الدخل)			4.882,3 دج

$$\text{دج } 4.882,3 = 282,3 + 4.600 = \text{قيمة الضريبة}$$

نقوم بإجراء التخفيض: 40 بالمئة بحد أدنى 1000 دج و حد أعلى 1500 دج، بحيث إذا كانت قيمة التخفيض أقل من 1000 دج يتم منحه تخفيض 1000 دج، أما إذا كانت قيمة التخفيض أعلى من 1500 دج، فيتم منحه أقصى تخفيض هو 1500 دج.

$$\text{دج } 1.952,92 = 0.40 (\text{دج } 4.882,3) = \text{قيمة التخفيض}$$

القيمة تفوق الحد الأعلى المسموح به، لذا سوف نمحه تخفيض 1.500 دج، وعليه تصبح قيمة

$$\text{الضريبة على الدخل بـ دج } 3.382,3 = 4.882,3 - 1.500$$

المحاضرة الحادي عشر: مدخل إلى نظام الحوافز

تتخذ منظمات الأعمال عدة طرق وأساليب لغرض استقطاب وجذب الكفاءات والمهارات للعمل لديها؛ بل حتى للمحافظة على مواردها البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالعاملون عادة ما يبحثون على المنظمات التي هي قادرة على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم أساسية، وعليه تقوم المنظمات بوضع برامج وسياسات من خلال منح أجور ورواتب وتعويضات ومزايا أخرى مكملة للأجر، مغرية وتنافسية تحقق لها أهدافها وغاياتها.

لكن توجد حكمة قديمة تقول بأنك تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب، والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحريك العاملين على العمل، فمسؤولية المنظمة لا تتوقف عند تحريك العاملين للانضمام إليها فقط بل تحريكهم لرفع إنتاجيتهم، ويتضح من هاتين المسؤوليتين مرتبطين بالدوافع ارتباطاً وثيقاً.

فالدوافع تمثل الطاقات الكامنة داخل الفرد وتدفعه ليلسك سلوكاً معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة معينة. أما الحوافز فهي عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية تستخدمها المنظمة لتأثير على رغبات واحتياجات الأفراد لحثهم على العمل بالمستويات المرغوبة وبهدف زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

1. تعريف الحوافز

تعرف الحوافز بأنها "الوسائل التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات، أو هي الوسائل والظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين في المنظمة، وتجعلهم يعملون بكل قواهم لتحقيق الأهداف الموضوعية". كما أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

ومن المفاهيم السابقة للحوافز نستنتج إلى أن الحوافز هي شيء أو مسبب خارجي يوجد في المجتمع أو في المنظمة التي يعمل بها وهي عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار تدفع وتحث وتثير الفرد إلى سلوك أو القيام بعمل بشكل يفوق المستوى العادي ويرتقي إلى المستوى الذي عنده يحصل الفرد على مقابل يزيد عن الأجر، كما يعمل هذا الحافز على إشباع حاجات ورغبات لدى الفرد المحفز معنوياً أو مادياً. وعليه فالحافز هو مؤثر خارجي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز من خلال بذل جهد أكبر والسلوك السليم.

أما نظام الحوافز فهو تلك الأنظمة واللوائح التي تصدرها وتضعها المنظمة أو الجهة المختصة في أي كيان، وهو مجموعة من الترتيبات والعمليات إدارية مخططة ومنظمة وموجهة بهدف تحريك القوى العاملة نحو تحقيق مستويات مرغوبة من الأداء وهذا من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم غير المحققة.

2. أسس منح الحوافز: تتمثل أسس منح الحوافز للعاملين وفقاً للاعتبارات التالية:

- **الأداء:** يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحيد، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك من حيث الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في مورد آخر، ويعتبر الأداء فوق العادي (التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز، أو قد تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على أفضل إنجاز؛ أو أن تضع معايير كمية وتكافئ من يحققها أو أن تضع أهداف كمية أو وصفية.

