



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم المالية و المحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

تحت عنوان:

أثر مستجدات نظام الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور  
على فعالية أداء العاملين  
(دراسة ميدانية بمجمع عمر بن عمر بوعاتي محمود \_ قائمة \_)

تحت إشراف الدكتور :

قلاّب ذبيح لياس

من إعداد الطالبتان :

\_ عنابي نسرين

\_ بويدة يسرى

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" إِنِّي جَزَيْتُهُمُ الْيَوْمَ بِمَا صَبَرُوا أَنَّهُمْ هُمُ الْفَائِزُونَ "

## شكر وعرافان

باسم كل من الطالبتين " بويذة يسرى " و " عنابي نسرين " ، نتقدم بجزيل  
الشكر والعرافان إلى الدكتور المشرف \* قلاب ذبيح لياس \* الذي رافقنا  
طيلة السنوات الماضية وخلال فترة تربصنا في انجاز هذا العمل  
المتواضع وكان نعم الناصح وخير المرشد والمعطي جزاك الله خيرا وسدد  
خطاك ووفقك في مواصلة مسيرتك المهنية بما تحبه وترضاه.

دفعة 2023/2022

## الإهداء

إلى من قدم لي كل شيء وعلمني العطاء دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل  
افتخار \* أبي \* أدامك الله تاجا فوق رؤوسنا.

إلى من كان دعائها سر نجاحي وكانت الجنة تحت أقدامها وكانت بلمس جراحي  
\* أمي \*

إلى الذين تعذر اللقاء بهم فالعقل يرسمهم والقلب يحملهم واللسان يذكرهم، فادعوا  
الله أن يتغمدهم بوسع رحمته وأن يسكنهم فسيح جناته.

إلى الذين أدامهم الله لنا صدق الأخوة، إلى من شملوني بالعطف وأمدوني بالعون  
أختاي سلمى وخلود.

إلى من شاركني في هذا الإنجاز رفيقة دربي الغالية \* نسرين \*، لك مني كل الحب  
والوفاء.

" بويذة يسرى "

\* اللهم أجعلنا من عبادك الصالحين \*

## الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي من علمني  
الأخلاق وكيف أواجه الصعاب وحب العمل والاجتهاد "أبي العزيز"  
إلى من أرضعتني الحب والحنان وبلسم الشفاء إلى أملي في الحياة  
وسر نجاحي "أمي الغالية"

إلى القلوب الرقيقة والنفوس البريئة إخوتي "أنور ، أيوب ، بدري"  
إلى من جمعتني بهم منبر العلم والصدقة رفيقة دربي الغالية "يسرى"  
لكي مني فائق المحبة والتقدير

"عنابي نسرين"

**\* اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعملنا \***

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	إهداء
III-I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الملاحق
أ-ح	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول : مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب و الأجور</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الضريبة على الدخل الإجمالي
3	المطلب الأول: ماهية الضريبة على الدخل الإجمالي
8	المطلب الثاني : المداخل الخاضعة للضريبة على الدخل الإجمالي وإعفاءاتها الممنوحة
14	المطلب الثالث : الأشخاص الخاضعون للضريبة على الدخل الإجمالي والمعفون منها
16	المبحث الثاني : الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب و الأجور
16	المطلب الأول : ماهية الضريبة على الرواتب و الأجور
20	المطلب الثاني : عناصر الأجر و الراتب
26	المطلب الثالث : آلية حساب الضريبة على الرواتب و الأجور و طريقة تحصيلها
29	المبحث الثالث : مستجدات الضريبة على الرواتب و الأجور
29	المطلب الأول: قبل إصلاح الضريبة على الرواتب و الأجور
31	المطلب الثاني :إصلاحات الضريبة على الرواتب و الأجور حسب قانون المالية التكميلي سنة 2020
32	المطلب الثالث :إصلاح الضريبة على الرواتب و الأجور حسب قانون المالية لسنة 2022
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : دور الرواتب و الأجور في تحسين أداء العاملين</b>	

37	تمهيد
38	المبحث الأول : الإطار العام للأداء
38	المطلب الأول : ماهية الأداء
40	المطلب الثاني : أنواع الأداء
42	المطلب الثالث : أبعاد الأداء
49	المبحث الثاني : الإطار النظري لأداء العاملين
49	المطلب الأول : ماهية أداء العاملين
52	المطلب الثاني : تقييم أداء العاملين
58	المطلب الثالث : تحسين أداء العاملين
62	المبحث الثالث : مساهمة الضريبة على الرواتب و الأجور في تنمية أداء العاملين
62	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين
67	المطلب الثاني :عوامل تقييم أداء العاملين
70	المطلب الثالث :أثر الضريبة على الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين
73	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر _ بوعاتي محمود _قائمة_	
75	تمهيد
76	المبحث الأول : تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
76	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
78	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمجمع عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
82	المطلب الثالث : المصالح المتعلقة بمهام الرواتب و الأجور
86	المبحث الثاني : نظام الأجور و الرواتب في مؤسسة عمر بن عمر
86	المطلب الأول : عقود التوظيف بمؤسسة عمر بن عمر
88	المطلب الثاني : عناصر الأجر والراتب حسب النظام المحاسبي المالي لمؤسسة عمر بن عمر
96	المطلب الثالث : حساب أجر عامل بمؤسسة عمر بن عمر

99	المبحث الثالث : مساهمة مستجدات الضريبة على الرواتب و الأجر في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة عمر بن عمر
99	المطلب الأول : قبل إصلاح الضريبة على الرواتب و الأجر
101	المطلب الثاني : مستجدات الضريبة على الأجر والمرتبات
104	المطلب الثالث: أثر ضريبة الرواتب و الأجر على أداء العاملين
108	خلاصة الفصل
110	خاتمة عامة
115	قائمة المراجع
	الملاحق
	الملخص

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
46	يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	01
48	يوضح علاقة الإنتاجية بالكفاءة والفعالية .	02
52	يمثل نموذج الأداء الفعال	03
57	يوضح خطوات تقييم الأداء	04
69	يوضح أنواع معايير الأداء	05
71	سلم الحاجات لإبراهام ماسلو	06
72	يوضح العلاقة بين تخفيض الضريبة على الرواتب و الأجور وأداء العاملين	07
79	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر بوغاتي محمود	08
80	يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة بوغاتي محمود لمؤسسة عمر بن عمر	09
82	يوضح مصلحة الموارد البشرية في المديرية العامة	10
83	يوضح مصلحة الموارد البشرية في الوحدة	11
84	يوضح دائرة المالية	12
84	يوضح دائرة المحاسبة	13

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
15	يوضح السلم التصاعدي السنوي لحساب الضريبة على الدخل الإجمالي	01
18	يوضح الفرق بين الأجر و الراتب	02
27	يوضح السلم التصاعدي الشهري لحساب الضريبة على الدخل الإجمالي	03
27	يوضح التصريح الضريبي للدخل الإجمالي للرواتب و الأجر 50G	04
29	يوضح السلم التصاعدي الشهري للضريبة على الرواتب و الأجر لسنة 2008	05
30	يوضح نموذج عن الضريبة على الرواتب و الأجر لسنة 2008	06
33	يوضح السلم التصاعدي الشهري للضريبة على الرواتب و الأجر سنة 2022	07
34	يوضح نموذج عن الضريبة على الرواتب و الأجر لسنة 2020 و 2022	08
45	يوضح الفرق بين الكفاءة و الفعالية	09
88	يوضح تقييم مستويات العمل في المؤسسة	10
89	يوضح معايير تحليل مناصب العمل	11
89	يوضح تحليل المسؤولية	12
90	يوضح تحليل ظروف العمل	13
91	يوضح نسب الخبرة المهنية	14
92	يوضح نسب تعويض الضرر	15
93	يوضح توزيع مصاريف المهمات و التتقات	16
95	يوضح معدلات الضمان الاجتماعي	17
96	يوضح كشف أجر العامل XXX	18
98	يوضح مقطع من السلم الضريبي الذي تستعمله المؤسسة	19
105	يوضح المبلغ الذي استفاد منه كل عامل خلال الإصلاح الأول	20
105	يوضح المبلغ الذي استفاد منه كل عامل من خلال مقارنة السنتين 2020 و 2022	21

الرقم	عنوان الملحق
01	شبكة مستويات التأهيل
02	الشبكة الاستدلالية للرواتب والأجور
03	عقد عمل محدد المدة بالتوقيت الكامل
04	تقييم مستويات العمل بمؤسسة عمر بن عمر
05	تحليل مناصب العمل بمؤسسة عمر بن عمر
06	تعويض الضرر
07	كشف أجر العامل XXX
08	كشف أجر العامل X قبل الإصلاح
09	كشف أجر العامل Y قبل الإصلاح
10	كشف أجر العامل Z قبل الإصلاح
11	كشف أجر العامل X بعد صدور قانون المالية التكميلي سنة 2020
12	كشف أجر العامل Y بعد صدور قانون المالية التكميلي سنة 2020
13	كشف أجر العامل Z بعد صدور قانون المالية التكميلي سنة 2020
14	كشف أجر العامل Y بعد صدور قانون المالية لسنة 2022
15	كشف أجر العامل Z بعد صدور قانون المالية لسنة 2022
16	حساب المنحة التشجيعية لسنة 2019 للعامل Z
17	كشف أجر العامل Z سنة 2020 يوضح حصوله على المنحة التشجيعية

# المقدمة العامة

تعتبر الضريبة على الدخل الإجمالي أحد أهم العناصر التي تعتمد عليها الدولة لسد نفقاتها نظرا لضخامة الأموال التي توفرها للخرينة العامة للدولة وبالتالي التقليل من الاعتماد على مداخيل قطاع المحروقات، وقد تزايدت أهميتها من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في مجال تحقيق أهداف الدولة المالية والسياسية والاقتصادية والتموية، إذ تشكل منبعا ماليا أساسيا لا يمكن أن يختفي مدام هناك اقتصاد يشمل نشاطات صناعية وتجارية... خاضعة تقطع عليها حصص مالية إجبارية، لهذا سعت الدولة جاهدة في ضبطها بشتى القوانين وصنفت عدة أنواع من الضريبة على الدخل الإجمالي حسب كل قطاع وكل فئة ومن أهم أنواعها الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الرواتب والأجور والتي تعتبر موضوع بحثنا، إذ تعد هذه الأخيرة أهم عنصر ساهم في تطور ونمو حجم الاقتطاعات الضريبية المطبقة بحيث تختلف من عامل إلى آخر كحسب أجره وطريقة حساب الضريبة له، ولهذا سعى المشرع الجزائري إلى القيام بمجموعة من المستجدات والإصلاحات بهدف إيجاد نظام ضريبي يخدم الموظف والدولة معا .

وكذلك يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا واسعا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين الأداء لكن يبقى المورد البشري أهم مورد بحيث يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهدافها وتنفيذ إستراتيجيتها وكذلك الحفاظ على مكانتها في المحيط الذي تنشط فيه، إذ يعد أداء العاملين جزء من أداء المؤسسة كون العنصر البشري مالك الخبرة والمعرفة فهو العقل المدبر والمحرك للوصول إلى مختلف الأهداف المسطرة .

لذلك على المؤسسات الراغبة في بلوغ التميز وتحسين الأداء والخدمة أن تعمل على تحقيق رضا موظفيها بهدف تحسين أدائهم، إذ تعد الأجور والرواتب وسيلة مهمة لإشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية والاجتماعية وهذا ما يؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر والمساهمة في أداء جيد ومتميز وتقديم أقصى ما لديهم من إمكانيات وتفجير الطاقات الإبداعية وعلى هذا الأساس أصبح من الضروري معرفة أثر مستجدات نظام الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور على فعالية أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية\_ عمر بن عمر\_، ضمن الإشكالية التالية:

**كيف تؤثر تخفيضات الضريبة على الرواتب والأجور على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟**

## الأسئلة الفرعية:

1. كيف تساهم إدارة الضرائب في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟
2. هل رفع الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة مرهون بمنح التحفيزات المادية فقط؟
3. هل المستجندات الضريبية التي أقرتها الدولة فيما يخص الضريبة على الرواتب والأجور تساهم بشكل مباشر في ترقية أداء العاملين؟

## الفرضيات:

1. منح التحفيزات والإعفاءات الجبائية تساعد بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، عن طريق تخفيض الأعباء الضريبية وتوسيع المشاريع التنموية.
2. توجد عوامل ذاتية (شخصية) تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين زيادة على رفع الدخل وملحقاته.
3. تخفيض الضريبة على الرواتب والأجور تساهم في رفع إنتاجية العامل وتحسين أدائه في المؤسسة.

## أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- \_ باعتبار الجانب الضريبي مجال مهم بالنسبة للمالية والمحاسبة.
- \_ دراسة الضرائب على الدخل الإجمالي بصفة عامة، والضريبة على الدخل الإجمالي صنف المرتبات والأجور بصفة خاصة.
- \_ نظرا للمستجندات التي جاء بها قانون المالية فيما يتعلق بالضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور لسنتي 2020، 2022.

## أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى:

- \_ تحليل عملية الضريبة على الدخل الإجمالي لفئة المرتبات والأجور وكيفية اقتطاعها خلال المراحل الإصلاحية: 2008، 2020، 2022 التي مرت بها الجزائر.

\_ التعرف على مكونات الأجر وأهم مراحل حسابه.

\_ إبراز العلاقة بين الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور والتأثير على فعالية أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية.

\_ تأثير مستجدات الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور على فعالية أداء العاملين.

\_ تحقيق هدف علمي ألا وهو ربط موضوع الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور بتخصصنا مالية مؤسسة.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### 1\_ أسباب ذاتية:

\_ الرغبة الذاتية في معرفة كيفية احتساب الأجر.

\_ اختيار الموضوع للاستفادة منه مستقبلا وخاصة في الحياة المهنية.

#### 2\_ أسباب موضوعية:

\_ وجود دورة الرواتب والأجور في أي مؤسسة.

\_ المكانة الهامة التي تحتلها الضرائب وعلاقتها بالأجور.

\_ قلة البحوث التي تتناول موضوع المستجدات الحاصلة في الجزائر بشأن الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور.

\_ كون الموضوع يحتوي على معلومات جديدة نظرا للتغيرات المنصوص عليها وفقا لقانون المالية لسنتي 2020، 2022.

منهج البحث: اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي التحليلي، المنهج المقارن

المنهج الوصفي التحليلي: إذ استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري لأننا في صدد وصف الضريبة على الدخل الإجمالي وإبراز المفاهيم والأساسيات المتعلقة بها وتحديد الأشخاص الخاضعين للضريبة و المعفون منها ...، وأما المنهج التحليلي استخدم في الجانب التطبيقي حيث قمنا بربط مختلف مستجدات الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور بفعالية أداء العاملين وإسقاطها على الواقع الميداني.

المنهج المقارن: الاعتماد على المنهج المقارن عند إجرائنا المقارنة من جانبين هما: البحث عن كيفية تطبيق الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور في المؤسسة والفرق بين مختلف المراحل الإصلاحية لها.

الدراسات السابقة: معظم الدراسات السابقة التي اطلعنا عليها لم تركز على موضوع بحثنا بالضبط إنما مست فقط جانب من إشكالية بحثنا ونذكر منها:

1. حاج سعيد يوسف و راجي بوعبد الله، "إصلاح ضريبة الدخل الإجمالي للمرتبات والأجور بين هدفي الزيادة في الحصيلة المالية وتحقيق العدالة الضريبية في الجزائر"، مجلة الوحدات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 3، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بن يحي تيسمسيلت، الجزائر، 2021.

حيث تدور إشكالية البحث حول: ما أثر الإصلاحات الجبائية التي مست ضريبة الدخل الإجمالي للمرتبات والأجور على الحصيلة المالية وعلى تطبيق مبدأ العدالة الضريبية؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان:

\_ ارتفاع مساهمة الضريبة على المرتبات والأجور في الحصيلة الإجمالية للضريبة على الدخل الإجمالي بمعدل 75%، وكذلك ارتفاع مساهمتها في حصيلة الجباية العادية بمعدل 25% وذلك في الفترة ما بين (2004\_2019).

\_ رفع الحد الأدنى المعفى من الضريبة إلى 30.000 دج من خلال قانون المالية التكميلي 2020 يعتبر ردا للاعتبار لذوي الدخل الضعيفة ولقدرتهم الشرائية وتحقيقا لمبدأ العدالة الضريبية.

2. فاشي يوسف، "العدالة الضريبية في الجزائر مع الإشارة لما جاء في قانون المالية لسنة 2022"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2022.



حيث تدور إشكالية هذا البحث حول: هل ما جاء به قانون المالية لسنة 2022 كفيل بالمساهمة في تحقيق العدالة الضريبية؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

\_ تشكل الضريبة على الرواتب والأجور النسبة الكبيرة في حصيلة الضريبة على الدخل الإجمالي، حيث يعد هذا إخلالا لمبدأ المساواة في تحمل العبء الضريبي، وتعد النسبة المرتفعة لهذا الصنف إلى اقتطاع الضريبة من المصدر ووجود تهرب ضريبي في الأصناف الأخرى القائمة على تصريح المكلف.

\_ قانون المالية لسنة 2022 يكرس العدالة الضريبية من خلال ما جاء به من تعديلات والتي تظهر من خلال مراجعة الجدول التصاعدي للضريبة على الدخل الإجمالي ورفع الحد الأدنى من الدخل بما يتماشى والحد الأدنى للأجر المضمون.

3. بن ميري مصطفى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين

\_ دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدية \_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2020/2021.

حيث تدور إشكالية هذا البحث حول: ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين؟

وقد توصل هذا الباحث إلى أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين بحيث أن إشراك العامل في صياغة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة يولد لديه الشعور بالرضا عن تنفيذ هذه الإستراتيجيات مما يزيد من دافعيته نحو العمل وبذل أقصى جهد لديه لتنفيذ هذه القرارات التي ساهم في صياغتها.

4. سامي قريشي، "دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-

دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز البلدية-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2012/2013.

حيث تدور إشكالية هذا البحث حول: ما مدى مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين؟ وقد توصل هذا الباحث إلى أن أدوات التدريب الإلكتروني تجعل كفاءة العمل في تحسن دائم، لأنها تلعب دور المحفز والمدعم لعمليات تحويل وتفاعل المعرفة، حيث أن نظم التعلم الإلكتروني تعتبر بيئة لاكتشاف المعارف الضمنية للعاملين وتحويلها إلى معارف صريحة.

لاحظنا أن كل الدراسات السابقة تطرقت إما إلى إصلاح الضريبة على الدخل الإجمالي للأجور والرواتب، وإما إلى دراسة تحسين أداء العاملين في مؤسسة اقتصادية، وبالتالي ندرة الدراسات التي تناولت تأثير إصلاح الضريبة على الرواتب والأجور على فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، وفيما يلي توضيح ذلك:

- بالنسبة لمتغير مستجدات نظام الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور، فإن هذه الدراسة تميزت بأنها عرفت تغييرا جذريا حسب ما نص عليه قانون المالية التكميلي لسنة 2020، وكذلك ما نص عليه قانون المالية لسنة 2022.
- بالنسبة لمتغير أداء العاملين فإن هذه الدراسة اعتمدت على قياس وتقييم سلوك العاملين ومدى تأثير التخفيضات الضريبية للرواتب والأجور على فعالية أدائهم في المؤسسة.
- بالنسبة لمجال الدراسة الميدانية فقد تميزت بإسقاط الجانب النظري لمتغيرات الدراسة في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

### هيكلية البحث:

للإجابة عن إشكالية البحث المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقترحة، لابد من وضع خطة واضحة تسمح بتنظيم البحث بشكل يسمح للقارئ بفهم واستيعاب كافة المعلومات الموجودة وبطريقة سلسلة، وبغرض دراسة موضوع البحث بشكل أدق فقد قسمناه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة عامتين وفق المنهج المنفق عليه علميا، حيث تطرقنا إلى:

**الفصل الأول:** جاء تحت عنوان مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول الضريبة على الدخل الإجمالي بشكل مفصل، أما المبحث

الثاني فقد تخصصنا في الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور والمبحث الثالث تم فيه التطرق إلى أهم مستجدات الضريبة على الرواتب والأجور.

**الفصل الثاني:** جاء بعنوان دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث تناول المبحث الأول الإطار العام للأداء أما المبحث الثاني تطرق إلى الإطار النظري لأداء العاملين من ماهية وتقييم وتحسين أداء العاملين في حين المبحث الثالث تم عرض مساهمة الضريبة على الرواتب والأجور في تنمية أداء العاملين.

**الفصل الثالث:** خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي حيث تم فيه الدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، في حين المبحث الثاني تعرفنا فيه على نظام الأجور والرواتب في مؤسسة عمر بن عمر، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى معرفة مساهمة مستجدات الضريبة على الرواتب والأجور في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة عمر بن عمر.

**الفصل الأول:**

**مدخل للضريبة على الدخل**

**الإجمالي للرواتب والأجور**

### تمهيد:

تعد الضريبة على الدخل الإجمالي من أهم المصادر المالية، وتمثل المورد الرئيسي الذي تعتمد عليه الدولة في تغطية نفقاتها العمومية كالتعليم، الصحة وغيرها من القطاعات، وكذا زيادة إيرادات خزنتها العمومية، مما دفع المشرع الجزائري إلى إدخال عدة تعديلات وإصلاحات على هذه الضريبة بغية تكيفها مع السياسة التنموية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، بحيث صنف كل مدخول ونسبة الضريبة المطبقة عليه والذي يهمننا في هذا الفصل هو الضريبة على الدخل الإجمالي فئة الرواتب والأجور لكونه أهم عنصر ساهم في تطور ونمو حجم اقتطاعات الضريبة المطبقة، والذي عرف عدة إصلاحات خاصة بعد التسعينات بهدف إيجاد نظام ضريبي يخدم الموظف والدولة معا.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الضريبة على الدخل الإجمالي

المبحث الثاني: الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

المبحث الثالث: مستجدات الضريبة على الرواتب والأجور

### المبحث الأول: الضريبة على الدخل الإجمالي

تعتبر الضريبة على الدخل الإجمالي ضريبة مباشرة، تقتطع بشكل مباشر عندما تنتقل من المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية، حيث أصبحت الدولة تعتمد عليها في تمويل خزنتها وتغطية النفقات العامة، وتسعى هذه الضريبة لتحقيق أهداف الإصلاح الضريبي في الفصل بين ضرائب الأشخاص الطبيعيين عن المعنويين.

### المطلب الأول: ماهية الضريبة على الدخل الإجمالي

نظرا للدور المهم الذي تلعبه الضريبة على الدخل الإجمالي بخصائصها المهمة في السياسة المالية والاقتصادية للدولة، تجعل هذه الأخيرة تعتمد عليها كليا في إيراداتها العامة.

### أولا: مفهوم الضريبة على الدخل الإجمالي

قبل التطرق إلى مفهوم الضريبة على الدخل الإجمالي يجب الإشارة إلى المفاهيم التالي:

#### 1. الصور الفنية للضريبة على الدخل الإجمالي:

أ. تعريف الضريبة: للضريبة عدة تعريفات نذكر منها:

تعرف الضريبة على أنها: "استقطاع نقدي تفرضه السلطات العامة على الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين وفقا لقدرتهم التكليفية بطريقة نهائية وبلا مقابل بقصد تغطية الأعباء العامة ولتحقيق تدخل الدول".<sup>1</sup>

يمكن تعريفها كذلك كما يلي: "الضريبة هي اقتطاع مالي إلزامي ونهائي تحده الدولة ودون مقابل بغرض تحقيق أهداف عامة"<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها: "عبارة عن اقتطاع نقدي جبري تفرضه الدولة على المكلفين وفقا لقدراتهم بطريقة نهائية وبلا مقابل وذلك لتغطية الأعباء العامة وتحقيق أهداف الدولة المختلفة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد الجدع وآخرون، "الجديد في المحاسبة الضريبية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 4.

<sup>2</sup> - حميد بوزيدة، "جباية المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 8.

<sup>3</sup> - طارق الحاج، "المالية العامة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 47.

### ب. تعريف الدخل:

تعددت التعريفات التي قدمت للدخل باختلاف وتعدد الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة:

يعرف الدخل من الناحية الكلاسيكية: "بأنه مبلغ نقدي ناتج عن مصدر ثابت، قد يكون رأس المال أو العمل أو تركيبتهما معا، بصفة دورية منتظمة وبصورة متجددة". وكما يتضح من التعريف أنه يتضمن العناصر التالية: الشكل النقدي، الثبات والدورية"<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: "إيراد متجدد بصفة دورية مع بقاء المصدر، هذا الأخير يأخذ أشكالا مختلفة، فقد يكون عبارة عن أجر، أو منحة تقاعد، أو أرباح تجارية أو صناعية كبيع العقارات، أو أرباح الزراعية، أو غير التجارية كأرباح الرياضيين والفنانين، وكذا المهن الحرة، أو أرباح المسيرين".

ويعرف الدخل من الناحية الضريبية بأنه: "قيمة نقدية أو قابلة للتقدير النقدي، يتحقق بصورة دورية ومنتظمة من مصدر مستمر أو قابل للاستمرارية"<sup>2</sup>.

وعرف الاقتصاديون الدخل: "بأنه كل ثروة قابلة للتقويم النقدي يحصل عليها الممول بصفة دورية من مصدر قابل للبقاء يمكنه من إشباع حاجاته باستهلاكها دون المساس بماله الأصلي"<sup>3</sup>.

### ج. تعريف الدخل الإجمالي:

يقصد بالدخل الإجمالي هو: "ذلك الدخل أو مجموع الإيرادات التي يتحصل عليها الأشخاص الطبيعيون نتيجة مزاولتهم لنشاط أو مهنة معينة تدر عليهم مداخيل أو إيرادات دون طرح الأعباء منها أو المصاريف وتتمثل هذه النشاطات في التجارة، الصناعة، الحرف، المهن الحرة أو التنازل عن بعض العقارات المبنية أو الغير مبنية. وبصورة عامة الدخل الإجمالي هو مجموع ما يحققه الشخص من مداخيل مهما كان نوعها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عباس محرز، "اقتصاديات الجباية والضرائب"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 89.

<sup>2</sup> - إلياس يحيوي، "الضريبة على الأجور كآلية للوصول إلى الهيكل الأمثل للطلب الكلي\_ حالة الجزائر خلال الفترة 1970 - 2014"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص نقود وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، الجزائر، 2015/2016، ص 100.

<sup>3</sup> - طارق الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>4</sup> - منصور بن عمارة، "أعمال موجهة في تقنيات الجباية"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ج1، ط2، 2008، ص61.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

ويعرف كذلك بأنه: "كافة القيم النقدية، أو القابلة للتقدير بالنقود، التي يتوافر فيها باقي عناصر الدخل المشار إليها، والتي يحصل عليها الشخص نتيجة استغلاله مصدرا من مصادر الثروة"<sup>1</sup>.

### د. تعريف الدخل الصافي:

يقصد بالدخل الصافي: "كافة القيم النقدية أو القابلة للتقدير النقدي مخصوما منها المبالغ (التكاليف) التي استلزمها استغلال مصدر الدخل لكي يأتي بهذه القيم".

ويمكن أن نفرق هنا بين نفقات أو تكاليف الدخل من جهة وبين استعمالات الدخل من جهة أخرى. حيث أن الأخيرة تعني الطرق التي ينفق فيها من استهلاك أو استثمار<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه: "ذلك الدخل الذي يطرح منه مجموع الأعباء والنفقات التي تدخل في النشاط أو المهنة التي تنتج عنها هذه المداخل". وبمعنى أدق:

$$\text{الدخل الصافي} = \text{الدخل الإجمالي} - \text{مجموع الأعباء والنفقات القانونية}^3$$

### هـ. تعريف الضريبة على الدخل :

يمكن تعريف الضريبة على الدخل على أنها: "الضريبة التي يجب أن تفرض كقاعدة عامة، بحيث تدفع من الدخل، ويرجع ذلك لعدة اعتبارات، فالضريبة اقتطاع مالي متكرر ومتجدد، وبالتالي تفرض على مادة متكررة ومتجددة وهي الدخل"<sup>4</sup>.

تعرف أيضا بأنها: "الضريبة التي تتولد عن واقعة تحقق الدخل، ويفهم من الدخل كل ما يحصل عليه الشخص من إيراد مقابل السلع التي ينتجها أو الخدمة التي يقدمها". وبذلك تكون مصادر الدخل الأساسية هي: العمل، رأس المال، العمل ورأس المال معا.

<sup>1</sup> - زينب حسين عوض الله، "مبادئ المالية العامة"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، لبنان، 1998، ص 61.

<sup>2</sup> - محمد عباس محرز، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>3</sup> - منصور بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>4</sup> - إلياس يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 100.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

وللعمل عائد الأجر الذي تفرض عليه الضريبة على الأجور بينما عائد رأس المال الفوائد التي تفرض عليها الضريبة على الدخل، وبدر العمل ورأس المال معا ربحا تفرض عليه الضريبة على الأرباح<sup>1</sup>.

### 2. تعريف الضريبة على الدخل الإجمالي :

للضريبة على الدخل الإجمالي عدة تعريفات نذكر منها :

تنص المادة 1 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة: "تؤسس ضريبة وحيدة على دخل الأشخاص الطبيعيين تسمى الضريبة على الدخل الإجمالي ، وتفرض هذه الضريبة على الدخل الصافي للمكلف بالضريبة...". وتخضع لهذه الضريبة شركات الأشخاص وشركات المساهمة بمفهوم القانون التجاري، والشركات المدنية التي لم تتكون على شكل شركة بالأسهم، باستثناء الشركات التي اختارت الخضوع للضريبة على أرباح الشركات<sup>2</sup>.

تعرف كذلك بأنها: "ضريبة سنوية تصريحية، يخضع اقتطاعها لسلم تصاعدي بالشرائح"<sup>3</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: "ضريبة وحيدة سنوية تأسس على الدخل الصافي وهي ضريبة متزايدة تدخل ضمن الضرائب المحصل عليها لصالح الخزينة"<sup>4</sup>.

ويمكن تعريفها بأنها: "الضريبة التي تفرض على مجموع الدخل المتحقق للمكلف بالضريبة من مصادر متعددة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> حميد بوزيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

<sup>2</sup> خالد سناطور، محمد حمر العين، "قراءة في نظام الضريبة على الدخل الإجمالي وبوادر الرجوع إلى نظام الضرائب النوعية على مختلف أصناف الدخل حسب مصدرها"، مجلة الحقيقة، العدد 34، الجزائر، 2012، ص 310.

<sup>3</sup> نور الدين حامد، "أثر إصلاح النظام الضريبي"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 28.

<sup>4</sup> منصور بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>5</sup> محمد عباس محرز، مرجع سبق ذكره، ص 96.

### ثانيا: خصائص الضريبة على الدخل الإجمالي

تتميز الضريبة على الدخل الإجمالي بمجموعة من الخصائص تميزها عن باقي الضرائب وهي كالتالي:

- **ضريبة سنوية:** تكون الضريبة مستحقة كل سنة على أساس الأرباح أو الدخل الذي حققه المكلف بالضرائب.
- **ضريبة تصريحية:** يتم تحصيلها على أساس تصريحات الدخل التي يكتتبها دافعوا الضرائب سنويا<sup>1</sup>.
- **ضريبة شخصية:** أي أن المشرع الضريبي يأخذ بعين الاعتبار عند فرض الضريبة ظروف المكلف المالية، ظروفه الاجتماعية، ويمكن اعتبارها ضريبة قريبة من الشخصية بدلا من اعتبارها شخصية، وذلك لكونها لا يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار كامل الظروف المالية والاجتماعية للمكلف بها<sup>2</sup>.
- **ضريبة إجمالية:** تقع على الدخل الإجمالي الصافي، الذي يتحصل عليه بعد طرح من الدخل الإجمالي الخام التكاليف المنصوص عليها قانونا.
- **ضريبة وحيدة:** أي تضم أو تشمل كافة فئات الدخل.
- **ضريبة تصاعدية:** يتم حساب الضريبة بتطبيق سلم تصاعدي مقسم إلى شرائح من الدخول، الذي يسمح بتطبيق معدل تصاعدي كذلك، بشكل يكون فيه العبء الضريبي الملقى على عاتق المكلف بالضريبة، أكثر أهمية كلما زاد دخله<sup>3</sup>.
- يتم إنشاء الضريبة على الدخل الإجمالي في مكان إقامة الشخص الخاضع للضريبة.
- يشمل صافي الدخل الإجمالي الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي، صافي الدخل أو أرباح الأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون نشاطا تجاريا، غير تجاري، زراعي، صناعي، حرفي أو يتلقون راتبا أو معاشا سنويا من خلال الإدارة، كما ينطبق أيضا على الدخل من رأس المال المنقول ودخل الأراضي من العقارات المؤجرة وكذا الدخل من بيع المباني المبنية أو غير المبنية<sup>4</sup>.
- وعليه فإن الضريبة على الدخل الإجمالي جاءت لتكون أكثر عدالة ووضوحا وسهولة، كون المكلف بها مطالب بتقديم تصريح واحد إلى إدارة الضرائب يتضمن دخله الصافي الإجمالي الخاضع للضريبة

<sup>1</sup> - A BOUDERBALA, " INSTRUCTION IMPOT SUR LE REVENU GLOBAL ", OFFICE DES PUBLICATION UNIVERSITAIRES, ALGER, 1992, P 3.

<sup>2</sup> - أحمد الجدع، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>3</sup> - محمد عباس محرز، مرجع سبق ذكره، ص 97.

<sup>4</sup> - C AINOUCHE, " L'IMPOT SUR LE REVENU GLOBALE ", EDITION COMMUNICATION ET PUBLICITE, ALGER, 1992, P 11.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

والمتحصل عليه من مصادر مختلفة. وبالتالي فهي أكثر عدالة كونها ضريبة شخصية تراعي المقدرة التكلفية والوصفية للمكلف بها، وعليه فهي ضريبة محققة لمبدأ العدالة الاجتماعية بمساهمتها في إعادة توزيع الدخل والثروة لاستعمالها الضرائب التصاعديّة بالشرائح الأكثر عدالة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المداخل الخاضعة للضريبة على الدخل الإجمالي وإعفاءاتها الممنوحة

تعتبر الضريبة على الدخل الإجمالي من أهم الضرائب المفروضة، التي حددها المشرع الجزائري في قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، لذا سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من المداخل التي تخضع لهذه الضريبة، وبالمقابل هناك مداخل أخرى مغفأة منها.

### أولاً: تعريف الدخل الخاضع للضريبة

تعرف المادة 9 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة الدخل الخاضع للضريبة كما يلي: " تستحق الضريبة كل سنة على الإيرادات أو الأرباح التي يحققها المكلف بالضريبة أو يتصرف فيها من خلال السنة نفسها"<sup>2</sup>.

يعرف كذلك الدخل الخاضع للضريبة بأنه ذلك الدخل مطروح منه جميع الإعفاءات القانونية بمعنى أدق<sup>3</sup>:

الدخل الخاضع للضريبة = الدخل الإجمالي \_ النفقات والأعباء القانونية \_ الإعفاءات القانونية.

<sup>1</sup> - رضوان آيت قاسي عزو، حاج بن زيدان، "تمو الجباية العادية في ظل الإصلاحات الضريبية وظرف النمو الاقتصادي"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 3، الجزائر، 2019، ص 386.

<sup>2</sup> - المادة 109، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 41.

<sup>3</sup> \_ منصور بن عمارة، مرجع سبق ذكره، ص 61.

ثانيا: أصناف المداخل الخاضعة للضريبة على الدخل الإجمالي والإعفاءات الممنوحة لها

يتكون الدخل الصافي الإجمالي من مجموع المداخل الصافية التالية:

### 1. الأرباح الصناعية والتجارية:

**تعريفها:** هي تلك الأرباح الناتجة عن ممارسة مهنة تجارية، صناعية، حرفية أو نشاطات منجمية<sup>1</sup>.

تسري الضريبة على الدخل الإجمالي على الأرباح الصناعية والتجارية بشرط توفر الآتي :  
الاحتراف، نية الكسب، اشتغال الممول لحساب نفسه، تحقق الربح في الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية<sup>2</sup>.

تخضع الأرباح التي يحققها الأفراد والشركاء في شركات الأشخاص للضريبة على الأرباح التجارية والصناعية<sup>3</sup>.

**الإعفاءات:** تعفى من الضريبة على الدخل الإجمالي:

- أرباح المؤسسات التابعة لجمعيات الأشخاص المعاقين المعتمدة وكذلك الهياكل التابعة لها.
- مبالغ الإيرادات المحققة من طرف الفرق المسرحية<sup>4</sup>.
- إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي لفترة 10 سنوات يستفيد منها الحرفيون التقليديون وكذلك الممارسون لنشاط حرفي فني.
- إعفاء كامل من الضريبة على الدخل الإجمالي لمدة 3 سنوات على الأرباح المحققة في إطار:

<sup>1</sup> عبد الحميد قجاتي، " دور الجباية البترولية في تحقيق التوازن الاقتصادي \_ دراسة قياسية تحليلية لحالة الجزائر )

( 2014/1980 ) \_ "، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص مالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي \_ أم البواقي \_، الجزائر، 2017/2016، ص 57.

<sup>2</sup> حميد بوزيدة، " التقنيات الجبائية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 16.

<sup>3</sup> أحمد منصور البديوي، "في المحاسبة الضريبية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1992، ص 3.

<sup>4</sup> حميد بوزيدة، " التقنيات الجبائية"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

- الأنشطة التي يقوم بها الشباب المستثمر من إعانة الصندوق الوطني لتدعيم تشغيل الشباب ابتداء من تاريخ الشروع في الاستغلال<sup>1</sup>.
- إذا كانت هذه الأنشطة ممارسة في مناطق يجب ترقيتها، يمدد الإعفاء إلى 6 سنوات.
- عندما تتواجد هذه الأنشطة في الجنوب تمتد فترة الإعفاء إلى 10 سنوات<sup>2</sup>.

### 2. أرباح المهن غير التجارية:

**تعريفها:** يقصد بأرباح المهن غير التجارية الأرباح التي يحصل عليها الشخص الطبيعي من مزاولته لعمله بصفة مستقلة وعلى مسؤوليته، وبدون إشراف أو توجيه من الغير<sup>3</sup>. إذا كان الشخص يزاول عمله بصفة مستقلة وعلى مسؤوليته وبدون إشراف أو توجيه، فإن ما يحصل عليه هذا الشخص من مزاولته لعمله المستقل يعتبر إيرادا ناتجا من مزاولته مهنة حرة أو مهنة غير تجارية، ولذلك أخضعه المشرع لضريبة نوعية أخرى أسماها الضريبة على أرباح المهن غير التجارية<sup>4</sup>.

تحتوي هذه الفئة على ما يلي:

- أرباح الوظائف والمهام التي لا يتمتع أصحابها بصفة التاجر.
- المكتسبات الصادرة من الاستثمارات المدرة للأرباح والمصادر الأخرى التي لا تنتمي إلى صنف آخر من المداخل والأرباح.
- ربوع عائدات المخترعون عند منح رخصة استغلال الشهادات أو بيع علامات الصنع أو الصيغة الصناعية أو التنازل عنه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> منصور بن عمارة، "الضرائب على الدخل الإجمالي"، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2011، ص 80.

<sup>2</sup> المادة 13 مكرر، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 14.

<sup>3</sup> حميد بوزيدة، "التقنيات الجبائية"، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> أحمد منصور البديوي، مرجع سبق ذكره، ص 291.

<sup>5</sup> منصور بن عمارة، "الضرائب على الدخل الإجمالي"، مرجع سبق ذكره، ص 93.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

الإعفاءات: تعفى من الضريبة على الدخل الإجمالي:

- المبالغ المحصلة في شكل أتعاب وحقوق المؤلفين والمخترعين، المتعلقة بالأعمال الأدبية والعلمية والفنية والسينمائية، من قبل الفنانين والمؤلفين والملحنين والمخترعين الذين يوجد موطن تكليفهم بالجزائر.
- المداخل المحققة من عمليات التصدير.
- المداخل التي تم استخدامها خلال سنة تحقيقها، في المساهمة في رأس مال شركات إنتاج السلع أو الأشغال أو الخدمات<sup>1</sup>.

### 3. الإيرادات الفلاحية:

**تعريفها:** تعرف المداخل الفلاحية بالمداخل المحققة من النشاطات الفلاحية وتربية المواشي، وكذا الأرباح الناتجة عن نشاطات تربية الدواجن، والنحل والمحار والأرناب واستغلال الفطريات في السرايب داخل باطن الأرض.

الشروط الواجبة في نشاطات تربية الدواجن والأرناب كي تكون مداخل فلاحية:

- إذا كانت ممارسة من طرف مزارع في مزرعة.
- إذا كانت تكتسي طابعا صناعيا<sup>2</sup>.

الإعفاءات: تعفى من الضريبة على الدخل الإجمالي:

- المداخل من زراعات الحبوب والخضر الجافة والتمور<sup>3</sup>.
- المداخل الناتجة عن الأنشطة المتعلقة بالحليب الطازج الموجه للاستهلاك على حالته.
- مداخل المستثمرات التي تقل أو تساوي مساحتها : 06 هكتار بالنسبة للأراضي الواقعة في الجنوب أو الهضاب العليا، و02 هكتار بالنسبة للمستثمرات الواقعة في المناطق الأخرى<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المادة 25 مكرر، " قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 17.

<sup>2</sup> حميد بوزيدة، " التقنيات الجبائية"، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>3</sup> منصور بن عمارة، " الضرائب على الدخل الإجمالي"، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>4</sup> المادة 36، " قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 19.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

يستفيد من الإعفاء من الضريبة على المداخيل الإجمالية لمدة 10 سنوات:

- مداخيل النشاطات الزراعية وتربية الحيوانات التي تمارس في الأراضي المستصلحة حديثاً، وهذا بداية من انطلاق عملية استغلال هذه الأراضي.
- المداخيل التي يتم جلبها من النشاطات الزراعية والتربية في المناطق الجبلية وهذا ابتداء من تاريخ بداية النشاط<sup>1</sup>.

### 4. المرتبات والأجور والمنح والربوع العمرية:

يتعلق الأمر بالمرتبات، التعويضات، أجور، معاشات، ربوع عمرية إلى جانب امتيازات عينية ممنوحة لهم (طعام، سكن، لباس، إنارة...) <sup>2</sup>. تخضع رواتب وأجور العمال إلى ضريبة على شكل اقتطاعات من المصدر يدفعها رب العمل من حساب العمال والموظفين للدولة وفق سلم تصاعدي<sup>3</sup>. سيتم التفصيل فيها أكثر في المبحث الثاني من هذا الفصل.

### 5. المداخيل العقارية الناشئة عن إيجار الأملاك المبنية وغير المبنية:

**تعريفها:** تعتبر عائدات عقارية، العائدات الناشئة عن:

إيجار المباني أو أجزاء المباني المبنية، كالسكن والمصانع والمخازن، وكذلك إيجار كل المحلات التجارية أو الصناعية غير الحاوية لتجهيزاتها بشرط أن لا تكون هذه المداخيل ضمن أرباح المؤسسة الصناعية ومهنة غير تجارية.

نفس الشيء بالنسبة للمداخيل المتحصل عليها من إيجار المستغلات الفلاحية أو المهنية أو غير تجارية التي تندرج ضمن صنف الأرباح الصناعية والتجارية.

فبعد إغارة الاستعمال وكذا استئجار الأملاك غير المبنية بكل طبيعتها متضمنة للأراضي الزراعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> منصور بن عمارة، "الضرائب على الدخل الإجمالي"، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> عبد الحميد قجاتي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> نور الدين حامد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup> رضا خلاصي، "النظام الجبائي الجزائري الحديث\_ جباية الأشخاص الطبيعيين والمعنويين\_"، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ج1، ط2، 2006، ص ص 83\_84.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

معدلات الضريبة بالنسبة للاقتطاع من المصدر:

- 7% يحسب على مبلغ الإيجارات الإجمالية، بالنسبة للمداخيل المتأتية من إيجار ذات طابع سكني.
- 15%، يحسب على مبلغ الإيجارات الإجمالي، بالنسبة للمداخيل المتأتية من إيجار ذات طابع تجاري أو مهني غير مزود بأثاث أو معدات ضرورية لاستغلاله<sup>1</sup>.

### 6. مداخيل ربوع رؤوس الأموال المنقولة:

**تعريفها:** نقصد بمداخيل ربوع رؤوس الأموال المنقولة هي تلك المداخيل أو الفوائد أو الإيرادات التي يتحصل عليها المكلف بالضريبة من خلال أرباح رؤوس الأموال المنقولة، كما يجب على كل مكلف بالضريبة المتحصل على هذه المداخيل أن يصرح بها وأن يوضح في تصريحه أنواع هذه المداخيل والتي تتكون من فئتين أساسيتين هما:

- ربوع الأسهم وحصص الشركات والإيرادات المماثلة لها.
- إيرادات وديون الودائع والكافلات<sup>2</sup>.

**الإعفاءات:** تعفى من الضريبة على الدخل الإجمالي، أرباح الودائع في حسابات الاستثمار، المنجزة في إطار العمليات البنكية المتعلقة بالصيرفة الإسلامية<sup>3</sup>.

### 7. فوائض القيمة الناتجة عن التنازل بمقابل العقارات المبنية والغير المبنية:

**تعريفها:** تتعلق بالزيادات في القيمة الحقيقية فعليا من طرف الأشخاص الذين يتنازلون خارج النشاط المهني عن العمارات أو أجزاء منها بالإضافة إلى حقوق عقارية على علاقة بهذه الممتلكات.

ويتكون فائض القيمة الخاضع للضريبة في الفرق بين سعر التنازل الذي تخصم الأعباء والرسوم المرتبطة وسعر الشراء والإنشاء، أو الإنشاء بزيادة 8% لكل سنة كاملة للأخذ بعين الاعتبار لبعض التكاليف والتضخم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- منصور بن عمارة، " الضرائب على الدخل الإجمالي"، مرجع سبق ذكره، ص 112.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص 117.

<sup>3</sup>- المادة 56 مكرر، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 23.

<sup>4</sup>- عبد الحميد قجاتي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

الإعفاءات: تعفى من الضريبة على الدخل الإجمالي، فوائض القيمة على التنازل عن:

- ملك عقاري مرتبط بتركة، من أجل تصفية ميراث شائع موجود.
- ملك عقاري في إطار عقود تمويل المرابحة والإجارة المنتهية بالتمليك<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الأشخاص الخاضعون للضريبة على الدخل الإجمالي والمعفون منها

حدد المشرع الجزائري في قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة، الأشخاص الخاضعين للضريبة على الدخل الإجمالي، الأشخاص المعفون منها وسوف نتطرق إليهم فيما يلي:

#### أولاً: الأشخاص الخاضعون

الأشخاص المكلفون بالضريبة هم:

- 1) الأشخاص الذين يوجد موطن تكليفهم في الجزائر.
  - 2) الأشخاص الذين يوجد موطن تكليفهم خارج الجزائر وعائدتهم من مصدر جزائري.
  - 3) وكلاء الدولة الذين يمارسون وظيفتهم في الخارج، دون أن يخضعوا لضريبة الدخل هناك<sup>2</sup>.
  - 4) الأشخاص الجزائريين والأجانب الذين يستفيدون من المداخل التي تخضع للضريبة على الدخل في الجزائر بموجب اتفاقية جباية<sup>3</sup>.
  - 5) من جهة أخرى، يخضعون شخصياً للضريبة على الدخل الإجمالي لأجل حصتهم من الأرباح الاجتماعية المتعلقة بحقوقهم في الشركة:
- شركاء شركات الأشخاص.
  - شركاء الشركات المدنية المهنية المتكونة للنشاط المشترك لمهنة أعضائها<sup>4</sup>.
  - الأعضاء في شركة المساهمة الذين لهم المسؤولية التضامنية وغير المحدودة فيها.

<sup>1</sup> - المادة 80 مكرر 1، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 29.

<sup>2</sup> C AINOUCHE, REFERENCE QU'ETAIT DEJA MENTIONNE, P 7.

<sup>3</sup> - نصر رحال، مصطفى عوادي، "جباية المؤسسة بين النظرية والتطبيق"، النشر والتوزيع مكتبة بن موسى السعيد، الجزائر، 2011، ص 15.

<sup>4</sup> - رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

- المسيرون ذوي الأغلبية في الشركات ذات المسؤولية المحدودة ومسيرو شركات التوصية فيما يخص المكافآت عن وظائفهم.
- المساهمون في شركات الأموال فيما يتعلق بأرباح الأسهم والأرباح والنسب المئوية من الربح<sup>1</sup>.

### ثانيا: الأشخاص المعفيين

يعفى من الضريبة على الدخل الإجمالي الأشخاص الآتون:

- (1) الأشخاص الذين لا يتعدى دخلهم الصافي الإجمالي السنوي الحد الأدنى للإخضاع الجبائي المنصوص عليه في جدول الضريبة على الدخل الإجمالي، وهذا الحد قد يتغير بناء على قوانين المالية
- (2) السفراء والأعوان الدبلوماسيين والقناصل والأعوان القنصليين من جنسية أجنبية عندما تمنح البلدان التي يمثلونها نفس الامتيازات للأعوان الدبلوماسيون والقنصليين الجزائريين<sup>2</sup>.

### ثالثا: تحديد معدلات الضريبة

إن الضريبة على الدخل الإجمالي تحسب وفقا للجدول التصاعدي التالي:

الجدول رقم (01): يوضح السلم التصاعدي السنوي لحساب الضريبة على الدخل الإجمالي

معدل الضريبة	قسط الدخل الخاضع للضريبة ( دج )
0 %	لا يتجاوز 240.000 دج
23 %	من 240.001 دج إلى 480.000 دج
27 %	من 480.001 دج إلى 960.000 دج
30 %	من 960.001 دج إلى 1.920.000 دج
33 %	من 1.920.001 دج إلى 3.840.000 دج
35 %	أكثر من 3.840.000 دج

المصدر: المادة 104، " قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 37.

<sup>1</sup>- حميد بوزيدة، " التقنيات الجبائية"، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup>- نصر رجال، مصطفى عوادي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

### المبحث الثاني: الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

من الملاحظ أن الأجور والرواتب تحتل مكانة هامة من اهتمام العاملين والموظفين في القطاع العام والخاص باعتبارها حافز لرضا العاملين عن العمل، وتجسيدا لمبدأ الغنم بالغرم جاءت ضريبة الدخل الإجمالي للرواتب والأجور كإقتطاع نقدي تفرضه الدولة بصورة مباشرة على الأفراد الذين يتقاضون مداخيل شهرية نتيجة مزاوله نشاط معين في القطاعين العام والخاص.

### المطلب الأول: ماهية الضريبة على الرواتب والأجور

تلعب الأجور دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين حيث تعد الرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الموظفين المتعددة، ومن شروط تحسين الأداء هو عدالة الأجور والتي تتمثل في أن يحصل الموظفين على رواتب تتناسب مع ما يقدمونه للمنظمة من إمكانيات وقدرات ومهارات وخبرات<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم الضريبة على الرواتب والأجور

قبل التطرق لتعريف الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الرواتب والأجور سنعرض مختلف المفاهيم الأساسية التالية:

#### 1. الصور الفنية للرواتب والأجور:

##### أ. تعريف الأجر:

يقصد بالأجور كل أثابه عن العمل اليدوي الذي يؤديه العامل لحساب الغير وتحت إشرافه وتوجيهه، وفي العادة تدفع الأجور على فترات متقاربة قدر كل منها يوما أو أسبوعا أو أسبوعين<sup>2</sup>.

هو عبارة عن " المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال"<sup>3</sup>. يعرف كذلك على أنه: "العائد أو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير اشتراكه في العملية

<sup>1</sup> فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 107.

<sup>2</sup> أحمد منصور البديوي، "في المحاسبة الضريبية\_ الضريبة الموحدة على إيرادات القيم المنقولة وعلى المرتبات وما في حكمها والضريبة على أرباح شركات الأموال"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 132.