- **المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الإدارية، لأن الناتج هو شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بالمناقصات أو المسابقات، وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة أو الجهد المبذول وليس بالنتيجة، ويعد هذا المعيار أقل أهمية من سابقه لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في الكثير من الأحيان، لذا فقد تختار المنظمة الأفراد الأكثر دواماً في المنظمة خاصة خارج الأوقات الرسمية أو اختيار الأفراد الأكثر امتثالاً للأوامر والتعليمات وقوانين العمل.

- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى مستوى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل من أشكال الحوافز، وتظهر بشكل واضح في القطاع الحكومي.

- **المهارة:** تعوض بعض المؤسسات الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية، أي يتم دفع الحوافز والمزايا على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ونافعة للمنظمة، إلا أن نصيب هذا المعيار محدود جداً، ولا يعتمد عليه كثيراً في منح الحوافز.

3. أهمية الحوافز: تتجلى أهمية الحوافز على عدة أصعدة وأطراف التي لها علاقة مباشرة بها، وهي على النحو التالي:

1. أهمية الحوافز على مستوى الفرد:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير: يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد واتقن الأداء، وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

- أداء للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ومعرفة رد فعل الغير تجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات وبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع؛

- الدعم المالي: يحتل التعويض المالي مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

- تحمل المسؤولية: من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال، والاحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

2. أهمية الحوافز على مستوى الجماعات: أما دورها على مستوى الجماعات وفرق العمل، كما يلي:

- اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة، لإثبات الذات يحب الأفراد المنافسة والتحدي إذا ما توفرت لديهم الفرص المناسبة للمنافسة.

- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف الأفراد بتفاعلهم وشعورهم بالأهمية والافتتاح بآراء ووجهات نظرهم.

- تنمية المهارات فيما بين الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

3. أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة، مما يتوجب عليها ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجيتها والحفاظ على مكوناتها وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: منها التدريب والتخطيط والاستقطاب والتعيين وتقييم الأفراد... الخ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

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

4. فوائد الحوافز: للحوافز العديد من المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها للمنظمة، وهي تتمثل فيما يلي:

- زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء مما يؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة؛

- زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة؛

- تخفيض كلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج؛

- تخفيض والاقبال الكثير من مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراع الامر الذي يقود الى استقرار لدى الموارد البشرية واستقرار في الأهداف.

- زيادة دافعية العاملين وضمان الاستقرار في المنظمة وتوجيه العاملين للإبداع والابتكار؛

- ترشيد استخدام العمالة، وتنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن؛

- استقطاب الأفراد الجُدد من ذوي الكفاءة والمهارة للعمل في المنظمة؛

- المحافظة على العاملين في المنظمة واستقرارهم؛

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

5. أنواع الحوافز: هناك تقسيمات متعددة للحوافز، فيمكن تقسيمها من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية ومعنوية؛ ويمكن تقسيمها من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى حوافز فردية وجماعية؛ وأيضاً يمكن تقسيمها من حيث أثرها أو فاعليتها إلى حوافز إيجابية وسلبية؛ وحوافز من حيث ارتباطها إلى حوافز داخلية وخارجية، والتي نحاول سردها فيما يلي بنوع من اختصار.

أ- تقسم الحوافز من حيث فاعليتها: الى الحوافز الإيجابية والسلبية وهي:

- **حوافز إيجابية:** تهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة، وعن طريق توفير فرص التقدم والمكسب المادي والأدبي للأداء الجيد؛

- **حوافز سلبية:** تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية، كالعصم من الأجر أو الحرمان من المكافأة، أو يكون الجزاء غير مادي، كأن يدرج اسم الشخص المهمل أو المقصر في القائمة السوداء أو الإنذار والتوبيخ والتحذير أو التحويل على التحقيق، إن وجود نظام تأديبي في المنظمة أمر ضروري لتنظيم سير العمل بالمنظمة وضمان المحافظة على ممتلكاتها ولمنع السلوك السلبي.

ب- تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها: وهي الحوافز المادية والمعنوية:

- **الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد مادياً، وهي حوافز ملموسة ومتنوعة ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وتشمل الأجور أو الرواتب، والعلاوات السنوية؛ والزيادات التشجيعية؛ الاشتراك في الأرباح والمكافأة المالية والوجبات الغذائية والسكن... الخ؛

- **الحوافز المعنوية:** وهي الوسائل غير المادية أو التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العاملين، وهي تشمل كل من: فرص الترقية؛ والاستقلالية في العمل؛ والمشاركة في اتخاذ القرارات؛ تحسين ظروف العمل؛ توفير الاستقرار والأمن الوظيفي لهم؛ حقهم في التدريب والتكوين؛ تأمينهم صحياً... الخ.

كما قد نجد بعض الحوافز تأخذ الشكلين معاً مادياً ومعنوياً، فعلى سبيل المثال نجد الترقية فهي تمنح الفرد المزيد من السلطة ومركزاً اجتماعياً، بالإضافة إلى أن الترقية تمنح الفرد زيادة في الأجر.

ج- تقسم الحوافز من حيث ارتباطها: تتمثل في حوافز داخلية وخارجية:

- **حوافز داخلية:** وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل ذاته، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء معين ذي مغزى من العمل، كالشعور بالأفضلية على الآخرين الذي يعطيه المحفز القيمي للقيام بالنشاط الموكل إليه أفضل من الآخرين... الخ.

- **حوافز خارجية:** وهي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل (الفرد) ذاته ومنها: الأجر؛ الإجازات؛ التأمين؛ العلاج؛ الوجبات المجانية؛ الخصومات الممنوحة على منتجات المنظمة لعمالها... الخ.

د- **تقسيم الحوافز من حيث الأطراف المستفيدة:** تتمثل في الحوافز الفردية أو الجماعية وهي:

- **الحوافز الفردية:** تمثل كافة الحوافز المادية أو المعنوية والإيجابية أو السلبية التي تقدم للفرد نتيجة قيامه بعمل متميز يساهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها، ومن أمثلتها: الترقيات والمكافآت والعلاوات التشجيعية التي تقدم للعامل/الفرد؛ فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، فقد يتمتع الفرد على المشاركة بأفكاره في العمل خوفاً من أن يتفوق عليه زميله ويحصل على مكافئة أكبر منه، ويصلح هذا النوع من الحوافز في الأعمال المصممة على العمل الفردي لا الجماعية.

- **الحوافز الجماعية:** فهي تلك الحوافز التي تقدم لمجموعة من العاملين نتيجة حسن أدائهم في العمل وتعاونهم فريقاً واحداً في تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تكون هذه الحوافز إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، مثل تخصيص جائزة لحسن فريق عمل، بالإضافة إلى الرعاية الصحية والاجتماعية... الخ، هدفها زيادة روح الانتماء والتعاون وتقوية الروابط بين الأعضاء وتحقيق المصلحة العامة، ويصلح في الأعمال المتشابكة التي يصعب فصل فيها العمل الفردي والتي يصعب قياس فيها الأداء الفردي.

لكن ما يعيب على هذه الطريقة في حالة وجود نقص في الإنتاج، سيلقي كل عامل اللوم على الآخر ويتهرب من المسؤولية.

6. مراحل تصميم نظام الحوافز: إن تصميم نظام الحوافز يمر بعدة مراحل وخطوات نوجزها على النحو التالي:

1. تحديد هدف النظام: لا بد في البداية أن يتم تحديد الهدف العام لنظام الحوافز سواء أكان هذا الهدف في شكل تعظيم الأرباح أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين الجودة... الخ، ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب الأنشطة والوظائف والأقسام.