<sup>3</sup> لطيف زيود وآخرون، "أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في مؤسسات وشركات القطاع العام"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، العدد 6، سوريا، 2003، ص 209.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

الإنتاجية كما يمكن تعريف الأجر على أنه عبارة عن كمية النقود التي يدفعها رب العمل للعامل مقابل الخدمة التي يقدمها الأخير"<sup>1</sup>.

الأجور تشير إلى : "جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول أن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على أساس كمية ( وحدة) الإنتاج"<sup>2</sup>.

### ب. تعريف الراتب:

هو عبارة عن "المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية ويطلق عليهم الموظفين"<sup>3</sup>.

يقصد بالراتب "الدخل الذي يحصل عليه الموظف بصورة شهرية سواء كان هذا الموظف في القطاع العام أو في القطاع الخاص"<sup>4</sup>.

يعنى بأنه: "المقابل النقدي الذي تدفعه الجهات الحكومية أو شبه الحكومية والشركات والأفراد شهريا إلى موظفيها مقابل العمل الذهني الذي يؤديه لحسابها. ولقد جرت العادة على إطلاق كلمة المرتبات على ما تدفعه الجهات الحكومية لموظفيها شهريا بينما كلمة المهايا على ما تدفعه الشركات والمحلات التجارية والصناعية للعاملين لديها"<sup>5</sup>.

### ج. الفرق بين الأجر والراتب:

الراتب: هو عبارة عن مبلغ مالي يدفع عادة شهريا إلى الموظفين.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يوميا أو أسبوعيا.

<sup>1</sup> - إلياس يحيواوي، مرجع سبق ذكره، ص 72 .

<sup>2</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 107.

<sup>3</sup> - لطيف زيود وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>4</sup> - خليل عواد أبو حشيش، " المحاسبة الضريبية"، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 185 .

<sup>5</sup> - أحمد منصور البديوي، " في المحاسبة الضريبية"، مرجع سبق ذكره، ص 242.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

الجدول رقم (02): يوضح الفرق بين الأجر والراتب

الفرق من حيث	الرواتب	الأجور
كيفية الدفع	تدفع على أساس زمني	على أساس كمية الإنتاج
طبيعة الأعمال	الأعمال الإدارية والمكتبية	أعمال مصنعية وإنتاجية
الفئة القابضة	موظفون	عمال
ثبات الدفع	لا يختلف الراتب حسب كمية العمل	يختلف الأجر باختلاف كمية الإنتاج

المصدر: وفاء برهان برقاي، "إدارة الموارد البشرية \_ المفهوم والوظائف والاستراتيجيات \_"، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 325.

### 2. مفهوم الضريبة على الرواتب والأجور

من خلال هذه المفاهيم يمكن استنتاج مفهوم الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور على أنها: "ضريبة تدفع على المرتبات والأجور، العلاوات، الأتعاب، الإكراميات التعويضات والمعاشات من كل طبيعة كانت يتقاضاها العامل أو الموظف وهي ضريبة مباشرة وتقتطع بطريقة الاقتطاع من المنبع<sup>1</sup>.

### ثانياً: خصائص الضريبة على الرواتب والأجور

تتميز الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور بمجموعة من الخصائص نلخصها فيما يلي:

- أنها ضريبة تفرض على دخل الناتج من العمل : تفرض ضريبة على الرواتب والأجور الناتجة عن العمل الذي يقوم به الموظف أو المستخدم لشخص آخر تربطه معه علاقة تبعية ويكون له الحق بالإشراف عليه وتوجيهه<sup>2</sup>.
- أنها ضريبة نوعية: حيث تفرض على نوع محدد من الإيراد وهو الناتج عن العمل، أي من دخل المؤجر الذي تتوفر فيه أركان عقد العمل.

<sup>1</sup> - حاج سعيد يوسف و رابحي بو عبد الله، "إصلاح ضريبة الدخل الإجمالي للمرتبات والأجور بين هدفي الزيادة في الحصيلة المالية وتحقيق العدالة الضريبية في الجزائر"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي \_ تيسمسيلت \_، الجزائر، 2021/10/05، ص 1166.

<sup>2</sup> - خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص 186.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

- أنها ضريبة شخصية : وتعتبر شخصية كونها تمنح المكاف الإغفاءات الضريبية على أساس شخصي وعائلي<sup>1</sup>.
- أنها ضريبة نسبية الاستحقاق شهرية التحصيل سنوية الأسعار : تتميز الضريبة الموحدة عند فرضها على المرتبات بأنها نسبية الاستحقاق بمعنى أنها تستحق عن كل جزء من السنة يحصل فيه صاحب الشأن على أي إيراد من الإيرادات الخاضعة للضريبة بنسبة مدته وعلى أساس الإيراد الشهري بعد تحويله إلى إيراد سنوي وذلك حتى يمكن تطبيق أسعار الضريبة وحدود الإغفاء المقرر للأعباء العائلية والتي حددت على أساس أنها سنوية<sup>2</sup>.
- أنها تقتطع من المنبع : حيث يلزم المشرع أصحاب العمل وكل شخص مسؤول عن دفع راتب أو اجر وما هو في حكمه أن يحتجز الضريبة المستحقة على هذا الراتب أو الأجر ويدفعها إلى دائرة ضريبة الدخل، وهي بالإضافة إلى أنه يمكن حصر الدخل الخاضعة لها بيسر فإنها سهلة الجباية<sup>3</sup>.
- أنها ضريبة تفرض على دخل الأشخاص الطبيعيين : ضريبة المرتبات تسرى على الدخل الناتج من العمل الذي يؤديه الأفراد أي الأشخاص الطبيعيين لحساب الغير سواء كان هذا الغير شخصا طبيعيا أو معنويا، وذلك في الواقع لأن العمل هو الجهد الذي يبذله شخص طبيعي، وبعبارة أخرى فإن ضريبة المرتبات تسرى على دخل العاملين، ويقصد بالعامل بحسب قانون العمل كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب عمل وتحت إدارته وإشرافه وتوجيهه<sup>4</sup>.
- أنها ضريبة تصاعدية : نظرا لأن الأشخاص الطبيعيين هم المكفون بالضريبة المستحقة على الرواتب والأجور دون غيرهم فلا تطبق عليهم إلا الأسعار التصاعدية حيث يقسم الدخل إلى شرائح

1- أحمد الجذع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص134.

2- أحمد منصور البديوي، "في المحاسبة الضريبية\_ الضريبة الموحدة على إيرادات القيم المنقولة وعلى المرتبات وما في حكمها والضريبة على أرباح شركات الأموال\_"، مرجع سبق ذكره، ص121.

3- خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص 187.

4- أحمد منصور البديوي، "في المحاسبة الضريبية" ، مرجع سبق ذكره، ص243.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

وتفرض الضريبة بنسبة معينة على كل شريحة، وتتمثل الضريبة المستحقة على شخص معين في مجموع الضرائب المحسوبة على جميع الشرائح<sup>1</sup>.

- أنها ضريبة على الإيراد الإجمالي: حيث تسري هذه الضريبة على الإيراد الإجمالي الذي يحصل عليه الموظف أو المستخدم، ولا يسمح للممول (المكلف) في ضوء ذلك بخصم المصاريف الشخصية من دخله الإجمالي مثل المصاريف المنزلية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: عناصر الأجر والراتب

يتكون الأجر والراتب من العناصر التالية:

#### أولاً: مكونات الأجر

يتكون الأجر والراتب من مكونات خاضعة وأخرى غير خاضعة للضريبة تصنف كما يلي:

#### 1. المكونات الخاضعة للضريبة على الرواتب والأجور:

##### أ. الأجر القاعدي (salaire de base)

ويعني الأجر الأصلي المرتبط بمنصب العمل ( 8 ساعات يوميا )<sup>3</sup>، يسمى بالأجر المباشر أو الأساسي الذي يحدد وفقا إما لرتبة العون وللدرجة التي يحتلها وإما للوظيفة التي يعين فيها وبمعنى آخر وفقا لمستوى تأهيله باعتبار أن المناصب تصنف حسب مستوى التأهيل، فهو يتقاضاه كلما أدى عمله وفقا للتنظيم المعمول به في المؤسسة، وفي الأجال المحددة وغالبا ما يكون شهريا<sup>4</sup>. ومقدار الأجر يتم تحديده بإجراء العملية الحسابية الآتية:

$$\text{الأجر القاعدي} = \text{الرقم الاستدلالي للمنصب} \times \text{القيمة المالية للنقطة الاستدلالية}$$

<sup>1</sup> خليل عواد أبو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص 187.

<sup>2</sup> أحمد الجدع وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 134.

<sup>3</sup> أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 238.

<sup>4</sup> عبد الله بلعيد، "إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر\_1، الجزائر، 2019/2018، ص 46.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

### ب. تعويض الخبرة المهنية (IEP):

يمنح هذا التعويض لمكافأة الأقدمية في العمل المولدة للخبرة المهنية عن طريق الترقية في السلم المهني الذي يتكون من درجات تبدأ من درجة التمرين إلى الدرجة النهائية التي يختم بها العامل أو الموظف حياته المهنية أو الوظيفية، وتكون مدة الترقية بين الدرجة والأخرى محددة بفترة معينة تتراوح غالبا بين سنتين وثلاث سنوات حسب كل قطاع<sup>1</sup>. ويحسب تعويض الخبرة المهنية كما يلي:

$$\text{تعويض الخبرة المهنية} = \text{النسبة المئوية} \times \text{الأجر القاعدي}$$

### ج. تعويض الساعات الإضافية (IHS):

وهو الوقت الذي يزيد العامل في عمله خارج عن الوقت العادي للعمل ويتم تعويضه كالتالي<sup>2</sup>:

- زيادة بنسبة 50% عن قيمة الساعات العادية بالنسبة للأربع ساعات الأولى في الأسبوع.
- زيادة بنسبة 75% عن قيمة الساعات العادية عندما يتعدى 4 ساعات في الأسبوع.
- زيادة بنسبة 100% عن قيمة الساعات العادية للساعات المؤداة ليلا وفي أيام العطل القانونية<sup>3</sup>.

### د. تعويض الضرر (INB):

هذا التعويض موجه للاستجابة أكثر لمتطلبات المنصب لما يشكل من أضرار وإرهاق للموظف، مما يستدعي منحه تعويض لكل من يحتل هذا المنصب<sup>4</sup>. وعادة ما يحسب هذا التعويض على أساس نسبة مئوية (20%) من الأجر القاعدي وتحدد هذه النسبة بمشاركة لجان خاصة للوقاية والصحة والأمن على مستوى المؤسسة المستخدمة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عيسى سماعيل، "جباية ومحاسبة المؤسسة"، دار النشر للصفحات الزرقاء، الجزائر، 2022، ص 333.

<sup>2</sup> - صلاح حواس، "المحاسبة العامة"، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 88.

<sup>3</sup> - عيسى سماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 334.

<sup>4</sup> - عبد الله بلعيد، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>5</sup> - سليمان أحمية، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري \_ علاقة العمل الفردية\_"، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، ج2، ط6، 2012، ص236.

### هـ. علاوة المردودة الفردية والجماعية **prime de rendement**:

هي منحة تمنح العامل الحق في الاستفادة من مردوده في الإنتاج سواء أكان ذلك المردود نتيجة جهد فردي أو جهد جماعي<sup>1</sup>، وذلك لتقديم تحفيز إضافي للموظفين لأجل تحسين الإنتاجية في المؤسسة ويتم حساب المردودية الفردية عن طريق التنقيط الممنوح للعون تحقيقا للعدالة الداخلية أما علاوة المردودية الجماعية فتمنح لكافة الأعوان بنفس النقطة لتمتية روح التضامن في العمل<sup>2</sup>.

### و. تعويض السلة والنقل:

منحان تقدم للعامل لتغطية مصاريف النقل والغذاء في حالة غياب هذان العنصران في المؤسسة وعدد الوجبات المعروضة 22 وجبة كحد أقصى.

يتم تحديد القيمة الواجب اعتمادها للتغذية بمبلغ 400 دينار عن كل وجبة في حالة عدم وجود الإثباتات<sup>3</sup>.

## 2. المكونات غير الخاضعة للضريبة على الرواتب والأجور:

### أ. الأجر الوطني الأدنى المضمون **SNMG**:

هو الحد الأدنى الوطني للأجور والمرتبات المطبق على كافة العمال في كافة القطاعات والنشاطات دون استثناء، حيث يتم تحديده من قبل الحكومة بمقتضى نصوص تنظيمية، ويعتمد في تحديده لعدة اعتبارات مالية، اقتصادية واجتماعية لاسيما فيما يتعلق بتطور الأسعار في البلاد وتطور مستوى المعيشة<sup>4</sup>.

يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون الموافق لمدة عمل قانونية أسبوعية قدرها أربعون (40) ساعة، وهو ما يعادل 173.33 ساعة في الشهر، بعشرين ألف دينار (20000) في الشهر أي ما يعادل 115.38 دينار لساعة العمل<sup>5</sup>.

1- سليمان أحمية، مرجع سبق ذكره، ص 244.

2- عبد الله بلعيد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

3- المادة 71، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، مديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 26.

4- سليمان أحمية، مرجع سبق ذكره، ص 230.

5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 21\_137، المؤرخ في 24 شعبان عام

1442 الموافق ل 7 أبريل 2021، يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون، الجريدة الرسمية، العدد 28، 01 جوان

2020، ص 4.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

### ب. الامتيازات العينية:

تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين، مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته، وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء الزي معين مثال ذلك الزي الخاص لعمال الخدمات بالفنادق وشركات الطيران<sup>1</sup>.

### ج. تعويض المنطقة:

وهو التعويض الذي يمنح للعامل عندما يكون منصب عمله يقع في منطقة جغرافية نائية أو صعبة، أو في قطاع نشاط أو وحدة اقتصادية أو ذا مؤهل معين، يحظى بالأولوية في البرنامج الاقتصادي والاجتماعي للدولة<sup>2</sup>.

### د. تعويض مهمة العمل:

هو تعويض يمنح للعامل أو الموظف الذي يقوم بمهمة عمل خارج مقر عمله المعتاد، وذلك كتعويض عن المصاريف التي يتكبدها في سبيل تنفيذ المهمة التي كلف بها، عادة ما يتم حساب هذا التعويض على أساس المسافة المقطوعة وكذا حسب عدد الأيام التي قضاها في تنفيذ المهمة المكلف بها<sup>3</sup>.

### هـ. المنح ذات الطابع العائلي:

تتعلق بالوضع العائلية للموظف، وهي عديدة تتمثل فيما يلي:

- **المنحة العائلية** : يستحقها كل موظف يتكفل بطفل على الأقل وزوجته لا تتقاضى أي أجر أو دخل، وغالبا ما تحدد بمبلغ جزافي لكل طفل في حدود التنظيم الساري<sup>4</sup>.
- **منحة الأجر الوحيد** : مبلغ ثابت يقدم شهريا للأجير المتزوج في حالة عدم عمل الزوجة أو العكس يمنح للزوجة في حالة عدم عمل الزوج<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 326.

<sup>2</sup> سليمان أحمية، مرجع سبق ذكره، ص 236.

<sup>3</sup> عيسى سماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 336.

<sup>4</sup> عبد الله بلعيد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>5</sup> عيسى سماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 336.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

- **منحة التمدرس** : توجه هذه المنحة للتكفل بنفقات تدرس أولاد الموظف، وتدفع مرة واحدة في السنة أثناء الدخول المدرسي مع تقديم شهادة مدرسية وشهادة عائلية<sup>1</sup>.

### 3. المداخل المعفاة من الضريبة على الرواتب والأجور:

- تعفى من الضريبة على الدخل الإجمالي صنف المرتبات والأجور المداخل التالية:
- الأشخاص ذوي الجنسية الأجنبية والذين يعملون في الجزائر في إطار مساعدة دون مقابل منصوص عليها في اتفاق دولي.
- الأشخاص ذوي الجنسية الأجنبية والذين يعملون في المخازن المركزية للتموين<sup>2</sup>.
- الأجور والمكافآت المدفوعة في إطار البرامج الرامية إلى تشغيل الشباب.
- التعويضات والمنح والريوع العمرية المقدمة لضحايا حوادث العمل أو لذوي حقوقهم<sup>3</sup>.
- التعويضات المرصودة لمصاريف التنقل أو المهمة وتعويضات المنطقة الجغرافية.
- المنح ذات الطابع العائلي التي ينص عليها التشريع الاجتماعي مثل: الأجر الوحيد والمنح العائلية ومنحة الأمومة.
- التعويض عن التسريح.
- التعويضات المرتبطة بالشروط الخاصة بالإقامة والعزلة، في حدود 70 % من الأجر القاعدي<sup>4</sup>.
- معاشات المجاهدين وأرامل الشهداء من جراء وقائع حرب التحرير الوطني.
- المعاشات المدفوعة بصفة إلزامية على إثر حكم قضائي.
- منح البطالة والتعويضات المؤقتة الممنوحة على أي شكل من طرف الدولة أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية وذلك طبقا للقوانين المعمول بها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الله بلعيد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>2</sup> - رضا خلاصي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>3</sup> - عيسى سماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 337.

<sup>4</sup> - المادة 68، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 25.

<sup>5</sup> - منصور بن عمارة، "الضرائب على الدخل الإجمالي"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

- العمال المعوقين حركيا، أو عقليا أو بصريا، أو سمعيا الذين يقل أجرهم أو معاشاتهم عن خمسة عشرة ألف دينار جزائري (15.000 دج) شهريا حسب قانون المالية لسنة 2005<sup>1</sup>، والذي أصبح تحت (20.000 دج) شهريا حسب قانون المالية التكميلي لسنة 2008<sup>2</sup>.

### ثانيا: الاقتطاعات من الضريبة على الرواتب والأجور

تنقسم إلى اقتطاعات إجبارية وأخرى اختيارية كما يلي:

#### 1. الاقتطاعات الإجبارية: تنقسم إلى:

##### أ. اشتراكات الضمان الاجتماعي:

هي اقتطاعات يتحملها العامل يتم طرحها من أجرة المنصب والمقدرة ب 9%<sup>3</sup>.

##### ب. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي IRG:

تؤسس ضريبة سنوية وحيدة على دخل الأشخاص الطبيعيين تسمى " الضريبة على الدخل الإجمالي وتقرض هذه الضريبة على الدخل الصافي الإجمالي للمكلف بالضريبة<sup>4</sup>، وهي اقتطاع إجباري من مرتب الموظف من طرف المؤسسة المستخدمة ولصالح الخزينة العامة حسب جدول الضرائب فيتحول المستخدم إلى جابي الضرائب وتخضع لشروط ومعايير يحددها التشريع تتناسب مع دخل الموظف<sup>5</sup>.

ابتداء من 1 جوان 2020 وطبقا للمادة رقم 09 من قانون المالية التكميلي لسنة 2020 تم إلغاء الضريبة على الدخل الإجمالي للعمال الذين قيمة أجورهم الخاضعة للضريبة تساوي أو تقل عن 30.000 دج.

<sup>1</sup> - حميد بوزيدة، "التقنيات الجبائية"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> - منصور بن عمارة، "الضرائب على الدخل الإجمالي"، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>3</sup> - صلاح حواس، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>4</sup> - المادة 1، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 11.

<sup>5</sup> - عبد الله بلعيد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

### ج. الاعتراضات على الأجور:

تكون هناك اعتراضات على الأجور في حالة المعاشات المصروفة بقرار إجباري قضائي والمستقطعة من المنبع أي من أجر العامل كنفقة الزوجة المطلقة مثلاً<sup>1</sup>.

### 2. الاقتطاعات الاختيارية: تنقسم إلى:

أ. تسبيقات على الأجور: في حالة تقديم المؤسسة لعمالها سلفات، يمكن أن يتم اقتطاعها دفعة واحدة أو في أقساط من أجرته الصافية اللاحقة وذلك حسب ما تم الاتفاق عليه بين المستخدم والأجير<sup>2</sup>.

ب. تسديد القروض: يمكن للعامل أن يطلب قرض بنكي يتم دفعه من أجرته عن طريق أقساط محددة مسبقاً ( جدول اهتلاك القرض ) أو يقوم بتنفيذ مشتريات يتم سدادها بالتقسيط عن طريق الاقتطاع من أجرته لصالح المورد المتعاقد مع المؤسسة المستخدمة، كما بإمكانه الاستفادة من قروض اجتماعية يتعهد بسدادها عن طريق الاقتطاع من أجرته الشهرية<sup>3</sup>.

ج. الاقتطاعات الخاصة بالتعاونيات الاجتماعية: وهي جمعيات تضم أعضاء مهنة أو منشأة واحدة يؤدون لها اشتراكات دورية لقاء مساعدتهم عند الظرف الطارئ أو تقدم لهم خدمات معينة<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: آلية حساب الضريبة على الرواتب والأجور وطريقة تحصيلها

يتم حساب الضريبة على الأجور انطلاقاً من المبلغ الكلي للمداخيل الخاضعة بعد تخفيض الاشتراكات العمالية والتأمينات الاجتماعية وكذا المبالغ المقتطعة من طرف المستخدم لتشكيل معاشات ومنح التقاعد، وذلك كما يلي<sup>5</sup>:

➤ **المداخيل الشهرية (منتظمة):** تحسب وفق الجدول الشهري للضريبة المطبقة على الدخل الإجمالي

للأجراء<sup>6</sup> والذي نستخرجه من خلال تقسيم حدود شرائح الجدول التصاعدي السنوي المذكور في

المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة على 12 شهراً<sup>7</sup>.

1- أحمد طرطار، مرجع سبق ذكره، ص 241.

2 - حنيفة بن ربيع، "الواضح في المحاسبة المالية وفق SCF والمعايير الدولية IFRS/IAS"، ج 2، ط 1، منشورات كليك، الجزائر، 2013، ص 186.

3- عيسى سماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 346.

4- حنيفة بن ربيع، مرجع سبق ذكره، ص 187.

5- عيسى سماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 347.

6- حميد بوزيدة، "التقنيات الجبائية"، مرجع سبق ذكره، ص 46.

7- حاج سعيد يوسف، رابحي بو عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 1166.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

الجدول رقم (03): يوضح السلم التصاعدي الشهري لحساب الضريبة على الدخل الإجمالي

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

المصدر: المادة 104، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 37.

➤ **المدخيل غير الشهرية (غير منتظمة)** : تعتبر الرواتب والأجور والمنح وعلاوات المردودية والمكافآت أو غيرها التي تمنح لفترات غير شهرية بصفة اعتيادية من طرف المستخدمين، وكذا الاستدراكات المرتبطة بها، كدخل شهري منفصل خاضع للاقتطاع من مصدر الضريبة على الدخل الإجمالي بنسبة 10%<sup>1</sup> محرر .

يتم التصريح بها لدى مصلحة الضرائب بملاً الجدول التصريح التالي:

الجدول رقم (04): يوضح التصريح الضريبي للدخل الإجمالي للرواتب والأجور 50G

الضريبة على الدخل الإجمالي على الأجور والإقتطاعات الأخرى من المصدر لخصم دي / من أشر. IRG salaires et autres retenues à la source IRG / IBS				
Code	Catégories de revenus soumis à une retenue à la source IRG ou IBS	Revenus nets imposables	Taux	Montant à payer (en DA)
E 1 L 20	IRG/ Traitements salaires, pensions et rentes viagères .....	.....	Barème	.....
E 1 L 30	IRG/ Revenus des créances, dépôts et cautionnements .....	.....	10%	.....
E 1 L 40	IRG/ Bénéfices distribués par les sociétés de capitaux, libératoire .....	.....	15%	.....
E 1 L 60	IRG/ Revenus des bons de caisse anonymes .....	.....	50%	.....
E 1 L 80	IRG/ Autres retenues à la source .....	.....	.....	.....
E 1 M 30	IBS/ Revenus des entreprises étrangères non installées en Algérie (prestations de services) (1) .....	.....	24%	.....
E 1 M 40	IBS/ Autres retenues à la source .....	.....	.....	.....
3	(1) Joindre relevé détaillé des retenues à la source par entreprise.	TOTAL		

المصدر: <https://www.mf.gov.dz> تاريخ الإطلاع 2023/2/22؛ على الساعة 16:15.

<sup>1</sup> - المادة 67، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023، ص 25.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

❖ **طريقة تحصيل IRGS:** نعني بتحصيل الضريبة مجموعة العمليات والإجراءات التي تؤدي إلى نقل دين الضريبة من ذمة المكلف بالضريبة إلى الخزينة العمومية، تحصل الضريبة على الرواتب والأجور عن طريق الاقتطاع من المنيع وفقا للشروط المنصوص عليها في المواد 128 و130 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة ومقتضاها أن يقوم رب العمل الذي يدفع الدخل إلى المكلف بالضريبة بخصم قيمة الضريبة من الدخل قبل توزيعه، بحيث يستلم المكلف الفعلي دخلا صافيا من الضريبة، أي أن تحصيل الضريبة هنا يتم عند نشوء الدخل وليس عند استلامه<sup>1</sup>. إضافة إلى اقتطاع التأمينات الاجتماعية من المصدر الذي تخضع له المرتبات والأجور بنسبة 9% كما يتعين على المكلفين بالضريبة الذين يقضون من أشخاص طبيعيين أو معنويين لا يوجد مقرهم الجبائي بالجزائر مرتبات أو تعويضات أو أتعاب أو أجور أو إكراميات أو معاشات أو ريع عمرية بما فيها الامتيازات العينية أن يحسبوا بأنفسهم الضريبة المطابقة للمبالغ المدفوعة لهم أن يدفعوا مبلغ هذه الضريبة وفقا للشروط وفي الآجال المحددة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد عباس محرز، مرجع سبق ذكره، ص ص 156، 159.

<sup>2</sup> - محمد بن الأخضر، يعقوب بن ساحة، " قراءة نظرية في الأجور والمرتبات في التشريع الجزائري"، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 15، الجزائر، 2020، ص 17.

### المبحث الثالث: مستجدات الضريبة على الرواتب والأجور

مر نظام الضريبة على الدخل الإجمالي في الأعوام الأخيرة بعدة تطورات مست جميع الأنواع خاصة صنف المرتبات والأجور حيث طرأ عليه عدة تعديلات إصلاحية تخدم كل الأطراف إذ كانت تفرض بنفس النسبة على جميع المكلفين بها دون استثناء.