2. دراسة الأداء: في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف للأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب لا بد من:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم، محدد فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم؛

- وجود عدد سليم/مناسب للعاملين لا أكثر ولا أقل مما يجب؛
 - وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها؛
 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه؛
 - وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.
- 3. تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها تحديد المبلغ الإجمالي المخصص لصرفه على الحوافز، ويجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز الجوانب التالية:
- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل المخصصة الأعلى من المكافآت والعلاوات والرحلات؛ والهدايا... الخ.
 - التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على استخدام النظام؛
 - التكاليف الترويج: وهي تغطي نفقات النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات والحفلات؛
- 4. وضع إجراءات النظام:** ويقصد بها ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته، وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:
- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل مشرف في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز واستخدام نماذج محددة ورفع التقارير إلى الجهات المكلفة بإدارة نظام الحوافز، بالإضافة إلى تحديد دور الإدارة العليا ومدير نظام الحوافز وهذا لتحديد لمناقشة أو تعديل أو الاعتماد أو الموافقة على التقارير المنجزة؛
 - **الاجتماعات:** ويتطلب الامر عقد دورات وجلسات عمل خاصة بلجنة الحوافز؛
 - **توقيت تقديم الحوافز:** إن توقيت تقديم الحوافز عادة يكون بعد الأداء المتميز أو في المناسبات الدينية والأعياد الوطنية أو الدخول الاجتماعي؛ أو في نهاية السنة أو كل ثلاثة أشهر أو في نهاية الشهر... الخ؛
 - **نوع الحوافز:** توضع لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز طبقاً لاحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز؛
 - **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.
- 7. خصائص نظام الحوافز الفعال:**
- **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛

- إمكانية التطبيق: يجب أن يتسم النظام بالواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المرغوب؛
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه وبنوده وصياغته؛
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يزيد من اقتناعهم به؛
- تحديد معدلات الأداء: أي ربط أداء الأفراد بالحوافز من خلال وضع مؤشرات ومعدلات محددة و واضحة وموضوعية للأداء؛
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلاتها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر لذلك؛
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام الحوافز منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها، وهذا من خلال مقارنة نتائج أعمالها قبل وبعد تقديم الحوافز؛
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.
- 8. مشكلات التحفيز في المنظمة: هناك بعض العقبات التي تواجه نظام الحوافز وتعوقه على تحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن ذكر البعض منها على النحو التالي:
 - عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين؛
 - عدم دقة تقييم أداء الأفراد، وخضوع عملية التقييم للعوامل الشخصية في أغلب الأحيان؛
 - نقص مهارات المديرين في تطبيق الحوافز؛
 - ارتفاع تكاليف الحوافز؛
 - القصور في المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد؛ والعائد المتحقق منها والثغرات التي توجد فيها؛
 - عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءً عليها، وقد أدى ذلك إلى حصول بعض الأفراد على حوافز متشابهة مع الأفراد الآخرين على الرغم من وجود فروقات مهارية فيما بينهم.

قائمة المراجع:

- 1- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، ط 2، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2014.
- 2- سعد علي المحمدي، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 3- أقطي جوهرة، محاضرات في مقياس: نظم الأجور والحوافز، مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، الموسم الجامعي 2019-2020.
- 4- خالد عبدالرحيم الهيشي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2005.
- 5- عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل، 2005.
- 6- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، 2004.
- 7- محمود حسين الوادي و آخرون، مبادئ علم الاقتصاد، دار المسيرة، الأردن، 2013.
- 8- محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة، دار النشر للجامعات. 2013.
- 9- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 10- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2003.
- 11- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، 2013.
- 12- حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2006.
- 13- غني دحام الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 2018.
- 14- عبدالباري درة و زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن...، دار وائل، 2008.
- 15- أنس عبدالباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- 16- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة...، دار وائل، الأردن، 2004.
- 17- صفوان محمد و عائض بن شافي، التخطيط للموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2012.
18. القانون 90-11، المؤرخ في 25 أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، ج ر ج، العدد 17.
- 19- القانون رقم 07-304، المتعلق بتحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، ج ر ج، العدد 61.
- 20- المرسوم رئاسي رقم 10-315، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، مؤرخ في 13 ديسمبر 2010، العدد 76.
- 21- القانون 14-266، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، المؤرخ في 28 سبتمبر 2014، ج ر ج، العدد 58.
- 22- القانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، المديرية العامة للضرائب، سنة 2021، ص ص 16-17.