### المطلب الأول: قبل إصلاح الضريبة على الرواتب والأجور

باعتبار أن الأجور مصدر اهتمام الكثير فقد وضع المشرع الجزائري نظام أعاد من خلاله الاعتبار للشهادة والجدارة حيث أصبح من أهم المعايير التي يعتمد عليها في تصنيف الوظائف حيث يتم هذا الأخير بحسب مستويات التأهيل\*.

تشمل شبكة مستويات التأهيل على مجموعات وأصناف ودرجات استعملت كإطار مرجعي في إعداد الشبكة الاستدلالية للرواتب والأجور\*.

أحدث قانون المالية لسنة 2008 الصادر بالجريدة الرسمية رقم 82 بتاريخ 31 ديسمبر 2007 عدة تغييرات على أقساط الدخل الخاضعة للضريبة.

▪ تخضع الرواتب والأجور المدفوعة من قبل المستخدمين لجدول الضريبة على الدخل الإجمالي الشهري التالي:

**الجدول رقم (05): يوضح السلم التصاعدي الشهري للضريبة على الرواتب والأجور لسنة 2008**

معدل الضريبة	قسط الدخل الخاضع للضريبة
0%	أقل من 10.000 دج
20%	من 10.001 دج إلى 30.000 دج
30%	من 30.001 دج إلى 120.000 دج
35%	أكثر من 120.000 دج

المصدر: المادة 104، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المعدلة بموجب المادة 5 من قانون المالية لسنة 2008، المديرية العامة للضرائب، طبعة 2008، ص 42.

\* انظر للملحق رقم 01.

\* انظر للملحق رقم 02.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

▪ تستفيد المداخيل التي لا تتعدى 15.000 دج من إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي.

الجدول رقم (06): يوضح نموذج عن الضريبة على الرواتب والأجور لسنة 2008

Mensuel Soumis	IRG
15000,00	0,00
15010,00	2,00
15020,00	4,00
15030,00	6,00
15040,00	8,00
15050,00	10,00
15060,00	12,00
15070,00	14,00
15080,00	16,00
15090,00	18,00
15100,00	20,00

المصدر: <https://www.mf.gov.dz> ، تاريخ الإطلاع 02/03/2023 ، على الساعة 14:54.

بحيث يوضح: \_ العمود الأول: يمثل الدخل الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي.

\_ العمود الثاني: يمثل المبلغ المقتطع شهريا من الدخل.

▪ تم إقرار معدل تخفيض نسبي من الضريبة لكل الفئات والمتمثل في تخفيض بنسبة 40% على ألا يقل

هذا التخفيض عن 12.000 دج/سنويا ولا يزيد عن 18.000 دج/سنويا أي بين 1.000 دج و 1.500

دج شهريا<sup>1</sup>، يعفى من هذا التخفيض :

- الرواتب والأجور المدفوعة بصفة غير شهرية والمتمثلة في علاوات المردودية والمكافآت فإنها

تخضع للضريبة بنسبة 10% دون تطبيق تخفيض.

<sup>1</sup> - حاج سعيد يوسف و رابحي بوعبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 1170.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

- الرواتب والأجور المتأتية من الأنشطة الزرفية ذات الطابع الفكري فإنها تخضع للضريبة بنسبة 15% دون تطبيق تخفيض<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: إصلاحات الضريبة على الأجور والمرتبات حسب قانون المالية التكميلي سنة 2020

إن الهدف من إصلاح وتعديل ضريبة الدخل الإجمالي للرواتب والأجور هو تحقيق مبدأ العدالة الضريبية، إلا أن عدم تعديلها منذ سنة 2008 أفقدها الهدف الذي أنشأت لأجله. لقد نص القانون التكميلي لسنة 2020 عن بعض التعديلات فيما يتعلق بالضريبة على الدخل الإجمالي صنف المرتبات والأجور ومن أهم ما جاء به:

- يتم حساب الضريبة على الأجور IRG/S المدفوعة شهريا عن طريق تطبيق الجدول التصاعدي الشهري على الأجر الخاضع للضريبة المطبق في سنة 2008 بدون تغيير.
- إبقاء التخفيض الضريبي الأول من مبلغ الضريبة على الأجور في حدود 40% على أن يكون مبلغ التخفيض (ما بين 1.000 و 1.500 شهريا).
- تستفيد المداخل التي لا تتعدى 30.000 دج من إعفاء كامل من الضريبة على الدخل الإجمالي وذلك ابتداء من جوان 2020.
- تستفيد المداخل التي تفوق مبلغ 30.000 دج وتقل عن 35.000 دج من تخفيض إضافي ثاني، وفقا للصيغة التالية:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{الضريبة IRG/S (وفقا للتخفيض الأول)} \times \left(\frac{3}{8}\right) - (3/20.000).$$

ملاحظة: بعد التعديل الجديد الذي أدخله قانون المالية التكميلي لسنة 2020 على سلم الضريبة على الأجور أصبح مبلغ التخفيض الضريبي الأول الممنوح لكل الشرائح يقدر ب: 1.500 دج.

تحسب المداخل التي يتعين اعتمادها كأساس للوعاء الضريبي بالدينار والعدد الأخير يرجع إلى الصفر.

مثال: إذا كان الوعاء الضريبي يساوي 23.711,92 فإنه يصبح 23.710<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- محمد بن الأخضر و يعقوب بن ساحة، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup>- عيسى سماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 347\_348.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

- تستفيد المداخيل التي تفوق 30.000 دج وتقل عن 40.000 دج، التي يتقاضاها العمال المعوقون (حركيا أو عقليا، المكفوفون، الصم البكم)، وكذا العمال المتقاعدون التابعون للنظام العام من تخفيض إضافي على أن لا يتراكم مع التخفيض الثاني المشار إليه أعلاه، وفقا للصيغة التالية:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{الضريبة IRG/S (وفقا للتخفيض الأول)} \times (3/5) - (3/12.500)$$

- يطبق تخفيض قدره 20% على المرتبات المدفوعة بعنوان عقد للخبرة أو التكوين<sup>1</sup>.
- أما فيما يتعلق بالمداخيل التي تفوق مبلغ 35.000 دج فهي تخضع لتخفيض وحيد 40% من الضريبة على الدخل الإجمالي لا تغير فيها وفق الجدول الموضح في سنة 2008.

### المطلب الثالث: إصلاح الضريبة على الرواتب والأجور حسب قانون المالية لسنة 2022

تهدف التعديلات المنصوص عليها في قانون المالية لسنة 2022 على تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور لفئات الدخل الضعيف والمتوسط، لغرض تحسين القدرة الشرائية للموظف ورفع المستوى المعيشي.

من أهم التعديلات التي دخلت حيز التنفيذ من بداية سنة 2022 حسب قانون المالية الجديد:

- رفع الحد الأدنى المضمون من 18.000 دج إلى 20.000 دج منذ عام 2021.<sup>2</sup>
- تعديل السلم التصاعدي للضريبة على الدخل الإجمالي الذي كان مطبقا في سنة 2008، وهذا ما نصت عليه المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة لسنة 2022، وذلك بقسمة الدخل الصافي السنوي على عدد أشهر السنة نجد:

<sup>1</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 09، القانون رقم 07\_20 المتضمن قانون المالية التكميلي 2020، المؤرخ في 12 شوال 1441 الموافق ل 4 يونيو 2020، تعدل و تتم أحكام المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة ،الجريدة الرسمية، العدد 33، 01 جوان 2020 ، ص ص 5 - 6.

<sup>2</sup> - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 21\_137، المؤرخ في 24 شعبان عام 1442 الموافق ل 7 أبريل 2021، يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون، الجريدة الرسمية ، العدد 28 ، 01 جوان 2020 ، ص 4.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

الجدول رقم (07): يوضح السلم التصاعدي الشهري للضريبة على الرواتب والأجور لسنة 2022

معدل الضريبة	قسط الدخل الخاضع للضريبة (دج) الشهرية
0%	لا يتجاوز 20.000 دج
23%	من 20.001 إلى 40.000 دج
27%	من 40.001 إلى 80.000 دج
30%	من 80.001 إلى 160.000 دج
33%	من 160.001 إلى 320.000 دج
35%	أكثر من 320.000 دج

المصدر: المادة 104، " قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة "، المديرية العامة للضرائب، 2022، ص 37.

- زيادة عدد الشرائح المكونة للدخل الخاضع للضريبة والذي قابله زيادة عدد معدلات الفرض الضريبي، على العكس ما كان مطبق في الجدول التصاعدي لسنة 2008.
- الإشكال الذي كان مطروحا في الجدول التصاعدي المطبق لسنة 2008 بخصوص تفاوت طول الشرائح المكونة للدخل الخاضع للضريبة تم أخذها بعين الاعتبار ولو نسبيا، في الجدول السابق كانت مقسمة إلى 4 شرائح تتفاوت في الطول، بينما في سنة 2022 فقد قسم الدخل إلى 6 شرائح وهذا الأمر يعتبر إيجابيا من أجل تخفيف العبء على المكلفين بالضريبة من جهة، وتحقيق العدالة بينهم من جهة أخرى.<sup>1</sup>
- الإبقاء على الإعفاء من الضريبة بالنسبة للمداخيل التي لا تتجاوز 30.000 دج، والحفاظ على نفس معدل التخفيض 40%.
- تستفيد من تخفيض ثاني المداخيل التي تفوق 30.000 دج وتقل عن مبلغ 35.000 دج حسب القاعدة:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{IRG/S} (\text{حسب التخفيض الأول}) \times (51/137) - (8/27.925)^2$$

<sup>1</sup>- يوسف قاسي، العدالة الضريبية في الجزائر مع الإشارة لما جاء في قانون المالية لسنة 2022، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 1، الجزائر، 2022، ص 247.

<sup>2</sup>- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 31، القانون رقم 16\_21 لمتضمن قانون المالية لسنة 2022، المؤرخ في 25 جمادى الأولى 1443، الموافق 30 ديسمبر 2021، تعدل و تتمم المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة، الجريدة الرسمية العدد 100، 30 ديسمبر 2021، ص 13.

## الفصل الأول: مدخل للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور

- تستفيد المداخيل التي تفوق 30.000 دج وأقل من 42.500 دج للعاملين من ذوي الإعاقة (الحركية، العقلية، المكفوفين، الصم، البكم)، وكذا المتقاعدين الخاضعين للنظام العام، فإنها تستفيد من تخفيض إضافي على مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي على أن لا يتراكم مع التخفيض الثاني المذكور أعلاه، وفقا للصيغة التالية:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{IRG/S} \times (61/93) - (41/81.213)$$

- أما المداخيل التي تفوق مبلغ 35.000 دج فهي تخضع لتخفيض 40 % فقط مثل السنوات السابقة لم يطرأ عليها تغيير<sup>1</sup>.
- لدينا الجدولين التاليين يمثلان السلم التصاعدي للضريبة على الدخل الإجمالي حسب ما نشرته وزارة المالية لسنتي 2020، 2022 بحيث يوضح كل جدول:

الجدول رقم (08): يوضح نموذج عن الضريبة على الرواتب والأجور لسنة 2020 و 2022

TABLEAU BAREME IRG 2022		TABLEAU BAREME IRG 2020	
Mensuel Soumis	IRG	Mensuel Soumis	IRG
30.000,00	0,00	30.000,00	0,00
30.010,00	7,70	30.010,00	8,00
30.020,00	13,90	30.020,00	16,00
30.030,00	20,10	30.030,00	24,00
30.040,00	26,20	30.040,00	32,00
30.050,00	32,40	30.050,00	40,00
30.060,00	38,60	30.060,00	48,00
30.070,00	44,80	30.070,00	56,00
30.080,00	51,00	30.080,00	64,00
30.090,00	57,10	30.090,00	72,00
30.100,00	63,30	30.100,00	80,00

المصدر: <https://www.mf.gov.dz>، تاريخ الإطلاع 02/03/2023؛ على الساعة 23:07 .

- من خلال الجدولين نلاحظ أبرز تخفيضات الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور من خلال المقارنة بين سنة 2020 وسنة 2022.

<sup>1</sup> - المادة 104 ، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة" ، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2022، ص 38.

### خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى مختلف جوانب الضريبة على الدخل الإجمالي، يمكن القول أن الضرائب من أهم دعائم النظام المالي الجزائري، ومما لا شك فيه أن الضريبة على الدخل الإجمالي لها علاقة طردية بالأجر والراتب الذي يحصل عليه كل من العامل والموظف، ولهذا قد حرص النظام الجبائي الجزائري على فرض الضريبة على الدخل الإجمالي على فئة من الأشخاص والمداخيل وبالمقابل إعفاء الفئة الأخرى لغرض معين كتحسين القدرة الشرائية للموظف ورفع المستوى المعيشي له، وهذا ما هدفت له مختلف الإصلاحات والتعديلات الحكومية للضريبة على الدخل الإجمالي إلا أنها ليست عادلة بالقدر الكافي وتحتاج إلى إعادة النظر .

## الفصل الثاني:

دور الرواتب والأجور في تحسين  
أداء العاملين

### تمهيد:

لقد حظي مفهوم الأداء باهتمام العديد من الباحثين فقد اجمعوا على إثراء هذا الموضوع خاصة في مجال الاقتصاد، فالأداء بمختلف أنواعه يصل بالمؤسسة إلى الاستفادة من مواردها المختلفة بشكل عام ومواردها البشرية بشكل خاص كون العنصر البشري من أهم عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية باعتباره مالك الخبرات والمهارات والقدرات التي من شأنها أن تتيح للمؤسسة فرصة التحسين المستمر في أداء العاملين عبر كافة المستويات، لذلك على المؤسسات أن توليه العناية اللازمة حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها، وبصفة عامة يمكن أن يتأثر أداء العاملين أو أداء العنصر البشري بعوامل كثيرة منها من يمكن التحكم فيها ومنها من يتعذر ذلك.

ينظر العديد إلى الأداء على أنه حاصل عنصرين أساسيين هما الكفاءة والفعالية لاعتبارهم أهم عنصرين في تحديد الأداء على مستوى المؤسسة وقياسه أما بالنسبة للعاملين فيتم قياس وتقييم أدائهم وسلوكهم فيما كلفوا به من مهام خلال فترة زمنية معينة. تعد الأجور وسيلة مهمة لإشباع حاجات العاملين المادية والاجتماعية فهي الدافع الذي يؤدي بهم إلى إبراز قدراتهم ومهاراتهم ورضاهم في العمل، لذلك عمدت الدولة على منحه اهتمام كبير عن طريق إحداث العديد من التغييرات على الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور حتى تتمكن إشباع حاجات الأفراد وبالتالي رضا العاملين وتحقيق النمو الاقتصادي.

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإطار العام للأداء

المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

المبحث الثالث: مساهمة الضريبة على الرواتب والأجور في تنمية أداء العاملين.

### المبحث الأول: الإطار العام للأداء

يعد الأداء مفهوما هاما للمؤسسات كونه العنصر الأساسي الذي يتمحور حوله وجود المؤسسة يؤثر على تفوقها، يساهم في تطويرها ويحقق أهدافها ولهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى تشخيص دقيق للأداء أولا قبل الولوج إلى أداء العاملين.

#### المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من القضايا التي توليها المؤسسات الاقتصادية أهمية بالغة باعتباره الأداة التي تمكنها من بلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها.

#### أولا: مفهوم الأداء

يعرف الأداء بأنه: " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه: " يتعلق بكل ما يقوم به العامل ويساهم به في المنظمة مثل كمية الإنتاج ونوعيته وإنجازه في الوقت المثالي وعدم التغيب وكذا إظهار التعاون مع محيطه"<sup>2</sup>. يعبر مفهوم الأداء على: " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه". ويعرف أيضا بأنه: " هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين..."<sup>3</sup>.

1 - عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص14.

2- محفوظ جبار وآخرون، "دور الأجور في رفع إنتاجية العمال -دراسة حالة عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج اللولب والصنابير BCR سطيف\_"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع والتحديات)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي1945-قائمة-، يومي28-29 أبريل 2008، ص 14.

3 - وسيلة حمداوي، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 123 .

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

كما يمكن رؤيته كمفهوم أنه: "النتيجة للطريقة التي يعمل انطلاقاً منها شخص ما أو شيء ما، ويمكن إدراكه على أنه سلسلة من مستويات متدرجة ومختلفة"<sup>1</sup>.

الأداء هو: "أن يعكس إسهامات الفرد ( الإنجازات ) التي توافق بين أداء جماعة العمل ( الكيانات التنظيمية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي وتختلف من منظمة لأخرى) ونتائج المنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تحديد مفهوم الأداء بأنه: "هو مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها) زيادة الإنتاج كمية وجودة، تخفيض مدة وتكاليف الإنتاج ( على المدى البعيد من خلال رشدها في استغلال وتوظيف مختلف مواردها ( البشرية، المادية والمالية) في إطار الأخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية وأنشطتها"<sup>3</sup>.

### ثانياً : خصائص الأداء: يتميز الأداء بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

- يعطي تغذية مرتدة مناسبة لكل شخص حول نشاطه.
- يستعمل كأساس لتعديل السلوك للتمكين من قدرات أكبر في العمل.
- يوفر معلومات للمسيرين تسمح لهم بتقييم الصلاحيات والمكافآت المستقبلية.

### ثالثاً: أهمية الأداء: تتمثل أهمية الأداء في ما يلي:<sup>5</sup>

- دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- يساعد في الترجمة العملية لكل القرارات التي يتم اتخاذها على جميع المستويات في المؤسسة.
- الإسهام في القدرة الدائمة على تقديم نتائج إيجابية ومرضية على فترات.

1 - ديفيد جيست وآخرون: "إدارة الموارد البشرية والأداء-التحديات والإنجازات-"، ت: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص ص 239-240.

2 - أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين"، الناشر منشأة المعارف، مصر، 2004، ص 54 .

3 - مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 21.

4 - نعيمة غلاب وآخرون، "الأداء في قنوات التوزيع-دراسة ميدانية في قطاع الحليب ومشتقاته قسنطينة"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع والتحديات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي1945-قلمة-، يومي 28-29 أبريل 2008، ص 66.

5 - عائشة يوسف الشميلي، "برنامج تحسين الأداء"، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص 11.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

- يدعم الأداء قائمة المهام الرئيسية الموكلة للإدارة بل يأتي في مقدمتها وأولها بالاهتمام والعناية لتحقيق أهدافها.
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.

### المطلب الثاني: أنواع الأداء

يمكن تحديد مختلف أنواع الأداء حسب معايير معينة يتم استعمالها في تصنيف الأداء كمعايير الشمولية معايير المصدر، المعيار الوظيفي ومعايير الطبيعة نذكرها فيما يلي:

**أولاً: حسب معيار الشمولية:** قسم معيار الشمولية الأداء إلى:

1. **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، الشمولية، الأرباح والنمو....<sup>1</sup>.

2. **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، هو بدوره ينقسم إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المنظمة. حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، وأداء كل من وظائف التموين، الإنتاج، التسويق.... الخ ونشير إلى أن الأداء الكلي للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة لتفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو يعزز كرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة<sup>2</sup>.

1 - عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2001، ص 89.

2 - عرابة الحاج بن محمود، "أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات-دراسة مقارنة-"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015، ص 232.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

ثانيا: حسب معايير المصدر: قسم الأداء في المؤسسة حسب معايير المصدر إلى:

1. الأداء الداخلي: يتيح بفضل ما تملكه المؤسسة من موارد، وينقسم إلى ثلاث أجزاء:<sup>1</sup>

- الأداء البشري: قيام الأفراد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.
- الأداء التقني: وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية.
- الأداء المالي: فعالية استخدام الإمكانيات المالية المتاحة في المؤسسة.

2. الأداء الخارجي: هو "الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"، فهو يتولد عن المحيط الخارجي للمؤسسة ويمكن أن يظهر هذا الأداء في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة نتيجة ارتفاع رقم أعمالها في ظروف معينة، كازدياد الطلب على منتج المؤسسة أو خروج أحد المنافسين في السوق.<sup>2</sup>

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي: يرتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وينقسم الأداء حسب ما هو متاح من الوظائف إلى:

1. أداء وظيفة الإنتاج: يسعى النظام الإنتاجي إلى تحقيق وتوفير كم ونوع المنتجات المستهدفة (المنافسة) في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة تسمح له برفع الإنتاجية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.<sup>3</sup>
2. أداء وظيفة التسويق: يتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها.<sup>4</sup> كما تختص وظيفة التسويق في عملية تخطيط وتنفيذ ومتابعة

---

1 - محمد زرقون والحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014، ص 125.

2 - عرابية الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 231.

3 - وافية زاير، "الإدارة الاستراتيجية وأداء المؤسسات الاقتصادية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019، ص 103.

4 - أحمد زرنوح، "الأداء في المنظمة"، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث العلمية، العدد الثالث، جامعة زريان عاشور-الجلفة-، الجزائر، 2017، ص 35.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

تطوير وتسعير وتوزيع السلع والخدمات والأفكار بهدف خلق التبادل الذي يحقق الإشباع والمنافع لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع<sup>1</sup>.

3. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق توازن مالي مقبول وبناء هيكل مالي فعال<sup>2</sup>.

4. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر العنصر البشري فعال في تحريك مختلف موارد المؤسسة وتحسين مردوديتها، سنقوم في المبحث الموالي بتوضيح معالم هذا المفهوم بشكل مفصل.

**رابعاً: حسب معيار الطبيعة:** صنف الأداء حسب معيار الطبيعة إلى اقتصادي واجتماعي كون المؤسسة لا يمكن أن تحسن صورتها إلا بالاعتماد على المعيارين معاً. وبناء على ذلك فإنه يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدنية مستويات استخدام مواردها<sup>3</sup>. أما الأهداف الاجتماعية فتتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤولياتها، فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي تربط وتتعامل معها<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد الأداء

يأخذ الأداء الأبعاد التالية:

**أولاً: الكفاءة:** هي النسبة بين كمية المدخلات الواجب استخدامها وكمية المدخلات التي تم استخدامها فعلاً أثناء التشغيل لإنتاج وحدة المخرجات<sup>5</sup>.

1 - وافية زاير، مرجع سبق ذكره، ص 102.

2 - عرابة الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 232.

3 - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

4 - أحمد زرنوح، مرجع سبق ذكره، ص 36.

5 - محمد البرادعي بسيوني، "تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 32.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

الكفاءة تشير إلى: "نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحققة، فكلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، كما انه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة تكون كفاءة أعلى".

مفهوم الكفاءة يتصل ب: "التوازن بين كمية الموارد المستخدمة في المؤسسة كمدخلات وبين كمية النتائج المحققة في المخرجات، أي أنه يرتبط باقتصادية العمل فكلما كانت المدخلات أقل وكانت المخرجات أكثر كان ذلك معبرا عن عنصر الكفاءة في الأداء"<sup>1</sup>.

تعرف كذلك على أنها: "كيفية استعمال الموارد بطريقة أحسن في إنتاج شيء ما، أي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف"<sup>2</sup>.

تعني الكفاءة أيضا: "الوصول إلى ما تم تسطيره من أهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لما هو متاح من موارد المؤسسة بما يجنب الإهدار ويرشد الاستخدام"<sup>3</sup>.  
تقاس الكفاءة عادة كما يلي:<sup>4</sup>

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{RM}{MR} \times 100$$

حيث: RM: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

MR: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

كما يمكن أن تقاس الكفاءة وفقا لما يلي:

$$\text{الكفاءة (نسبة)} = \frac{MP}{RP} \times 100$$

حيث: RP: هي النتائج المتتباها.

1 - وافية زاير، مرجع سبق ذكره، ص ص 88، 91.

2 - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3 - سامي قريشي، "دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز البلدية-"، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2012/2013، ص 108.

4 - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص 27\_28.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

MP : الموارد المتنبأ استخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

### ثانيا: الفعالية:

"يقصد بها استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة، أي أن الفعالية تختص ببلوغ النتائج"<sup>1</sup>. تعرف الفعالية بأنها: "النسبة بين المحقق فعلا، والمخطط أو المستهدف تحقيقه من المخرجات خلال فترة زمنية محددة"<sup>2</sup>.

الفعالية هي: "قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة واستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف محددة"<sup>3</sup>. كما تعرف ببساطة بأنها: "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"<sup>4</sup>.

تشير الفعالية إلى: "الأهداف المتحققة المحددة من قبل بغض النظر عن التكاليف المرتبطة بها"<sup>5</sup>. تقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المؤسسة (رفع وتحسين الجودة)<sup>6</sup>، ويعبر عنها باستخدام طريقتين هما: الطريقة الأولى: تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة<sup>7</sup> ومن ثم :<sup>8</sup>

$$\text{الفعالية (نسبة)} = 100 \times [RP \div RM]$$

حيث: RM: النتائج المحققة

- 1 - سعد زناد دروش ومصطفى أحمد مصطفى، "إعداد قيادات الصف الثاني ودوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018، ص 75.
- 2 - سامي قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 107.
- 3 - أمينة بودراع، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2012، ص 67.
- 4 - سامية بن طالب، "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة-دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 62.
- 5 - وافية زاير، مرجع سبق ذكره، ص 88.
- 6 - بلقاسم سلاطينية وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 20.
- 7 - وافية زاير، مرجع سبق ذكره، ص 91.
- 8 - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 25.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

RP: الأهداف المخططة ( النتائج المتوقعة)

الطريقة الثانية: تبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانات المستخدمة والإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة، ومن ثم:

$$100 \times [Mp \div Mm] = \text{الفعالية ( نسبة )}$$

حيث: Mm: الإمكانات المستخدمة

Mp: الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

بما أن هناك خلط بين مفهوم الكفاءة والفعالية يمكن وضع الجدول التالي الذي يبين الفرق الكفاءة والفعالية في الأداء:

الجدول رقم (09): يوضح الفرق بين الكفاءة والفعالية

تهتم	تعالج	تحلل	معايير القياس
الكفاءة	بواسطة	الموارد	المدخلات مثل: العمل، المعلومة، المواد، المعدلات... الخ
الفعالية	بالهدف	النتائج	المخرجات مثل: الأرباح، العائد، رقم الأعمال... الخ

المصدر: سامية بن طالب، "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة-دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 64.

وترتبط الكفاءة والفعالية بمفهوم الأداء على اعتبار أن الكفاءة ترتبط بالعمل دون خسارة والفعالية تتجاوز حدود الكفاءة لتأخذ بعين الاعتبار تأثير العمل على الأفراد وملائمة الأهداف والنتائج على المدى البعيد<sup>1</sup>. والواقع أن هناك ارتباط وثيق بين الفعالية والكفاءة فهما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات، كما يعكس ذلك التوجه الذي يعرف الأداء انطلاقاً من البعدين معا، حيث عرف بأنه تعظيم

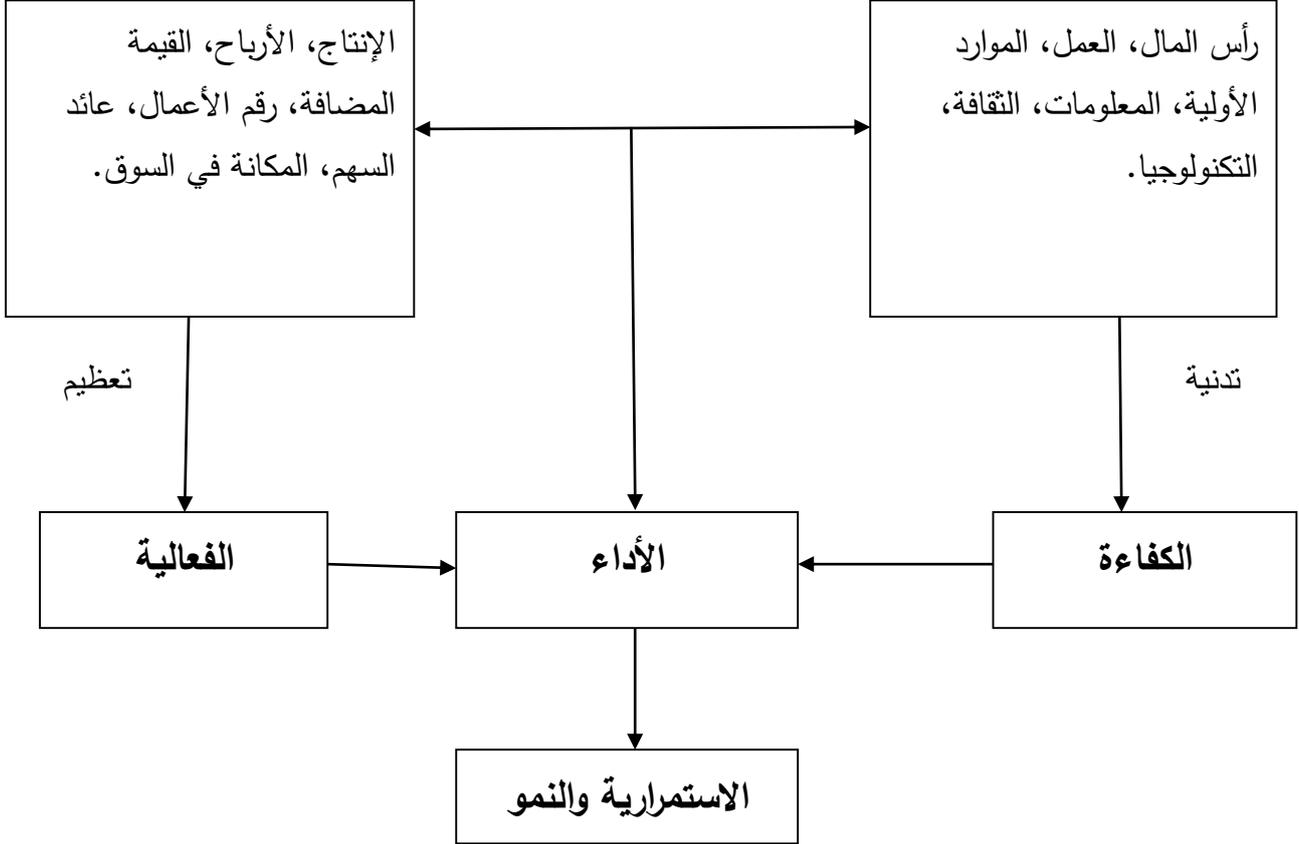
<sup>1</sup> - سامي قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

المخرجات أو تحقيق الأهداف المسطرة (الفعالية) تحت قيد تدنية المدخلات أو ترشيد استخدام الموارد (الكفاءة) لذا يعبر عنها بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

الشكل رقم (01): يوضح مفهوم الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المالك مزهودة، "مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 88.

<sup>1</sup> - أمنية بودراع، مرجع سبق ذكره، ص 71.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

### ثالثاً: الإنتاجية:

تعني الإنتاجية: "رفع وتحسين القدرة في الأداء"<sup>1</sup>. تعرف على أنها: "فكرة نسبية أو علاقة بين متغيرين أو أكثر على حسب نوعية العلاقات الممثلة والموارد المتوصل إليها، للحكم على مدى كفاية عنصر معين من عناصر الإنتاج وهو ما يعرف بالإنتاجية الكلية"<sup>2</sup>.

تعرف كذلك على أنها: "إمكانية الوصول إلى أقصى إنتاج ممكن باستخدام كميات محددة من عناصر العملية الإنتاجية ( العمل، المواد الأولية، رأس المال، الخبرة التنظيمية والإدارية)"<sup>3</sup>.

تتمثل الإنتاجية في: "العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها، فالإنتاجية تربط بين الفعالية في الوصول إلى الأهداف والكفاءة في استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف"<sup>4</sup>.

تعتبر الإنتاجية مؤشرا من مؤشرات قياس الأداء على اعتبار أنها تعبر عن القدرة على الإنتاج من قبل الوحدات الاقتصادية. ويعبر عن الإنتاجية بالعلاقة التالية<sup>5</sup>:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

ترتبط الإنتاجية ارتباطا وثيقا بالكفاءة والفعالية كونهما عنصران مهمان في الأداء وهذا ما يوضحه

الشكل التالي:

1 - بلقاسم سلاطينية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2 - زينة قمري وآخرون، "الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري وأثرها على الإنتاجية الكلية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكة"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع والتحديات)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08ماي 1945-قالمة، يومي 28-29 أفريل 2008، ص 211.

3 - سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 67.

4 - سامي قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

5 - عرابية الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 230.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

الشكل رقم (02): يوضح علاقة الإنتاجية بالكفاءة والفعالية.

مرتفعة (الفعالية)

<u>إنتاجية مرتفعة:</u> تحقيق الأهداف مع الاستخدام الأمثل للموارد	<u>إنتاجية متوسطة:</u> تحقيق الأهداف مع الإفراط في استخدام الموارد
<u>إنتاجية منخفضة:</u> عدم تحقيق الأهداف لكن استخدام أمثل للموارد	<u>إنتاجية منخفضة:</u> عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد

↑

منخفضة      مرتفعة

منخفضة      الكفاءة      مرتفعة

المصدر: بن طالب سامية، "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة\_ دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية والبناء"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010/2009، ص 68.

### رابعاً: التنافسية:

تعرف على أنها: "قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات الأفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة على المدى الطويل". أو هي: "وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال امتلاك الميزة التنافسية، التركيز على الجودة، والسعر، والوقت الملائم في إنتاج السلع والخدمات مقارنة مع المنافسين"<sup>1</sup>.

تتمحور حول: "تلبية توقعات الزبائن، وتنمية درجة وفائهم أي إنشاء القيمة لهم، وتحقيق التنافسية من السعر، النوعية، التنوع في المنتجات رد الفعل في الآجال المناسبة، تلبية الاحتياجات، أو التفاعل مع متغيرات المحيط، بما يمكن المؤسسة من المحافظة على زبائنها الحاليين، واستقطاب آخرين، وتعظيم الحصة السوقية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 49.

<sup>2</sup> - سامي قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 110.

### المبحث الثاني: الإطار النظري لأداء العاملين

يعتبر موضوع أداء العاملين المقياس الرئيسي الذي يعتمد عليه المدراء للحكم على مدى فعالية الأفراد في المؤسسات، وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية ونجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية.

#### المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

يعبر أداء العامل عن مختلف المهام المحددة التي يقوم بها العامل باستخدام الموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق مختلف الأهداف التنظيمية.

#### أولاً: مفهوم أداء العاملين

قبل تعريف أداء العاملين تجدر الإشارة إلى أن العاملين هم جميع الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية.<sup>1</sup> وفيما يلي أهم التعاريف التي قدمت لأداء العاملين :

يعرف أداء العاملين على أنه: "تنفيذ الموظف لمهامه ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها في تلك المنظمة".

كما يمكن القول بأنه: "انعكاس لكيفية استخدام موظفي المنظمة للموارد المالية والبشرية والفنية المتوفرة لهم".<sup>2</sup>

وانطلاقاً من ذلك عرف أيضاً بأنه : "قيام الفرد بعمله أو مهامه طبقاً للأهداف المسطرة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - مصطفى بن ميري، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين \_دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2021/2020، ص ص 59\_60.

<sup>2</sup> - سعد زناد دروش ومصطفى أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 71\_72.

<sup>3</sup> - عرابة الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 226.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

ويعرف كذلك على أنه: "مدى كفاءة الأفراد للقيام بالأعمال التي توكل إليهم خلال فترة زمنية محددة، مع مراعاة كمية الجهد المبذول، ومدى مطابقته مع المواصفات الكمية والنوعية للإنتاج".<sup>1</sup>

### ثانيا: مكونات أداء العاملين:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تتمثل في المعرفة بمتطلبات الوظيفة التي تتضمن بدورها المهارة المهنية والمعرفة الفنية وقاعدة المعلومات العامة لمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.<sup>2</sup>
2. **نوعية العمل:** من حيث الدقة، النظام، الإتقان، الإبداع، التمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.<sup>3</sup>
4. **نمط إنجاز العمل:** يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.<sup>4</sup>
5. **المثابرة والوثوق:** التي يدخل فيها التقاني والجدي في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.<sup>5</sup>

1 - شفيعة أيت بارة، "ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" \_دراسة ميدانية بمؤسسة Setif Gold plast\_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2020/2019، ص 94.

2 - سعد زناد دروش ومصطفى أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 77.

3 - عبد العالي خبار وعزيز قودة، "دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري" \_دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك\_، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022، ص 49.

4 - أمنية بودراع، مرجع سبق ذكره، ص 77.

5 - سارة عنان، "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" \_دراسة حالة بعض المؤسسات بسطيف\_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2022/2021، ص 69.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

### ثالثاً: محددات أداء العاملين:

يتحدد أداء العاملين بالعوامل التالية:

1. **الجهد:** الطاقة الجسمانية والعقلانية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي تلاحظ من خلال حماسه وإقباله على العمل.
2. **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وهي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة.
3. **إدراك الدور:** أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد توجيه جهوده من خلاله.<sup>1</sup> كل المحددات المذكورة أعلاه هي محددات تخضع لسيطرة الموظف، لكن في الحقيقة هناك متطلبات تخرج عن سيطرته والتي تؤثر على الأداء وتشكل في مجملها متطلبات الأداء الفعال وهي:
4. **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز ...
5. **الوظيفة (متطلبات العمل):** وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى المعدات والأدوات المستخدمة.<sup>2</sup>
6. **البيئة الخارجية القريبة:** وتشمل هنا كل المؤسسات والتنظيمات ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسات في البلد، كما تشمل أيضاً زبائن أو جمهور المؤسسات.<sup>3</sup>

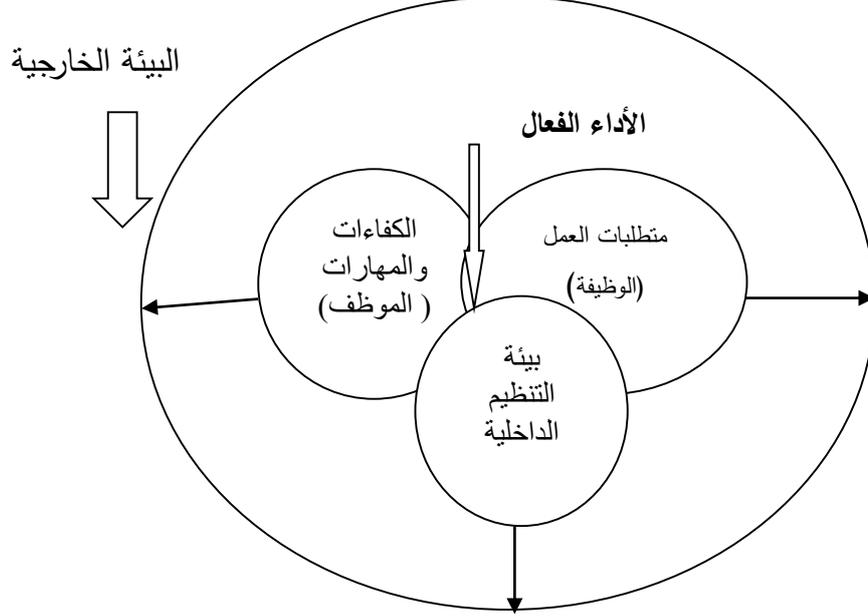
1 - عبد العالي خبار و عزيز قودة، مرجع سبق ذكره ص 48.

2 - عبد الله خبابة وآخرون، "تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال المسيلة-"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع والتحديات)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945-قالمة-، يومي 28-29 أبريل 2008، ص 77.

3- عبد البارى إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

الشكل رقم (03): يمثل نموذج الأداء الفعال



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 120.

### المطلب الثاني: تقييم أداء العاملين

يعد تقييم أداء العاملين الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة الوظيفية والمهنية بين العمال، بحيث يسمح بالتقييم بوضع كل فرد في مكانه المناسب في المؤسسة.

#### أولاً: ماهية تقييم أداء العاملين

##### 1. مفهوم تقييم أداء العاملين:

يقصد بتقييم أداء العاملين دراسة وتحليل لعمل العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>1</sup>

كما يعرف تقييم أداء العاملين بأنه: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال

<sup>1</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 367.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله في أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته "1.

وانطلاقاً على ما سبق يمكن تعريف إجرائي لتقييم أداء العاملين بأنه: "قياس أداء العاملين، فيما كلفوا به من مهام، خلال فترة زمنية معينة، بغرض تحليل وتقييم مستويات أدائهم، وسلوكهم لتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة، ومساعدة المؤسسة في اتخاذ القرارات الملائمة لتوجيه العاملين ومكافأتهم، بشكل دوري ومستمر".2

### 2. أهمية تقييم أداء العاملين:

تكمن أهمية تقييم الأداء فيما يلي:

- يقدم تقييم الأداء الكثير في مجال الموارد البشرية، من خلال مكافأة المصلحة أو العامل الإيجابي، وتخطيط توزيع الأفراد، والقيام بالتكوين والتدريب.3
- إجراء تعديلات في الرواتب والأجور، إذ أن تقييم الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة الرواتب والأجور للعاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.4
- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية.
- رفع معنويات العاملين.

1 - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، 148.

2 - سامي قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 121.

3 - عرابية الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 245.

4 - مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع،

الأردن، 2005، ص 88.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

- يعتبر أداة أو وسيلة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء<sup>1</sup>.

### 3. أهداف تقييم أداء العاملين:

تتمثل أهداف تقييم أداء العاملين في ما يلي:

#### أ. بالنسبة للموارد البشرية:

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقة بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة وتنمية قدرات الأفراد من جهة أخرى<sup>2</sup>.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- إمداد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم<sup>3</sup>.
- رفع معنويات العاملين عن طريق إشباع حاجاتهم، ورغباتهم، وآمالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية، وإيجاد الحلول للمشكلات النفسية والاجتماعية للعاملين<sup>4</sup>.
- يعد تطوير العاملين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك العاملين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم<sup>5</sup>.

1 - عادل دعاس، "مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة" دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2017/2018، ص123.

2 - عبد الله خبابة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 79.

3 - خالد رجم وآخرون، "تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية" - حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 7، العدد 2، الجزائر، 2018، ص12.

4 - محمد البرادعي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 42.

5 - سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية" - مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 139.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

### ب. بالنسبة للمنشأة:

- يساعد تقييم الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.<sup>1</sup>
- يستفاد من التقييم في إعداد موارد بشرية جيدة وواقعية، فنظام التقييم الموضوعي لأداء العاملين يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.
- يساعد التقييم على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، فهو يخلق شعورا بالراحة والطمأنينة بينهم، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم.<sup>2</sup>
- تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات مثل زيادة الرواتب والأجور وإعادة الاستخدام والاستغناء عن العاملين وكذلك تحديد الحوافز.<sup>3</sup>

### ثانيا: خطوات تقييم الأداء والمعايير المستخدمة فيه

#### 1. تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم، فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداءها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.<sup>4</sup>

#### 2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد وفهم المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها لكل من يعمل في المنظمة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين أي أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لابد أن تكون

1 - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

2 - وافية زاير، مرجع سبق ذكره، ص 105.

3- سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 139.

4 - عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى مديرهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم وربط ذلك بنظام التحفيز.<sup>1</sup>

### 3. قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا تستخدم للأداء الفعلي وهي:

\_ ملاحظة الأفراد العاملين.

\_ التقارير الإحصائية.

\_ التقارير الشفوية.

\_ التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.<sup>2</sup>

### 4. مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها. ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للعامل مع توفر القناعة لدى العامل بهذه النتيجة، إذ إن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية والتواصل المستقبلي في الأداء.<sup>3</sup>

### 5. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين:

لا يكفي أن يعرف العاملين نتائج تقييم أدائهم، بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه.<sup>4</sup>

1 - نورة ديب، "دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز \_ دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز /سونلغاز قالمة \_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار \_عنابة\_، الجزائر، 2016/2015، ص 28.

2- عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب \_ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة \_، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص 19.

3 - سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 145.

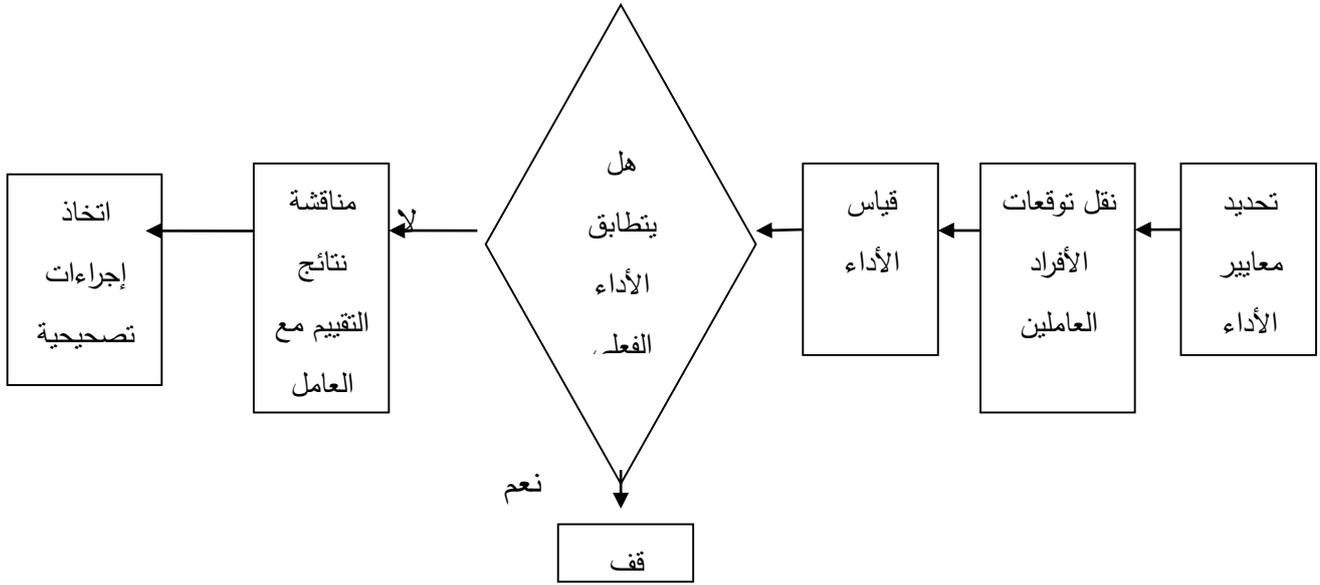
4 - عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 35.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين:

- أ\_ الإجراء الأول: مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.   
ب\_ الإجراء الثاني : يتم من خلاله البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك.<sup>1</sup>

الشكل رقم (04): يوضح خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 36.

### ثالثاً: خصائص تقييم أداء العاملين

- إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
- إن تقييم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.<sup>2</sup>

1 - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 247\_248.

2 - محمد الصيرفي، "قياس وتقييم أداء العاملين"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 29.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

- لتقييم عملية إدارية منتظمة لا تتم بصورة عشوائية بل ينتظر من عملية التقييم لأداء العاملين إعطاء نتائج حقيقية لها دلالتها على مستوى أداء العامل.<sup>1</sup>
- تتطلب عملية التقييم وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا وسليما.
- عملية التقييم تتطلب وجود معايير للأداء ليتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته.
- يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء والهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة وعدالة نظام القياس وليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم وأن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تحسين أداء العاملين

يعد نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى اهتمامها بقدرات موظفيها وكفاءتهم والعمل على تحسين أدائهم لأعمالهم، إذ يعتبر هذا الأخير واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم أداء العاملين.

### أولاً: مفهوم تحسين الأداء

إن الحديث عن تقييم الأداء الوظيفي يستوجب بالضرورة الحديث عن عملية تحسين الأداء والتي يمكن تعريفها بأنها: "طريقة منظمة وشاملة لمواجهة المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ودبعة ماضي، "تفعيل تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية \_دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري\_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علم المكتبات، معهد علم المكتبات والتوثيق، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2016/2017، ص 48.

<sup>2</sup> - عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين \_دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت \_"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2011، ص 44.

<sup>3</sup> - سعد زناد دروش ومصطفى أحمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 99.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

يشير تحسين الأداء إلى العملية التي بموجبها يتم تحديد مقدار العجز في الأداء ومن ثم فهم أسبابه وتطوير استراتيجيات لإزالة تلك العلة.<sup>1</sup>

من مظاهر ضعف الأداء ما يلي:

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين، وخاصة الجدد.
- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين وعدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي.<sup>2</sup>

ثانياً: طرق وخطوات تحسين أداء العاملين

الخطوة الأولى: تحليل الأداء

ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل وهما:

- **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- **الوضع الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.<sup>3</sup>
- **تحليل فجوة الأداء:** في حالة اختلاف الأداء الفعلي (الوضع الفعلي) عن الأداء المستهدف (الوضع المرغوب) تتضح فجوة الأداء تلك الفجوة تمثل مأزق الإدارة التي ينبغي أن تبحث له عن علاج.

<sup>1</sup> - بلقاسم بن العايب، " دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة \_دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالجلفة \_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2009، ص82.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص67\_68.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 69.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

ومن ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل الفجوة والتعرف على أسبابها واختيار أفضل المداخل لعلاجها.<sup>1</sup>

### الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها من خلال جمع المعلومات الممكنة لتحديد سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة. من أسباب ضعف الأداء:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء.
- ضعف في المعرفة والمهارات.<sup>2</sup>
- ندرة الموارد المتاحة للعاملين.
- الصراعات بين الإدارة والعاملين.<sup>3</sup>

### الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة

بمعنى اختيار طريقة منتظمة وشاملة ومتكاملة للاستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وأهم الطرق الملائمة لتجاوزه وعادة ما تكون الاستجابة عبارة عن مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء.

### الخطوة الرابعة: التطبيق والتنفيذ

بعد اختيار الطريقة الملائمة توضع في حيز التنفيذ، ويصمم نظاما لمتابعتها.

### الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، ويجب توفر وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير الحاصل لتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة.<sup>4</sup>

1 - وافية زاير، مرجع سبق ذكره، ص 93.

2 - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 69.

3 - سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية \_مدخل إستراتيجي \_"، مرجع سبق ذكره، ص 158.

4 - محمد معمري، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين \_دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كويا بولاية الجلفة \_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر \_يسكرة \_، الجزائر، 2019/2018، ص ص 96\_97.

### ثالثاً: متطلبات تحسين الأداء

1. **نمط القيادة:** يتطلب تحسين الأداء تدريب القيادات الإدارية على الإيمان بأهمية الرقابة ودورها في تحسين الأداء.
2. **التدريب المستمر:** إن التدريب المستمر لجميع العاملين وفي جميع المستويات الإدارية يكسبهم الوعي بأهمية وضرورة تحسين الأداء.<sup>1</sup>
3. **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، ولا بد من تحديد مستوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> - وافية زاير، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> - سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية" \_مدخل إستراتيجي \_، مرجع سبق ذكره، ص 158.

### المبحث الثالث: مساهمة الضريبة على الرواتب والأجور في تنمية أداء العاملين

الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية والعوامل التي تؤثر فيه سلبا كانت أم إيجابا فإنها بطبيعة الحال سوف تؤثر على العاملين شخصيا وعلى سلوكهم وعلى النتائج التي تترتب عن أدائهم، فالمؤسسة تسعى إلى تحسين ظروف العمل للحصول على رضا العاملين ويسعى الاقتصاد إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال ربط الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور بفعالية أداء العاملين في المؤسسات وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على أداء العاملين

اتجه العديد من الباحثين على تصنيف العوامل المؤثرة على أداء العاملين فقسموها إلى عوامل داخلية نستطيع التحكم فيها نسبيا والعوامل الخارجية لا نستطيع التحكم فيها. وفيما يلي نعرض هذه العوامل بالتفصيل المفيد:

#### أولاً: العوامل الداخلية:

إن تحكم المنظمة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، ومن بين العوامل الداخلية المؤثرة على أداء العاملين نجد:

- **الهيكل التنظيمي:** هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، ووجود هيكل تنظيمي في المنظمة ضروري حيث يسمح بخلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، كما أنه يؤثر بصورة سلبية على أداء العاملين في حالة تداخل السلطات بين المديرين والمسؤولين لأن هذا من شأنه خلط المهام الموكلة لكل سلطة أو مسؤول وكذا في حالة سوء حركة المعلومات بين المستويات التنظيمية<sup>2</sup>.

- **بيئة العمل الداخلية:** تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء كتلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة أو عدم التحكم في

1 - أمحمد زرنوح، مرجع سبق ذكره، ص 38.

2 - سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 70\_71.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

الضوضاء وغيرها كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل<sup>1</sup>.

- **طبيعة العمل:** فالأداء يتطلب معرفة العامل وإلهامه بطبيعة عمله، وما هو مطلوب منه وما هو مطلوب إنجازه ضمن الفترة المحددة حتى يتمكن من القيام به، فكلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه كلما زادت دافعيته لإنجاز الأفضل وبالتالي رفع مستوى أدائه<sup>2</sup>.
- **غياب الأهداف المحددة:** إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقّقه من إنجازات أو محاسبة عاملها على معدلات إنجازاتهم وبالتالي يتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي عمله والموظف الذي يكون أدائه محدود أو معدوم<sup>3</sup>.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** إن علاقة الرضا الوظيفي بالأداء هي علاقة سببية بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، ويؤكد ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل ودرجة ولائه وانتمائه للمنظمة وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه<sup>4</sup>.
- **العنصر البشري:** يعتبر أحد أهم العوامل التي تؤثر بصورة واضحة على أدائه وأداء المؤسسة ككل. حيث نجد:

○ **الترقية:** هي شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من مستوى وظيفته الحالية من حيث السلطة، المسؤولية والمركز، وقد يصحب الترقية زيادة في الأجر والمميزات الأخرى. وتعني الترقية تعيين مهام أكبر وتفويض سلطات أعلى للفرد في منصبه الجديد وتستنلزم ضمنا الارتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الراتب أو الوضع الوظيفي أو الاجتماعي للفرد<sup>5</sup>.

1 - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 127.

2 - سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 71.

3 - أمنية بودراع، مرجع سبق ذكره، ص 101.

4 - عرابة الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 242.

5 - ليلي غضبان، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2010/2009، ص 59.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

○ **التحفيز:** تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية<sup>1</sup>. و يتمثل التحفيز في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد وقد يكون ماديًا كالعلاوات، أو معنويًا كالاعتراف والتقدير. وتترك الحوافز آثارًا إيجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها<sup>2</sup>.

○ **التكوين:** نعني به التعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعلم ويصقلها التدريب. أو هو عملية تعليم العاملين ليتذكروا دائمًا العمل المطلوب منهم وكيفية تأديته<sup>3</sup>، أو هو العملية المنظمة المستمرة التي يكتسب الموظف من خلالها المعارف والمهارات والقدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد<sup>4</sup>.

○ **القيادة:** القيادة هي القوة والقدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل<sup>5</sup>، فالقائد الذي يهتم بالعاملين وليس باعتبارهم وسيلة لتحقيق الإنتاج، فإنه يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويساندهم ويعاملهم كزملاء ليس كمرؤوسين ويشعرهم بالاحترام والتقدير مما يبعث فيهم الحرص على الأداء الجيد، أما القائد الذي يهتم بالإنتاج فقط فيعتبر العاملين وسيلة لتحقيق أرقام الإنتاج وبالتالي يركز على الهدف فيصدر تعليمات وأوامر صارمة لا تقبل النقاش مما يؤدي إلى انخفاض معنويات العاملين، زيادة نسبة الغياب وبالتالي يؤثر سلبًا على مستويات الأداء<sup>6</sup>.

- **العوامل الفنية:** وتتضمن نوعية الآلات، المعدات، جودة المواد وطرق وأساليب العمل<sup>7</sup> كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، و من ثم مستويات الأداء التنظيمي.

1 \_ ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص 5 .

2 - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 128.

3 - محمد البرادعي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 52.

4 - سعد زناد دروش ومصطفى أجمد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 124.

5 - أحمد زرنوح، مرجع سبق ذكره، ص 40.

6 - سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص ص 71\_ 72.

7 - زينة قمري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 214.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

- الصراع التنظيمي: إن عدم منح العنصر البشري في المنظمة السلطة الحقيقية يترتب عنه شعور العاملين بلا استقرار في عمله مما يؤدي إلى إهمال أعمالهم ويظهر ذلك في تصرفاتهم كالغياب، التأخر، الاستقالة، الشكاوي والعنف مما يؤدي إلى خلق صراع تنحصر مسؤوليته على مسيري المنظمة<sup>1</sup>، فالصراع التنظيمي يؤثر سلبا على العاملين والمنظمة على حد سواء ومن أهم نتائجه نجد: عدم الدقة في القرارات، الغياب والتسرب الوظيفي، ارتفاع حوادث العمل ومعدل الشكاوي، ارتفاع حدة الصراع بين الزملاء والمشرفين والشعور بضغوط العمل كل هذا يؤدي إلى تدني وانخفاض مستويات الأداء لدى العاملين<sup>2</sup>.

### ثانيا: العوامل الخارجية:

هي مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي تتعلق بكل ما هو خارج المنظمة<sup>3</sup> كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، السياسية والقانونية. وتعتبر العوامل الخارجية من العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة نظرا لوجود صعوبة في ذلك<sup>4</sup> وتتمثل هذه العوامل في :

1. **العوامل الاقتصادية:** تعتبر أكثر انعكاسا على الأداء وذلك نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية من جهة ولكون المحيط الاقتصادي عموما يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى<sup>5</sup> وتشمل الظروف الاقتصادية السائدة كالأزمات الاقتصادية أو تدهور الأسعار، النظام البنكي والسياسات المالية التي تتخذها الدولة، ارتفاع الطلب الخارجي ( التصدير)، ندرة أو وفرة المواد الأولية وشدة المنافسة<sup>6</sup>.

2. **العوامل الاجتماعية والثقافية :** وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواهم والقيم الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ومن العوامل الاجتماعية التي تؤثر على الأداء : قيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والقيم الأخلاقية فهي تتعكس على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتستند إلى نوعي القيم التاريخية

1 - عرابية الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 240.

2 - سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 74.

3 - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

4 - عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 47.

5 - عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

6 - سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 69.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

- والأخلاقية التي يسير عليها أفراد المجتمع<sup>1</sup>. وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث أن القيم الثقافية التي يؤمن بها الفرد أو يدين لها بالولاء لها أثر مباشر على سلوكه في المنظمة وكذا في كيفية إنجاز أعماله، فهو نتاج التكوين الثقافي الذي تلقاه من مجتمعه والذي من شأنه أن يجعل العامل يتمتع بمستوى علمي يمكنه من معرفة مدى التطابق مع متطلبات الوظيفة وإنجاز المهام<sup>2</sup>.
3. **العوامل البيئية:** تستمد المنظمة مدخلاتها من البيئة باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانيات المختلفة في شكل طاقة، مواد، عناصر بشرية، معلومات، بيانات...، كما تستمد منها المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها مما يجعلها تتحكم في قدرتها على قبول ورفض ما تنتجه باعتبارها الملتقى النهائي لنتائج عملياتها ومن ثم صعوبة تأمين بقاء ونجاح المنظمة في غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية وظروفها المحيطة بها<sup>3</sup>.
4. **العوامل التكنولوجية:** ومن العوامل التكنولوجية نذكر: المعارف العلمية، البحث العلمي، الإبداعات التكنولوجية تداول براءات الاختراع... الخ<sup>4</sup> والتي من شأنها إيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض التكاليف والوقت والجهد<sup>5</sup>.
5. **العوامل السياسية:** وتتمثل هذه العوامل في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، نظام الحكم السائد، السياسات<sup>6</sup>.
6. **العوامل القانونية:** يأتي دور العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال التشريعات والقوانين في تحديد الحد الأدنى للأجور، معدل الضريبة على الدخل الإجمالي الواجب اقتطاعه والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد.

1 - أحمد زرنوح، مرجع سبق ذكره، ص 42.

2 - سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 70.

3 - عرابية الحاج بن محمود، مرجع سبق ذكره، ص 238\_239.

4 - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

5 - سامية بن طالب، مرجع سبق ذكره، ص 70.

6 - عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

### المطلب الثاني: عوامل تقييم أداء العاملين

تعتبر عملية تقييم أداء العاملين واحدة من أهم عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، إذ أن نجاح هذه الأخيرة يتوقف على كفاءة وفعالية هذا المورد بحيث يعتمد على مجموعة من العوامل والمعايير في تقييم أداء العامل في المؤسسة والتي سوف نتطرق لها في هذا المطلب.

#### أولاً: مفهوم عوامل تقييم أداء العامل

وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد مثل: كمية الإنتاج ونوعيته، الخدمة المقدمة للعملاء، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور، الكفاءة... الخ<sup>1</sup>. يقصد بها كذلك هي الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أنواع معايير (عوامل) تقييم أداء العامل

1. **معايير تتعلق بشخصية الفرد:** يقصد بها تلك المعايير التي تتعلق بالصفات الشخصية للفرد، وهي عناصر غير قابلة للقياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة، ولا يمكن تتبعها وملاحظتها إلا بصعوبة كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم...<sup>3</sup>
2. **معايير النتائج:** إن النتائج هي المحصلة النهائية للأداء وهي الهدف الأول للتقييم غالباً، ومن السهل قياسها في معظم الأحيان، رغم أن تقييم نتائج بعض الوظائف التي تقدم خدمات يتطلب الحكم الشخصي

<sup>1</sup> - وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 61.

<sup>3</sup> - حمزة واسع، "التدقيق الاجتماعي ودوره في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة - حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية - الجزائر، الجزائر، 2017/2018، ص 138.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

ومن أهم العوامل أو المعايير التي يتم تقييم نتائج الأداء من خلالها:<sup>1</sup>

- **كمية الإنتاج:** وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة.
- **جودة الإنتاج :** وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه ،مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة .<sup>2</sup>
- **التكلفة:** وتحدد تكلفة المواد والأجهزة والآلات وغيرها مثال: 3 دج تكلفة الوحدة المنتجة، 5 دج تكلفة الخدمة المقدمة..
- **الزمن:** وتحدد مدة زمنية لعمل ما يقوم به الفرد مثال : التسليم خلال شهر من بدأ الإنتاج .<sup>3</sup>
- 3. **معايير تتعلق بسلوك الفرد أثناء قيامه بالعمل:** هي معايير لا يمكن قياسها مثل النتائج إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها وفيما يلي أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقييمها:
  - التخطيط وهو قدرة العامل على وضع برنامج عمل ناجح ومهاراته في التعامل مع الأمور حسب أولويتها.
  - التنظيم وهو الاهتمام بمدى فعالية إنجاز العمل اليومي، وهل يوفق العامل بين العمل المطلوب والموارد المتاحة بأسلوب فعال.
  - التفويض وهو الاهتمام برغبة الموظف وقدرته على تحديد وتوزيع العمل على الأفراد المؤهلين وتفويضهم الصلاحية المطلوبة لإنجاز العمل .<sup>4</sup>
  - اتخاذ القرارات وهو الاهتمام بنوعية العامل في الحكم على الأمور باتخاذ إجراءات إزاءها وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

1 - سميرة عبد الصمد، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية \_دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة\_"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر\_ باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 78.

2 - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

3 - نورة ديب، مرجع سبق ذكره، ص 24.

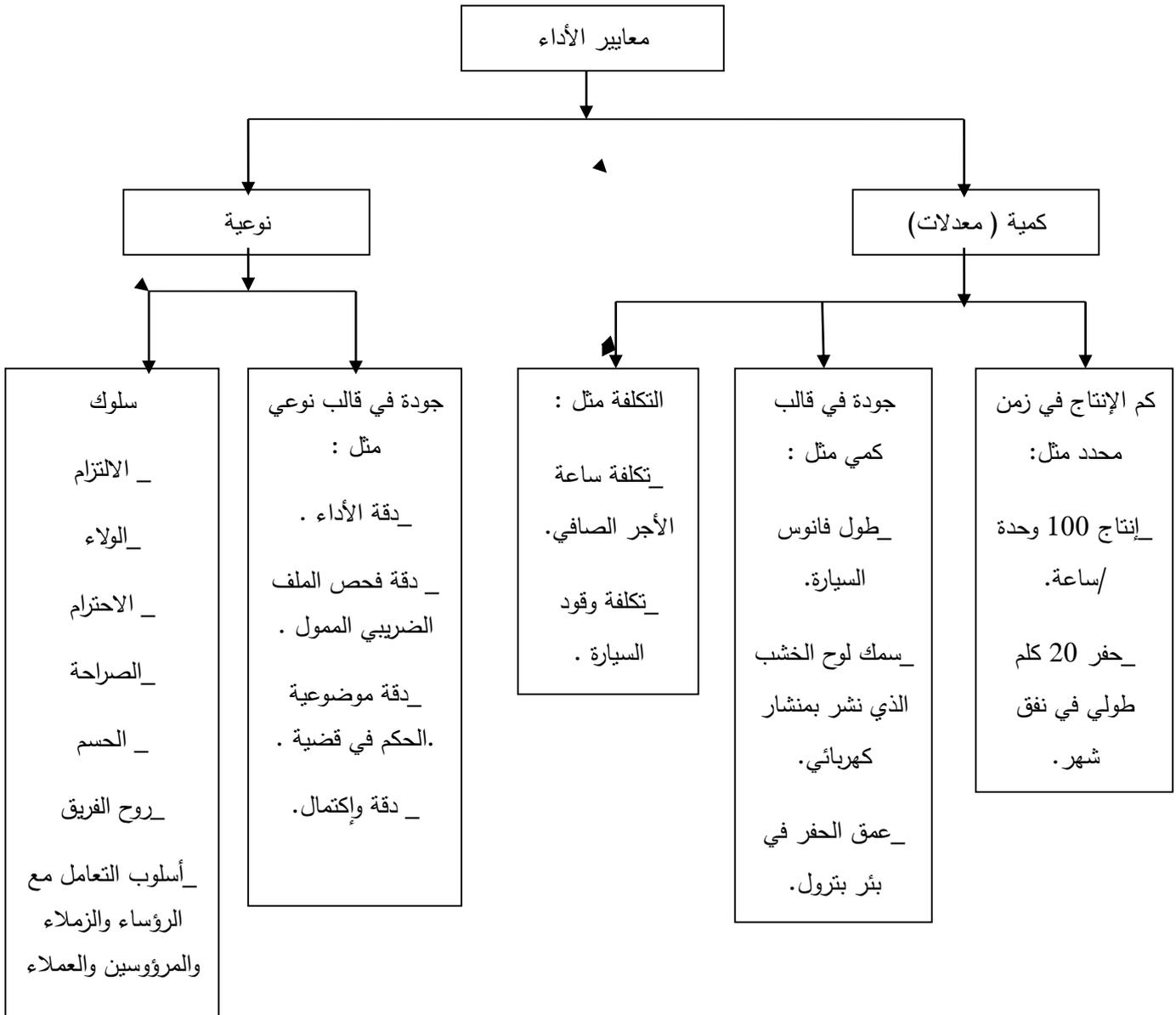
4 - عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

- الاتصالات الشفوية وهي الاهتمام بمهارة العامل في التعبير الشفوي عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين.

- الاتصالات الكتابية وهي المقدرة على التعبير كتابة عن الأفكار بوضوح وفعالية مثل : وضوح الخط وتنسيقه، استخدام القواعد اللغوية، تركيب الجمل والدقة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (05): يوضح أنواع معايير الأداء



المصدر: محمد الصيرفي، "قياس وتقويم أداء العاملين"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 60.

<sup>1</sup> - عمار بن عيشي، "دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مرجع سبق ذكره، ص 15.

### المطلب الثالث: أثر الضريبة على الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين

إن علاقة الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الرواتب والأجور بفعالية أداء العاملين في المؤسسة هي علاقة غير مباشرة، إذ لا يمكن الحديث عن هذه العلاقة دون التطرق إلى الرضا الوظيفي للعامل تجاه الأجر الذي يحصل عليه من ممارسة وظيفته.

#### أولاً: تعريف الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي على أنه: "عبارة عن تلك المشاعر التي يكونها العامل تجاه عمله والتي ترتبط بمجموعة من العوامل كالأجر، جماعة العمل، الترقية، ساعات العمل.... الخ".<sup>1</sup>

يعرف كذلك بأنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما يقدمه العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من أعمالهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضاء العاملين".<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر، يرى البعض "أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء".<sup>3</sup>

#### ثانياً: عناصر الرضا الوظيفي

يعبر عنها من خلال العلاقة التالية:<sup>4</sup>

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل

1 - صابر بن عيسى، "الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة" \_دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة \_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر \_ بسكرة، الجزائر، 2019، 2018، ص 35.

2 - مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 110.

3 - مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 129.

4 - وداد بلكرمي وآخرون، "تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نويميديا لإنتاج الحليب ومشتقاته"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع والتحديات)"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945-قائمة-، يومي 28-29 أبريل 2008، ص 159.

ثالثاً: الضريبة على الرواتب والأجور وأثرها على أداء العاملين في المؤسسة

مما لا شك فيه أن الضريبة على الدخل الإجمالي لها علاقة وطيدة بالأجر الذي يتقاضاه العامل، لكونها تقطع من أجره شهرياً، كما قامت الحكومة بمجموعة من الإصلاحات الضريبية على الدخل الإجمالي خاصة فئة الرواتب والأجور من فترة إلى أخرى بهدف تخفيض العبء الضريبي على العاملين خاصة أصحاب الدخل الضعيف والمتوسط من جهة وتحسين القدرة الشرائية وإشباع حاجات المواطنين من جهة أخرى.

الشكل رقم (06): سلم الحاجات لإبراهام ماسلو



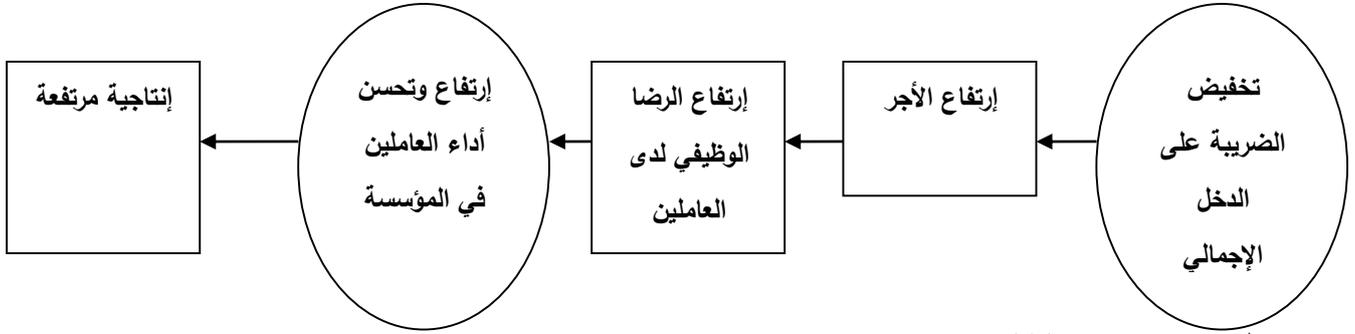
المصدر: وفاء برهان برقاوي، "إدارة الموارد البشرية \_ المفهوم والوظائف والاستراتيجيات \_"، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 325.

وعليه نرى أن تخفيض هذه الضريبة قد يساهم بشكل مباشر في ارتفاع الأجور والرواتب بشكل طفيف، مما نستنتج أنه يوجد أثر إيجابي على أداء العاملين في المؤسسة من هذا الإجراء الذي اتبعته الدولة على عدة مراحل كما تطرقنا إليها سابقاً، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا الوظيفي للعامل، فكلما زاد مستوى الدخل ارتفع رضاهم عن العمل الذي قدموه في المؤسسة أي توجد علاقة طردية بين أجر العامل والرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني: دور الرواتب والأجور في تحسين أداء العاملين.

نضيف أن شعور الفرد بالرضا يترتب عنه زيادة حماسه للعمل وإقباله عليه وامتتانه لوظيفته وللمنظمة التي ينتمي إليها، فيرتفع أدائه بمعنى أن رفع معنوياته وتشجيعه على أداء عمله بشكل جيد والعكس صحيح، مما يخلق في الواقع العملي دمج الدافعية للأداء المنتظر مع أحاسيس العامل بالرضا والولاء للمؤسسة التي ينتمي إليها مما يبذل الجهد المطلوب في عمله أي أنه توجد علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين، مما يفسر لنا وجود صلة بين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية نظرا للأداء المرتقب رفعه من العامل نتيجة رضاه الوظيفي مع الاستفادة بشكل أمثل من مهاراته وكفاءته المهنية.

الشكل رقم (07): يوضح العلاقة بين تخفيض الضريبة على الرواتب والأجور وأداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتان

### خلاصة الفصل:

لقد تعدد مفهوم الأداء من باحث لآخر، ولقد تعددت معه أنواعه حسب معايير عدة حيث سلطنا الضوء على أهمها، حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى مستوى معين من الأداء لابد من أن يكون أدائها مكون من الأبعاد الأربعة الأساسية والتي هي الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية والتنافسية.

يعتبر الأداء البشري أهم الأداءات بالمؤسسة فهو يعبر عن القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها العاملين خلال فترة زمنية معينة والمرتبقة من طرف المؤسسة، وهو يتحدد انطلاقا من عوامل ذاتية (القدرات، الدافعية والإدراك...) أو خارجية (ظروف العمل المادية، عوامل فنية...) كل هذه العوامل تساعد العاملين على تحسين أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة ككل، كما يتأثر أدائه بعوامل داخلية (الهيكل التنظيمي، النمط القيادي السائد...) وعوامل خارجية (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية...). فالمؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين بواسطة عوامل شخصية، عوامل متعلقة بالنتائج وعوامل سلوكية لتتوصل إلى المستوى الحقيقي لأداء العاملين وبالتالي اتخاذ القرارات الصحيحة وتطبيق الإجراءات الصحيحة لتحسين الأداء ولتحقيق الرضا الوظيفي وهذا ما تسعى إليه المؤسسات والاقتصاد الوطني ككل من خلال تخفيض الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور بهدف رفع الأجور لتحقيق الرضا عن العمل ومن ثم زيادة الإنتاجية.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

\_ بوعاتي محمود \_ قائمة \_

## تمهيد:

بعد التطرق إلى أهم المفاهيم والقوانين الخاصة بموضوع البحث والمتعلقة بمدى تأثير المستجدات المرتبطة بنظام الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الرواتب والأجور على فعالية أداء العاملين في الجانب النظري، نأتي في الجانب التطبيقي إلى تجسيد هذا الموضوع على واقع المؤسسات الاقتصادية بالجزائر أين نعمل على احتساب الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور لبعض العمال ومقارنتها قبل وبعد صدور القانون التكميلي لسنة 2020 والتخفيض الضريبي الذي صدر للتخفيف العبء الضريبي على الموظفين في جانفي 2022.

ومن أجل إثراء هذا الموضوع فقد اخترنا مؤسسة عمر بن عمر كونها من المؤسسات الاقتصادية الرائدة في السوق وقد قمنا بالدراسة الميدانية ببوعاتي محمود ولاية قالمة باعتبارها المديرية العامة للمؤسسة. قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المقترحة وهي كالتالي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

المبحث الثاني: نظام الأجور والرواتب في مؤسسة عمر بن عمر

المبحث الثالث: مساهمة مستجدات الضريبة على الرواتب والأجور في تفعيل أداء العاملين بمؤسسة عمر بن عمر

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية:

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية المتواجدة ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة حيث سننطلق إلى إعطاء نبذة تاريخية عن المؤسسة، تعريفها، أهدافها، طبيعة نشاطها، والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية من أهم المؤسسات الاقتصادية البارزة والتي يعتمد عليها الاقتصاد الجزائري في تغطية السوق المحلية، وكذا التصدير المنتجات إلى خارج الوطن قصد جلب العملة الصعبة لدفع عجلة التنمية المحلية.

## أولاً: نبذة تاريخية عن مجمع عمر بن عمر

في 1984 تأسست مؤسسة عمر بن عمر على يد الأب السيد " عمر " والتي تعتبر قانونياً مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (مؤسسة عائلية) متخصصة في مجال الصناعات الغذائية توجه إنتاجها للاستهلاك الداخلي والتصدير الخارجي، ولد مجمع عمر بن عمر من وحدة صغيرة ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة لتحويل الطماطم المصنعة بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يومياً وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها. إلا أنه بعد وفاة الأب تولى الأبناء مهمة تسيير المؤسسة وبعد عقدين من الزمن وبفضل المجهودات المبذولة والشوط الكبير اتسع نشاط المؤسسة إلى عدة مجالات منها:

- مؤسسة مصبرات عمر بن عمر الموجودة في بلدية بوعاتي محمود تأسست سنة 1984.
  - مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الموجودة في بلدية الفجوج تأسست سنة 2000.
  - مؤسسة عجائن عمر بن عمر الموجودة في بلدية الفجوج تأسست سنة 2009.
- أصبحت شركة عمر بن عمر الرائدة في هذا المجال بطاقة استقبال فاقت 7600 طن يومياً، ما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.
- شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحا تصاعدياً حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986\_2011 مرورا من 3000 طن إلى 67000 طن، ضمتها وحدات التحويل الموزعة على ثلاث ولايات وهي: وحدة بوعاتي محمود، وحدة الفجوج ووحدة عين بن بيضاء (قالمة)، ووحدة بومعيزة (سكيكدة)، ووحدة الخبانة (المسيلة)، ووحدة مسعد (الجلفة).

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قالمة-

وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر ب 14400 طن يوميا مما ساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة.

### ثانيا: تعريف مؤسسة عمر بن عمر

تعتبر المؤسسة المذكورة أعلاه وفقا للقانون الأساسي الخاص بها والمسماة: مصبرات عمر بن عمر شركة ذات مسؤولية محدودة «SARL» تختص في الصناعات الغذائية، رأسمالها الاجمالي يقدر ب 600000000,00 دج. والكائن مقرها الاجتماعي بالعنوان التالي: بوعاتي محمود ولاية: قالمة والمسيرة من طرف السيد: بن عمر سامي بصفته المدير العام أو المسير للمؤسسة التي تبعد 17 كلم عن دائرة قالمة.

تأخذ المؤسسة التسمية التالية:

ش ذ م م مصبرات عمر بن عمر (CAB) Sarl Conserverie Amor Ben Amor

وسائل الاتصال: رقم هاتف المكتب: 037.13.71.02/04 رقم الفاكس: 037.13.71.03

### ثالثا: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق عدة غايات على المستوى المحلي والمستوى الخارجي نلخصها في ما يلي:

1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة في النقاط التالية:

#### من حيث الإنتاج:

- السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة.
- مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لاقتنائها.
- تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل لأعلى مستويات الجودة.
- الوصول إلى إنتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء.
- تقادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء.

#### من حيث التسويق:

- العمل على تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر.
- إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التغليف.
- تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي.

• منافسة المنتجات المستوردة من الخارج.

• السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج.

#### من حيث التموين:

• تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية ووحدات التحويل.

• زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الاكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج.

• التقليل من تكلفة الشراء والتخزين.

• تحسين قدرة استقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية (طماطم، فلفل، مشمش، فراولة....).

• السعي وراء التقليل من مدة الانتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف.

#### من حيث الإدارة:

• تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا.

• مواكبة التطور التكنولوجي باستعمال أحدث الوسائل والمعدات.

• الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء تعليمات صارمة لتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء

والتموين.

#### 2. الأهداف الشخصية:

• زيادة ربحية المؤسسة وتعظيم مردوديتها من خلال تعظيم حجم المبيعات.

• التوسع وزيادة وحدات الإنتاج.

• المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات الأوروبية في الخارج.

• القضاء على استيراد المواد المصبرة من الخارج بتحقيق الاكتفاء في السوق الداخلية.

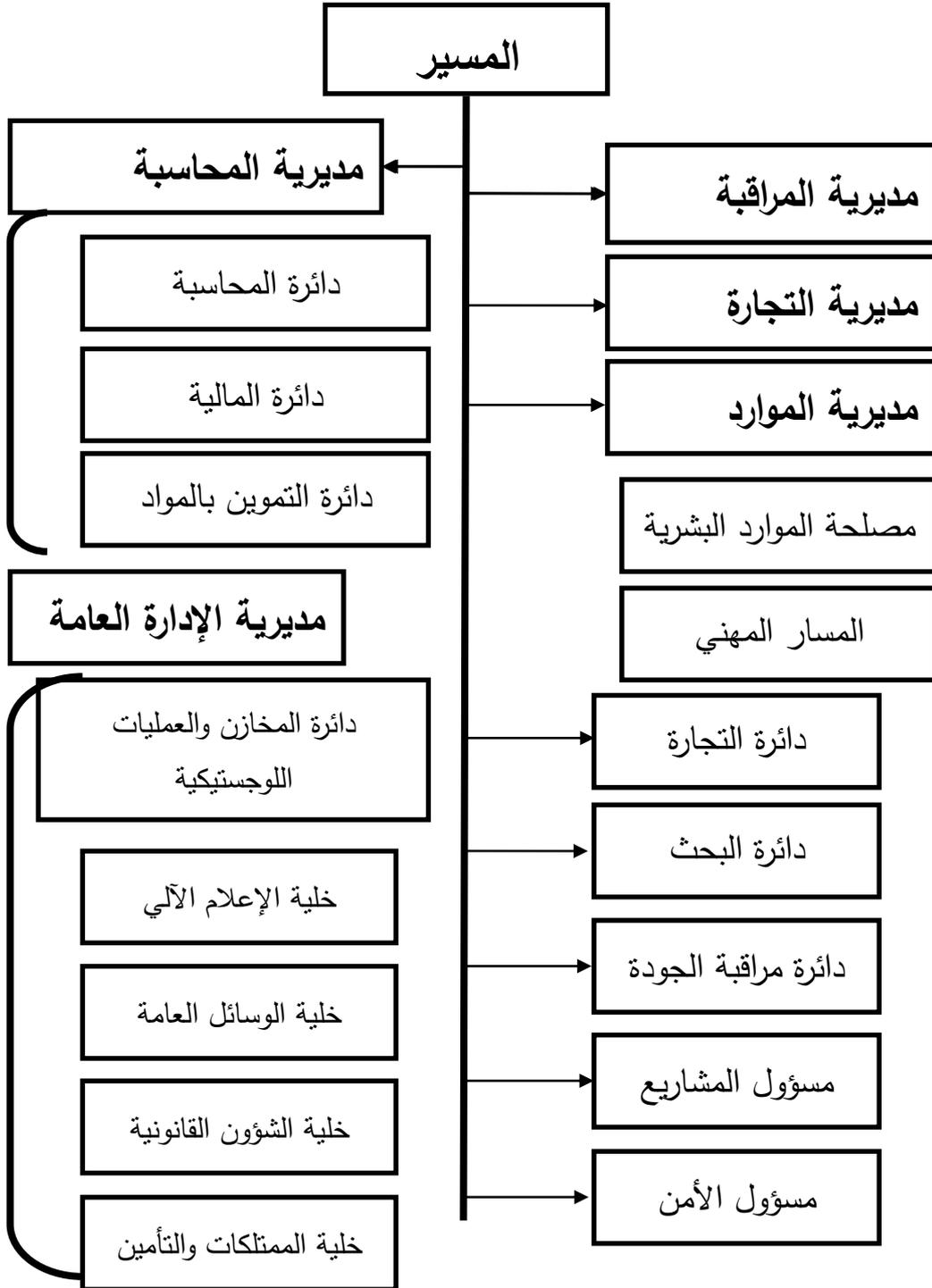
• الحفاظ على سمعة المؤسسة وضمان الاستمرارية.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببلدية بوعاتي محمود إلى

هيكلين. هيكل تنظيمي للمديرية العامة وهيكل تنظيمي للوحدة والذي يوضح الشكلين الآتيين:

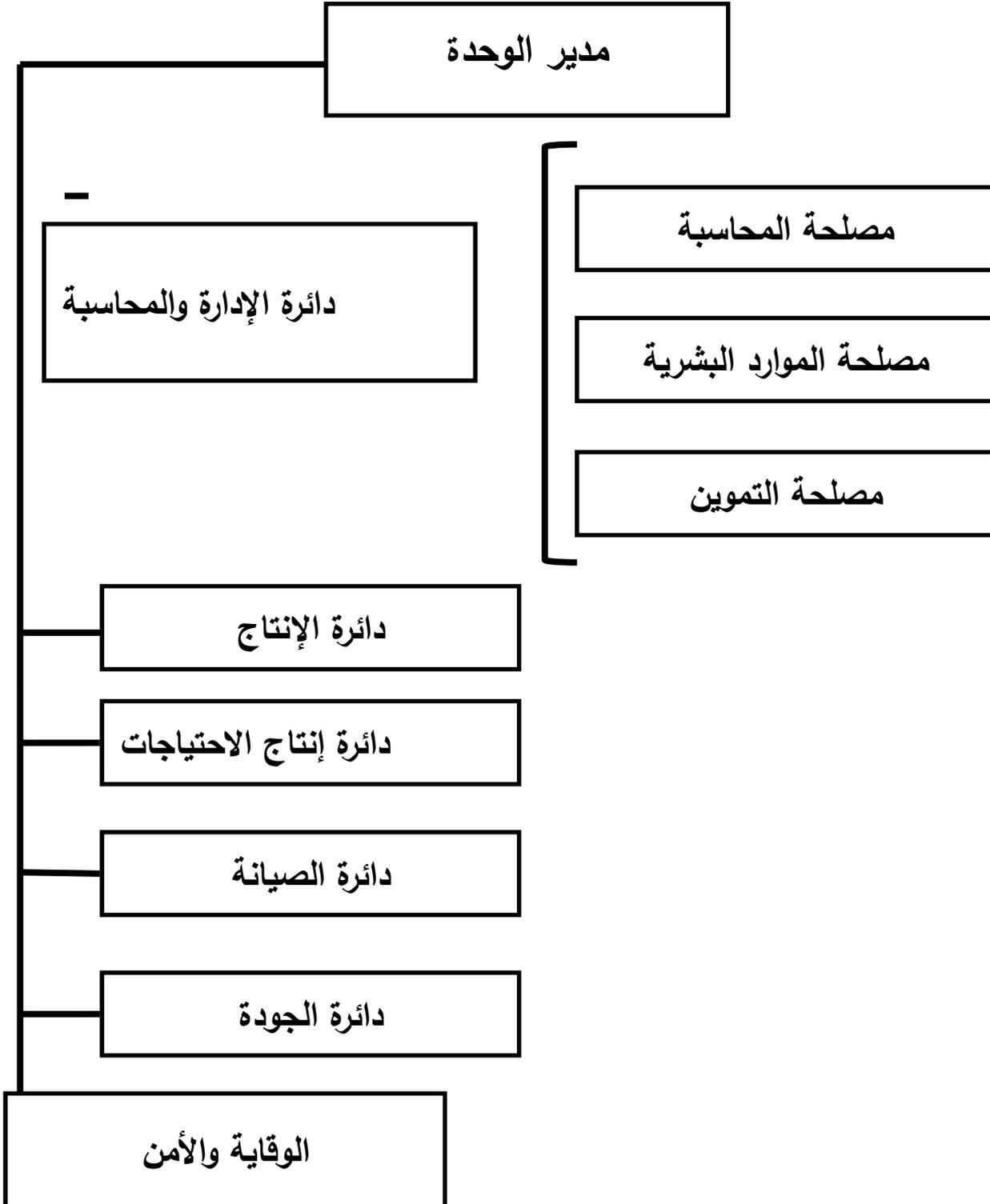
الشكل رقم (08): يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود

محمود

الشكل رقم (09): يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة بوعاتي محمود لمؤسسة عمر بن عمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي

محمود

تتمثل مهام المصالح حسب المستويات التنظيمية من خلال الهيكلين التنظيميين في ما يلي:

1. **المسير (المدير العام):** تتمثل مهامه في الإشراف على الإدارة العامة ويمثل المؤسسة عند السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى ويقوم بإمضاء على كل الوثائق الرسمية باسم المؤسسة خاصة المهمة منها والتي لا يمكن تفويضها لأي سلطة أخرى مثل الصكوك البنكية.
2. **مديرية المحاسبة والمالية:** تتمثل مهمتها بالقيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات المالية وهذا من خلال: إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها، متابعة حسابات الخزينة، المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات وإعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير. وينتفع من هذه المديرية: دائرة المحاسبة، دائرة المالية ودائرة التموين بالمواد الطازجة.
3. **مديرية الإدارة العامة:** تعمل على تقديم الدعم اللوجستيكي من خلال التحكم في عمليات نقل البضائع بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل النقل، ضمان نقل العمال وصيانة وسائل كل المؤسسة. وتنقسم إلى أربعة خلايا وهي: خلية الإعلام الآلي، خلية الوسائل العامة، خلية الشؤون القانونية وخلية الممتلكات والتأمين.
4. **مديرية المراقبة:** تعتبر القلب النابض للمؤسسة يهتم بمراقبة كافة العمليات المنجزة داخل محيط المؤسسة.
5. **مديرية التجارة:** تقوم بالإشراف على متابعة الأعمال التجارية ومراقبتها للوصول إلى رقم الأعمال المراد. وتتمثل مهامها في حساب المنتج المصنع وإدخاله في المخزن، وتهتم بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب الزبائن الجدد كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق. وتتم عملية البيع بالتفاهم بين العميل ورئيس المصلحة على المنتج المطلوب والسعر والكمية وكذا طريقة التسليم ودفع المستحقات بعد تحضير الفواتير.
- وفي نهاية كل سنة تقوم هذه المديرية بإعداد إحصائيات للسنوات الماضية لمراقبة عملية البيع كل سنة ومدى تطورها وزيادة حجم المبيعات.
6. **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بمتابعة دورة حياة العامل وهي المسؤولة عن التسيير الحسن لشؤون العمال الاجتماعية والمهنية وإعداد كشوف الأجور والمرتبات والعطل والإجازات.... وتتضمن مصلحة الموارد البشرية ومصلحة التكوين والمسار المهني.

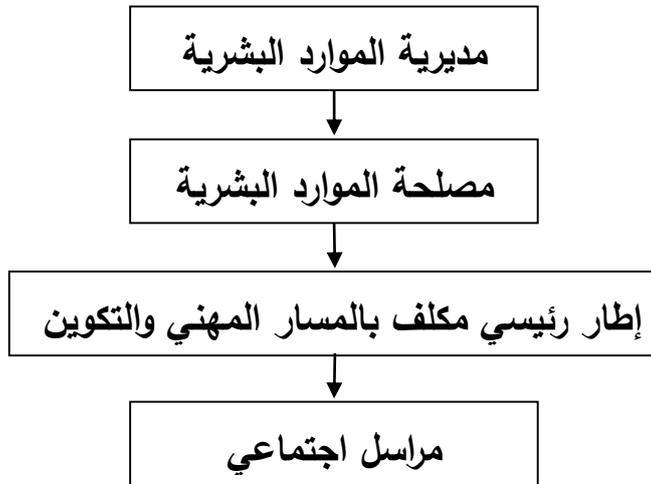
7. دائرة التجارة الخارجية: تتكون هذه الدائرة من رئيس قسم ورئيس مصلحة وعوني مكتب حيث يتكاف بالتقليات خارج الوطن بتوكيل من المدير العام والاتفاق الأولي مع المؤسسات الأجنبية لشراء بعض المواد والمعدات التي تحتاج إليها المؤسسة سواء في عملية الإنتاج أو الصيانة.
8. دائرة البحث والتطوير: وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل إنشاء منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.
9. دائرة مراقبة الجودة: يتولاها طاقم متخصص في مراقبة معايير الجودة والتحسين.
10. مسؤول المشاريع: تعمل على المتابعة والإشراف على المشاريع القائمة وتحديد احتياجاتها مع دراسة المتطلبات المالية للمشاريع....
11. مسؤول الأمن: يقوم بتطوير وتنفيذ وإدارة أنظمة وإجراءات الأمن في المؤسسة فهو المسؤول عن الأول عن توفير الاستقرار والحماية.

### المطلب الثالث: المصالح المتعلقة بمهام الرواتب والأجور

تهتم مصلحة الموارد البشرية ومصلحة المالية والمحاسبة بمهام الرواتب والأجور والتي سنستعرضها في هذا المطلب كالتالي:

#### أولاً: مصلحة الموارد البشرية

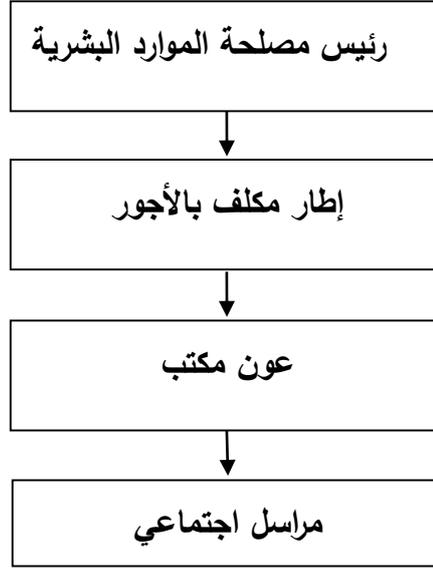
الشكل رقم (10): يوضح مصلحة الموارد البشرية في المديرية العامة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي

محمود

الشكل رقم (11): يوضح مصلحة الموارد البشرية في الوحدة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من مدير الموارد البشرية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود يسهر على تسيير هذه المصلحة رئيس مصلحة الموارد البشرية، إطار مكلف بالأجور إضافة إلى عون مكتب ومراسل اجتماعي، تتمثل مهامهم في ما يلي:

**رئيس مصلحة الموارد البشرية:** تتمثل مهامه في أنه المسؤول الأول عن هذه المصلحة وكل ما يتعلق بها، ويعمل على متابعة مصالح الموارد البشرية في الوحدات الأخرى وكذا توظيف العمال حسب احتياجات المؤسسة بالإضافة إلى تطبيق تكوين للعمال والعمل على التطبيق الصارم للقوانين في ظل النظام الداخلي للمؤسسة واحترامه.

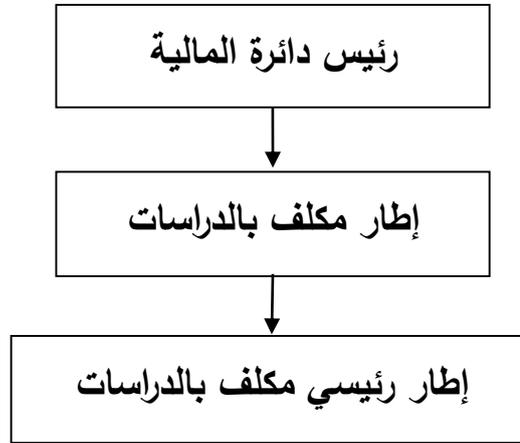
**الإطار المكلف بالأجور:** يعمل على إعداد كشوف أجور العمال بالمتابعة اليومية لساعات العمل لكل عامل على حدا.

**عون المكتب:** يختص بمساعدة مسؤوليه الأول (رئيس مصلحة الموارد البشرية) والثاني (الإطار المكلف بالأجور) وتنفيذ كل ما يطلبه منه كحفظ كل المعلومات الخاصة بكل موظف في أجهزة الإعلام الآلي في بطاقات شخصية.

**المراسل الاجتماعي:** يعمل على تحضير الوثائق المطلوبة من طرف العمال التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية لها كالمند وعطل العمل المرضية.

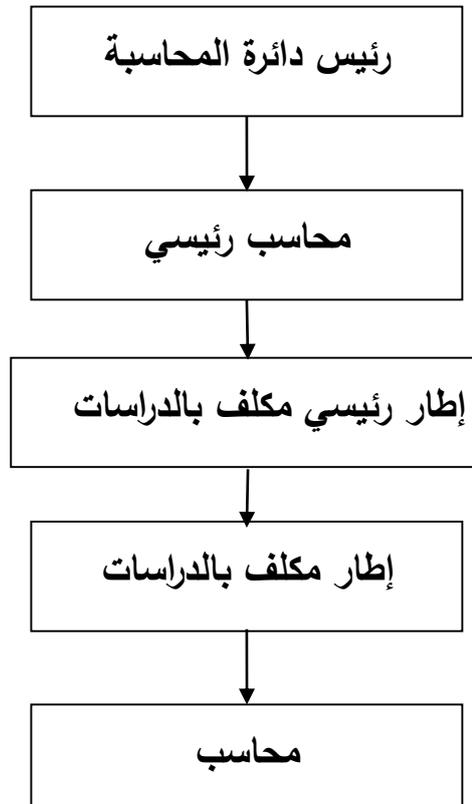
ثانيا: مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم (12): يوضح دائرة المالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من مدير الموارد البشرية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود

الشكل رقم (13): يوضح دائرة المحاسبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من مدير الموارد البشرية لمؤسسة عمر بن عمر بوعاتي محمود

في هذه المصلحة يقتصر دور كل من:

**دائرة المالية:** تعد دائرة المالية من أهم الوظائف الأساسية التي نجدها في الشركات عموماً، وذلك لما لها من أهمية بالغة في تنظيم عمل المؤسسة حيث تتمثل مهامها في دورة الرواتب والأجور في تحويل الأموال من حساب المؤسسة إلى حساب العمال.

**دائرة المحاسبة:** تتمثل مهامها في دورة الرواتب والأجور في التسجيل المحاسبي لأجور العمال وفق النظام المحاسبي المالي المعمول به.

## المبحث الثاني: نظام الأجور والرواتب في مؤسسة عمر بن عمر

في هذا المبحث سنتعرف على طريقة توظيف العمال بالمؤسسة محل الدراسة وأهم مكونات الأجور المتعامل بها وكيفية سريان عملها.

### المطلب الأول: عقود التوظيف بمؤسسة عمر بن عمر

يعرف عقد العمل بأنه عقد يتعهد به أحد الطرفين بأن يخصص عمله لخدمة طرف آخر تحت توجيهه مقابل أجر يتعهد به الطرف الآخر.

ينقسم عقد العمل في المؤسسات بصفة عامة إلى:

- **عقد العمل الجماعي:** هو اتفاق يكون بين صاحب العمل أو نقابة أصحاب العمل من جهة، أو ما بين مجموعة عمال أو نقابة عمال من جهة أخرى، بحيث يهدف هذا الاتفاق إلى تنظيم شروط وأوضاع العمل.
  - **عقد العمل الفردي:** هو اتفاق بين شخصين أحدهما يسمى العامل والآخر يسمى صاحب العمل يتعهد بمقتضاه العامل أن يعمل لدى صاحب العمل وتحت إشرافه أو إدارته مقابل أجر لمدة محددة أو غير محددة أو لعمل معين أو غير معين.
- تعتمد مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ببلدية بوعاتي محمود ولاية قالمة على التوظيف بعقود العمل الفردية بدل العقود الجماعية، بحيث تنقسم عقود العمل الفردية إلى\*:
- عقود العمل الفردية المحددة المدة.
  - عقود العمل الفردية غير المحددة المدة: تكون إما كتابية أو غير كتابية طبقاً لقانون العمل 11/90.
- وفقاً للوثائق المقدمة من طرف مؤسسة عمر بن عمر فإنها تعتمد على عقد العمل المكتوب الممضى من طرف ممثل الشركة والعامل بحيث يتضمن 15 مادة نذكرها فيما يلي:
- ✓ يوظف العامل بعقد محدد المدة بالتوقيت الكامل وفقاً لقانون العمل 11/90.
  - ✓ أن يذكر موضوع العقد كتوظيف العامل في منصب ما.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قائمة -

- ✓ المدة المقررة للعقد مع ذكر أسباب التوظيف مثل: أسباب موسمية (موسم الطماطم)، تزايد العمل، استخلاف منصب ما في المؤسسة... الخ.
- ✓ يخضع العامل لمدة تجريبية من خلالها تقرر المؤسسة إتمام علاقة العمل أو إنهاؤها أو فسخ العقد.
- ✓ يلتزم العامل عند إمضاء عقد العمل محدد المدة بقبول كل الأماكن التي تمارس فيها المؤسسة نشاطها.
- ✓ يمارس العامل نشاطه تحت إشراف إدارة الشركة ويخضع لأوامرها ورقابتها وينفذ واجباته المهنية وفقا لأوقات العمل المعمول بها في الشركة.
- ✓ يمارس العامل نشاطه وفقا لأوقات العمل سارية المفعول في الشركة حسب نظام العمل العادي أو التناوبي الذي يقرره المستخدم.
- ✓ يتم تحديد الأجر الذي سوف يتقاضاه العامل بالتفصيل (الأجر القاعدي، منحة السلة، النقل...).
- ✓ غياب العامل لمدة 24 ساعة يعتبر غياب غير قانوني ويعذر في حالة التحاق العامل بمنصب عمله في أجل أقصاه 72 ساعة وتقديم المبرر لتغيبه، وفي حالة مخالفة ذلك يتم فسخ العقد.
- ✓ تعلق علاقة العمل قانونيا للأسباب التالية: عطلة مرضية، أداء التزامات الخدمة الوطنية، صدور قرار تأديبي يعلق ممارسة الوظيفة.
- ✓ ينتهي العقد بقوة القانون لأسباب منصوص عليها في قانون العمل 11/90.
- ✓ عند انتهاء العقد محدد المدة يسلم للعامل شهادة العمل ووصل يثبت حصول العامل على جميع مستحقاته من الشركة.
- ✓ لا يمكن تعديل العقد إلا باتفاق الطرفين ووفقا للأسباب التي يقرها القانون.
- ✓ يلتزم على العامل احترام القانون الداخلي للمؤسسة.
- ✓ في حالة حدوث نزاعات عند تنفيذ العقد يتم تسويتها وديا وإن تعذر ذلك لا بد من اللجوء إلى المحكمة المختصة إقليميا.

## المطلب الثاني: عناصر الأجر والراتب حسب النظام المحاسبي المالي لمؤسسة عمر بن عمر

حسب المقابلة التي أجريناها مع إطار في مؤسسة عمر بن عمر يتكون كشف الأجر أو الراتب مما يلي:

### أولاً: المكونات الخاضعة للضريبة على الأجور والرواتب

#### 1. الأجر القاعدي *salaire de basse*:

يتحدد الأجر القاعدي للعامل في المؤسسة كل بحسب الوظيفة التي يشغلها من خلال مايلي:

أ تقييم مستويات العمل : يشمل النظام المرجعي للوظيفة المقترح أدناه على 6 فئات ضمن 3 مجموعات حيث يتم تقسيم متطلبات الوظيفة إلى 18 مستوى تأهيل \*:

الجدول رقم (10): يوضح تقييم مستويات العمل في المؤسسة

الرتبة	الوظيفة	المستوى
	العمال التنفيذيين	
A	غير مؤهلين	1 et 2
B	مؤهلين	1 ; 2 et 3
	العمال المؤهلين	
C	مؤهلين بدرجة ضعيفة	1 ; 2 et 3
D	مؤهلين بدرجة عالية	1 ; 2 ; 3 et 4
	الإطارات	
E	إطار تنفيذي	1 ; 2 et 3
F	إطار مؤهل	1 ; 2 et 3

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

#### ب تقييم مناصب العمل:

هناك طريقتين لتقييم مناصب العمل في المؤسسة:

\* انظر للملحق رقم 04.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قائمة-

\_ ترتيب مناصب العمل: يتم ترتيب مناصب العمل في المؤسسة ككل حسب الأهمية وهي الطريقة المعتمدة قديماً.

\_ تحليل مناصب العمل : وهي الطريقة المعتمدة حالياً يتم تحليل كل منصب على حدا، بحيث يتضمن التحليل ثلاث معايير رئيسية : المسؤولية، المؤهلات، ظروف العمل\* .

### الجدول رقم (11): يوضح معايير تحليل مناصب العمل

النسبة %	النقاط	المعيار
30%	50 إلى 300	المسؤولية
60%	100 إلى 600	المؤهلات
10%	17 إلى 100	ظروف العمل

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

كل معيار من المعايير الأساسية يوضح ما يلي:

أ\_ المسؤولية: تتضمن 5 نقاط أساسية تقيم من خلالها نذكرها في الجدول التالي:

### الجدول رقم (12): يوضح تحليل المسؤولية

العنصر	النسبة %
المسؤولية اتجاه العمال المباشرين	7.5%
المسؤولية على معدات العمل	7.5%
سلامة العمال	4.5%
التكوين	4.5%
التسيير	6%
TOTAL	30%

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

ب\_ المؤهلات: تقيم من خلال العناصر التالية: المعارف الأولية، المعارف العلمية، الخبرة المهنية.

\* انظر للملحق رقم 05.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قالمة-

✓ بحيث يكون الإجمالي 60%.

ج\_ظروف العمل: تقيم من خلال العناصر المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يوضح تحليل ظروف العمل

النسبة %	العنصر
2.5%	الجهد البدني
2.5%	الجهد العقلي
3%	الأوساخ والتلوث
2%	مخاطر حوادث العمل
10%	TOTAL

المصدر: وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية

### 2. تعويض الساعات الإضافية: mentaireleheures supp

عند الحاجة تلجأ المؤسسة إلى الساعات الإضافية خاصة خلال موسم تحصيل الطماطم بحيث تعمل المؤسسة أيام العطل (الجمعة والسبت) من أجل استقبال الفلاحين، يتم حساب الساعات الإضافية كالتالي:

المدة القانونية للعمل خلال:

الأسبوع بالساعات: تحسب بالعلاقة: 8 ساعات × 5 أيام = 40 ساعة/أسبوعيا.

الشهر بالساعات: تحسب بالعلاقة: (40 ساعة × 52 أسبوع) ÷ 12 شهر = 173.33 ساعة/شهريا

الشهر بالأيام: تحسب بالعلاقة: (5 أيام × 52 أسبوع) ÷ 12 شهر = 22 يوم/شهريا

وعليه يمكن حساب أجر الساعة العادية كما يلي:

$$\text{أجر الساعة العادية الواحدة} = \frac{\text{الأجر القاعدي}}{173.33}$$

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قائمة-

يتم حساب الساعات الإضافية كما يلي:

- إذا كانت الساعات الإضافية يوم الجمعة تحسب الزيادة بنسبة (100%) كما يلي:

$$\text{أجرة الساعات الإضافية يوم الجمعة} = \text{أجرة الساعة العادية الواحدة} \times \text{عدد ساعات العمل} \times 2$$

- إذا كانت الساعات الإضافية في الأيام الأخرى تحسب الزيادة بنسبة (50%) كما يلي:

$$\text{أجرة الساعات الإضافية في الأيام الأخرى} = \text{أجرة الساعة العادية الواحدة} \times \text{عدد ساعات العمل} \times 1.5$$

مثال تطبيقي: عامل في مؤسسة عمر بن عمر عمل 10 ساعات في جمعة و 4 ساعات إضافية في الأيام الأخرى، مع العلم أن أجره القاعدي 50.000 دج. أحسب أجرة الساعات الإضافية لهذا العامل.

- أجرة الساعة العادية الواحدة = الأجر القاعدي  $\div 50.000 = 173.33 \div 50.000 = 173.33$  دج
  - أجرة الساعات الإضافية يوم الجمعة (100%) =  $288.5 = 2 \times 10 \times 173.33$  دج
  - أجرة الساعات الإضافية في الأيام الأخرى (50%) =  $1.731 = 1.5 \times 4 \times 173.33$  دج
- إذن : أجرة الساعات الإضافية الإجمالية =  $5.770 + 1.731 = 7.501$  دج

### 3. تعويض الخبرة المهنية (الأقدمية): IEP

تمثل نسبة مئوية من الأجر القاعدي تمنح حسب الخبرة في المؤسسة وهي كما يلي:

الجدول رقم (14): يوضح نسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	نسبة IEP
من 1 إلى 5 سنوات	1% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	1.5% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل
من 11 سنة إلى 15 سنة	2% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل
من 16 سنة إلى 20 سنة	2.5% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل
من 21 سنة إلى 25 سنة	3% من الأجر القاعدي لكل سنة عمل

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مقابلة رئيس مصلحة الموارد البشرية

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قالمة-

ملاحظة: تعتبر 50% أعلى نسبة يمكن أن يتحصل عليها العامل في الأقدمية.

مثال تطبيقي: عاملان في مؤسسة عمر بن عمر، الأول لديه 15 سنة عمل أجره القاعدي 32.000 دج والثاني يعمل منذ 1986/8/1، أجره القاعدي 52.800 دج . أحسب IEP لكل منهما.  
العامل الأول: IEP = 32.000 دج  $\times$  (5% + 7.5% + 10%) = 7200 دج  
العامل الثاني : IEP = 52.800 دج  $\times$  50% = 26.400 دج

4. علاوة الساعات الليلية: بما أن المؤسسة تعمل لمدة 24/ 24 ساعة فالعمل في الليل يكون تناوبي بين 3 فرق من العمال بحيث تحسب علاوة الساعة الليلية ابتداء من 9 ليلا إلى 5 صباحا بزيادة نسبة 30% من أجرة الساعة العادية الواحدة.

5. تعويض الضرر: يحسب هذا التعويض بنسبة 20 % من الأجر القاعدي كحد أقصى ويختلف من عامل إلى آخر حسب درجة الخطر كما يلي\* :

الجدول رقم (15): يوضح نسب تعويض الضرر

التعويض	النسبة %
الخطر	8%
العمل الشاق	5%
غير صحي	4%
التلوث	3%
Total	20%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على المعلومات المقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية

\* انظر للملحق رقم 06 .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قائمة-

6. تعويض السلة **PRIME DE PANIER** : تمنح للعمال الذين يعملون ساعة على الأقل بعد الغداء بحيث تمنح 350 دج لليوم الواحد.

7. تعويض النقل: **PRIME DE TRANSPORT** تعطى منحة النقل للعمال الذين لا يتوفر عندهم ناقل خاص من طرف المؤسسة  
1 كلم ← 5 دينار.

8. منحة المسؤولية: تعطى للعمال الذين يشغلون مناصب ذات مسؤولية وهي كما يلي:  
\_ المديرين 20%.

\_ رئيس دائرة من 10% إلى 20 % حسب الأقدمية.

\_ رئيس مصلحة 10 %.

9. تعويض عمل المنصب **ITP** : تمنح للعامل عند تعويضه منصب عمل عامل آخر عند غيابه.

ثانيا: المكونات غير الخاضعة للضريبة على الرواتب والأجور

1. **مصاريف المهمات والتنقلات**: هي تعويضات تمنحها المؤسسة للعامل عند قيامه بمهمة تخص المؤسسة كمصاريف التنقل والإيواء وهي كما يلي:

**الجدول رقم (16):** يوضح توزيع مصاريف المهمات والتنقلات

مصاريف الإيواء	مصاريف العشاء	مصاريف الغداء	
1500 دج	500 دج	500 دج	العمال التنفيذيين
3000 دج	1000 دج	1000 دج	الإطارات

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية

\_ بحيث تمنح مصاريف الغداء بعد 6 ساعات من العمل على الأقل، بينما تمنح مصاريف العشاء بعد الساعة 7 مساءً، في حين تمنح مصاريف الإيواء بعد 10 ليلاً.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قائمة-

\_ توجد كذلك منحة تمنح للمديرين عند قيامهم بمهمة غير محددة لمراقبة مختلف وحدات المؤسسة تقدر ب 15.000 دج.

### 2. منح ذات طابع عائلي:

أ. منحة المرأة الماكثة في البيت: تمنحها المؤسسة لزوجة العامل الماكثة في البيت، وتقدر هذه المنحة 500 دج شهريا.

ب. منحة التمدريس: هي عبارة عن منحة تمنح لأطفال العمال الذين يزاولون دراستهم في جميع المستويات وتكون في بداية الدخول المدرسي فقط وهي كما يلي:

✓ ابتدائي ومتوسط: 3000 دج، ثانوي 5000 دج، جامعي 10000 دج.

### ثالثا: الإقتطاعات

#### 1. الغيابات Absence:

➤ إذا كان الغياب بالساعات:

$$\text{الأجر القاعدي} \div 173.33 = \text{تكلفة الساعة الواحدة} \times \text{عدد ساعات الغياب}$$

➤ إذا كان الغياب بالأيام:

$$\text{الأجر القاعدي} \div 22 = \text{تكلفة اليوم الواحد} \times \text{عدد أيام الغياب}$$

➤ الغيابات التي لا تخصم من أجر العامل والتي تعتبر حق من حقوق العامل:

1. في حالة وفاة أحد الأقارب: الأب أو الأم، الزوج(ة)، أحد الأولاد، أخوات العامل، أخوات الزوج(ة)

2. ختان أحد الأولاد

3. زواج العامل

بحيث يمنح للعامل 3 أيام ويحصل على أجره بصفة عادية.

2. اشتراكات الضمان الاجتماعي RSS: هي اقتطاعات يتحملها العامل بحيث يحدد مقدار الإشتراك

بنسبة 9% من أجر العامل الخاضع للضمان الاجتماعي والتي توزع كما يلي:

الجدول رقم (17): يوضح معدلات الضمان الاجتماعي

النسبة %	البيان
0.5	التأمين على البطالة
0.5	التقاعد المسبق
1.5	التأمين الاجتماعي
6.5	التقاعد
9	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على المعلومات المقدمة من رئيس مصلحة الموارد البشرية

بحيث تحسب كما يلي:

$$\text{مقدار اقتطاع الضمان الاجتماعي} = \text{الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي} \times 9\%$$

3. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي IRG: هو عبارة عن مبلغ مالي يقتطع من أجر العامل ويدفع

إلى مصلحة الضرائب وفقا للجدول التصاعدي الشهري للضريبة على الدخل الإجمالي المذكور سابقا في الجانب النظري، ومن بين أهم المستجدات التي جاءت بها الإصلاحات الضريبية نجد:

- تستفيد المداخيل التي تتعدى 30.000 دج من إعفاء كلي من الضريبة على الدخل الإجمالي.
- تستفيد المداخيل التي تفوق 30.000 دج وتقل عن 35.000 دج من تخفيضين:
- التخفيض الأول: يقدر ب 40%، لا يمكن أن يقل هذا التخفيض عن 1.000 دج شهريا أو يزيد عن 1.500 دج.

➤ التخفيض الثاني: يكون حسب الصيغة التالية:

$$\text{الضريبة على الدخل الإجمالي} = \text{الضريبة IRG/S (حسب التخفيض الأول)} \times (51/137) - (8/27925)$$

- أما المداخيل التي تفوق 35.000 دج تستفيد من تخفيض وحيد 40%.

4. الخصم من الراتب: يكون الخصم من الراتب بعد خطأ مهني قام به العامل داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قالمة-

5. تسبيقات على الأجر **Avance sur Salaire** : تقتطع في نفس الشهر الذي تمنح فيه وتكون من 5.000 دج إلى 10.000 دج.

6. السلفيات: تمنح السلفيات للعامل بشرط أن لا يكون لديه أي تسبيق آخر، تخصم خلال 24 شهر الموائية، وتمنح بنسبة 30% من الأجر القاعدي بحيث:

$$\text{السلفيات} = \text{الأجر القاعدي} \times 30\% \times 24 \text{ شهر}$$

المطلب الثالث: حساب أجر عامل بمؤسسة عمر بن عمر

سنتناول في هذا المطلب نموذج كشف الأجر لأحد العمال في مصبرات عمر بن عمر بوعاتي محمود -قالمة- بكيفية حسابه والجدول التالي يوضح ذلك\*:

الجدول رقم (18): يوضح كشف أجر العامل XXX

شركة ذات مسؤولية محدودة مصبرات عمر بن عمر CAB					
وحدة بوعاتي محمود					
ولاية قالمة					
أجرة شهر أفريل 2023			رقم صاحب العمل : XXXXXXXXX		
الاسم واللقب : XXX			الرقم : XXX		
تاريخ الانضمام : 2019/01/12			الحالة العائلية : M		
رقم الضمان الاجتماعي : 71000009530			الوظيفة : مساعد محاسب		
			رقم الحساب : XXXXXXXXX		
رقم	اسم	القاعدة	النسبة	الأرباح	الاقتطاعات
R030	الأجر القاعدي	22.00	0.00	40748.40	
R061	اقتطاع العطلة	7.3	1852.20	13521.1	
R100	عطلة	10.00		25253.25	
R261	تعويض الخبرة	27227.34	15.50	4220.24	
R275	تعويض التلوث	13.00	31.00	403.00	

\* انظر للملحق رقم 07.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قالمة-

5139.34		9.00	57103.83	اقتطاع الضمان الاجتماعي	R510
	1750.00	350.00	5.00	السلة	R522
6801.70		1.0015	53714.49	اقتطاع IRG	R660
	500.00			الأجر الوحيد	R714
25462.10	72847.89	المجموع			
<b>47412.79</b>				<b>الأجر الصافي</b>	

المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة مصبرات عمر بن عمر بوعاتي محمود

أولاً: حساب الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي

يتم حساب الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي على النحو التالي :	
<b>40748.40</b>	<b>الأجر القاعدي:</b>
25253.25	+ العطلة
4220.24	+ تعويض الخبرة
403.00	+ تعويض التلوث
13521.1	- اقتطاع العطلة
<b>57103.83</b>	<b>= الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي</b>
(%9)	× اقتطاع الضمان الاجتماعي
<b>5139.34</b>	<b>= الأجر بعد اقتطاع الضمان الاجتماعي</b>

ثانيا: حساب الأجر الخاضع للضريبة

يتم حساب الأجر الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي كما يلي :	
57103.83	الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي
5139.34	- الأجر بعد اقتطاع الضمان الاجتماعي
1750.00	+ تعويض السلة ( 5 × 350 )
<b>53714.49</b>	<b>= الأجر الخاضع للضريبة</b>

تحسب الضريبة المقتطعة من الأجر عن طريق السلم الضريبي الشهري بالطريقة التالية:

الجدول رقم (19): يوضح مقطع من السلم الضريبي الذي تستعمله المؤسسة

BAREME IRG 2022			
IMPOSABLE	IRG	IMPOSABLE	IRG
53700,00	6799,00	46901,00	6799,00
53710,00	6801,70	46908,30	6801,70
53720,00	6804,40	46915,60	6804,40
53730,00	6807,10	46922,90	6807,10
53740,00	6809,80	46930,20	6809,80
53750,00	6812,50	46937,50	6812,50

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة لمصبرات عمر بن عمر بوعاتي محمود

ثالثا: الأجر الصافي

يتم حساب الأجر الصافي بالطريقة التالية:	
الأجر الصافي = إجمالي الأجر - إجمالي الاقتطاعات	
الأجر الصافي = 72874.89 - 25462.10	
الأجر الصافي = 47412.79 دج	

## المبحث الثالث: مساهمة مستجدات الضريبة على الرواتب والأجور في تفعيل أداء

### العاملين بمؤسسة عمر بن عمر

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى كيفية احتساب الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الأجور والرواتب لعمال مؤسسة عمر بن عمر وإجراء مقارنة لكل عامل على حدا خلال مختلف الإصلاحات الضريبية المعتمدة من طرف الدولة، ومدى تأثير هذه المستجدات على فعالية أداء العاملين داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: قبل إصلاح الضريبة على الرواتب والأجور

أخذنا عينة من كشوف الأجر لثلاث عمال يشتغلون في مؤسسة عمر بن عمر (x)، (y) و (z)، بهدف توضيح الكيفية التي تم بها حساب IRG/S قبل صدور القانون التكميلي لسنة 2020 لكل عامل، وليكن الأجر الخاضع للضريبة لكل منهم على التوالي : 10.222,97 دج \* ، 32.547,14 دج \* ، 92.960,22 دج \* .

حسب الجدول التصاعدي الشهري للضريبة على الدخل لسنة 2008 الموضح أعلاه في الفصل الأول الجدول رقم ( 05 ) نجد :

أولاً :العامل (x) أجره الخاضع للضريبة = 10.220,00 دج

بالنظر إلى كشف أجر العامل (x) نجد أن لديه 8,5 ساعات غياب خلال الشهر، وكذا 120 ساعة تتمثل في عطلة مرضية، إذن لحساب IRG/S لا بد من :

حساب عدد الساعات العمل الفعلية للعامل = 173.33 - (8.5+120) = 44.83 ساعة عمل

\* انظر للملحق رقم 08 .

\* انظر للملحق رقم 09 .

\* انظر للملحق رقم 10 .

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قالمة-

عندما يكون هناك غيابات خلال الشهر IRG/S يحسب وفقا للعلاقة الثلاثية التالية :

$$\text{حساب الوعاء الضريبي} = ( 173,33 \times 10222,97 ) \div 44,83 = 39530 \text{ دج}$$

بحيث يعتبر المبلغ 39.530,00 دج هو الأجر الخاضع للضريبة وبالتالي :

$$\text{القسط الأول} = 10.000 \text{ دج} \times 0\% = 0 \text{ دج}$$

$$\text{القسط الثاني} = 20.000 \text{ دج} \times 20\% = 4.000 \text{ دج}$$

$$\text{القسط الثالث} = 9.530 \text{ دج} \times 30\% = 2.859 \text{ دج}$$

$$\text{الضريبة قبل التخفيض} = 0 \text{ دج} + 4.000 \text{ دج} + 2.859 \text{ دج} = 6.859 \text{ دج}$$

$$\text{التخفيض 40\%} = 6.859 \text{ دج} \times 40\% = 2744 \text{ دج}$$

بما أن التخفيض يشترط أن يكون ما بين (1000 دج \_ 1500 دج) شهريا لذا يخفض إلى 1500 دج

$$\text{الضريبة بعد التخفيض} = 1500 - 6.859 = 5.359 \text{ دج}$$

$$\text{استخراج قيمة اقتطاع الضريبة على الدخل} = ( 44,83 \times 5.359 ) \div 173,33 = 1.387 \text{ دج}$$

### ثانيا: العامل (y) متزوج، أجره الخاضع للضريبة = 32.540,00 دج

بالنظر إلى كشف أجر العامل (y) نجد أن هناك غيايين: غياب غير مبرر وغياب في بداية العقد

إذن في حالة وجود غياب في الشهر لابد من حساب عدد ساعات العمل الفعلية للعامل أولا حيث نجد:

$$\text{عدد ساعات العمل الفعلية للعامل} = 173.33 - ( 2 + 16 ) = 155.33 \text{ ساعة عمل ثم يتم حساب}$$

الاقتطاع الضريبي من الدخل وفق العلاقة الثلاثية التالية :

$$\text{الوعاء الضريبي} = ( 173.33 \times 32547.14 ) \div 155.33 = 36318.77$$

بحيث يعتبر المبلغ 36.310,00 دج هو الأجر الخاضع للضريبة وبالتالي:

$$\text{القسط الأول} = 10.000 \text{ دج} \times 0\% = 0 \text{ دج}$$

$$\text{القسط الثاني} = 20.000 \text{ دج} \times 20\% = 4.000 \text{ دج}$$

$$\text{القسط الثالث} = 6310 \text{ دج} \times 30\% = 1.893 \text{ دج}$$

الضريبة قبل التخفيض = 0 دج + 4.000 دج + 1.893 دج = 5.893 دج

التخفيض 40 % = 5.893 دج × 40 % = 2.357,2 دج

أي : = 1500 دج

الضريبة بعد التخفيض = 1500 - 5.893 = 4.393 دج

استخراج قيمة اقتطاع الضريبة على الدخل = ( 155.33 × 4393 ) ÷ 173.33 = 3936.03 دج

**ثالثا: العامل (z) متزوج، أجره الخاضع للضريبة = 92.960,00 دج**

القسط الأول = 10.000 دج × 0 % = 0 دج

القسط الثاني = 20.000 دج × 20 % = 4.000 دج

القسط الثالث = 62.960 دج × 30 % = 18.888 دج

الضريبة قبل التخفيض = 0 دج + 4.000 دج + 18.888 دج = 22.888 دج

التخفيض 40 % = 22.888 دج × 40 % = 9155.2 دج

أي : = 1500 دج

الضريبة بعد التخفيض = 1500 - 22.888 = 21.388 دج

**المطلب الثاني: مستجدات الضريبة على الأجور والمرتبات**

سننظر في هذا المطلب إلى حساب مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور لنفس

العمال السابقين لكن بعد صدور قانون المالية التكميلي 2020 وبعد التخفيض الضريبي المنصوص عليه

في قانون المالية سنة 2022.

## أولاً: بعد صدور قانون المالية التكميلي لسنة 2020

بناء على مختلف الإصلاحات والمستجدات التي نص عليها القانون التكميلي لسنة 2020، نجد أن الأجر الخاضع للضريبة لكل من العامل (X)، (Y) و (Z) على التوالي يساوي: 19.571,33 دج \*، 33.906,46 دج \*، 91062.49 دج \*

### 1. العامل (x) أجره الخاضع للضريبة=19.570,00 دج

هذا العامل لا يخضع للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور ابتداء من جوان 2020 وهذا حسب ما نص عليه القانون التكميلي لسنة 2020 هو إعفاء كلي للمداخيل التي تقل عن 30.000 دج حيث نجد أن الأجر الخاضع للضريبة يساوي 19.571,33 دج أقل من 30.000 دج.

### 2. العامل (y) أجره الخاضع للضريبة=33.900,00 دج

القسط الأول = 10.000 دج × 0 % = 0 دج

القسط الثاني = 20.000 دج × 20 % = 4.000 دج

القسط الثالث = 3900 دج × 30 % = 1170 دج

الضريبة قبل التخفيض = 0 دج + 4.000 دج + 1170 دج = 5170 دج

التخفيض الأول 40 % = 5170 دج × 40 % = 2068 دج

= 1500 دج

الضريبة بعد التخفيض = 5170 دج - 1500 دج = 3670 دج

الضريبة على الدخل الإجمالي = الضريبة S/IRG (وفقاً للتخفيض الأول) × (3/8) - (3/20000)

الضريبة على الدخل = (3670 دج) × (3 ÷ 8) - (3 ÷ 20000) = 3120 دج

\* انظر للملحق رقم 11.

\* انظر للملحق رقم 12.

\* انظر للملحق رقم 13.

### 3. العامل (z) أجره الخاضع للضريبة = 91.060,00 دج

$$\text{القسط الأول} = 10.000 \text{ دج} \times 0\% = 0 \text{ دج}$$

$$\text{القسط الثاني} = 20.000 \text{ دج} \times 20\% = 4.000 \text{ دج}$$

$$\text{القسط الثالث} = 61.060 \text{ دج} \times 30\% = 18.318 \text{ دج}$$

$$\text{الضريبة قبل التخفيض} = 0 \text{ دج} + 4.000 \text{ دج} + 18.318 \text{ دج} = 22.318 \text{ دج}$$

$$\text{التخفيض } 40\% = 22.318 \text{ دج} \times 40\% = 8927.2 \text{ دج}$$

$$\text{أي : } = 1500 \text{ دج}$$

$$\text{الضريبة بعد التخفيض} = 1500 - 22.318 = 20.818 \text{ دج}$$

### ثانيا: التخفيض الضريبي لسنة 2022

حسب التخفيضات المنصوص عليها في قانون المالية لسنة 2022، سوف نقوم بحساب الضريبة على الدخل الإجمالي للعاملين (Y) و (Z) فقط لأن العامل (X) أصبح معفى تماما من هذه الأخيرة، وليكن الأجر الخاضع للضريبة لكل منهما على التوالي كما يلي : 30.436,41 دج \* ، 88.123,49 دج\* حسب الجدول التصاعدي الشهري لسنة 2022 المنصوص عليه أعلاه في الفصل الأول ( الجدول رقم 07 ) نجد:

### 1. العامل (y) أجره الخاضع للضريبة = 30430.00 دج

$$\text{القسط الأول} = 20.000 \text{ دج} \times 0\% = 0 \text{ دج}$$

$$\text{القسط الثاني} = 10.430 \text{ دج} \times 23\% = 2.398,9 \text{ دج}$$

$$\text{الضريبة قبل التخفيض} = 2398.9 \text{ دج}$$

$$\text{التخفيض الأول } 40\% = 2398.9 \text{ دج} \times 40\% = 959.56 \text{ دج}$$

$$\text{أي : } = 1000 \text{ دج}$$

\* انظر للملحق رقم 14.

\* انظر للملحق رقم 15.

الضريبة بعد التخفيض = 2398.9 دج - 1000 دج = 1398.9 دج

الضريبة على الدخل الإجمالي = الضريبة S/IRG (حسب التخفيض الأول)  $\times (51/137) - (8/27925)$

الضريبة على الدخل =  $(1398.9) \times (51 \div 137) - (8 \div 27925) = 267$  دج

2. العامل (z) أجره الخاضع للضريبة = 88.120,00 دج

القسط الأول = 20.000 دج  $\times 0\% = 0$  دج

القسط الثاني = 20.000 دج  $\times 23\% = 4.600$  دج

القسط الثالث = 40.000 دج  $\times 27\% = 10.800$  دج

القسط الرابع = 8.120 دج  $\times 30\% = 2.436$  دج

الضريبة قبل التخفيض = 0 دج + 4.600 دج + 10.800 دج + 2.436 دج = 17.836 دج

التخفيض 40% =  $17.836 \times 40\% = 7134.4$  دج

أي : = 1.500 دج

الضريبة بعد التخفيض = 1500 - 17.836 = 16.336 دج

المطلب الثالث : أثر ضريبة الرواتب و الأجور على أداء العاملين

في هذا المطلب سوف نقوم بإجراء مقارنة للضريبة المقتطعة من أجر كل عامل على حدة، وتوضيح مختلف المبالغ التي استفاد منها كل عامل من العاملين الثلاث (X)، (Y) و (Z) نتيجة للإصلاحات الضريبية التي نص عليها قانون المالية، مع أخذ بعين الاعتبار الأجر الخاضع للضريبة لكل عامل خلال الثلاث سنوات ليس ثابت ويتغير بتغير الساعات الإضافية، الغيابات... الخ لذلك من الصعب تحديد وبدقة المبالغ التي استفاد منها كل عامل خلال السنوات الثلاث المذكورة سابقا وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدولين التاليين:

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قالمة -

الجدول رقم (20): يوضح المبلغ الذي استفاد منه كل عامل خلال الإصلاح الأول

العامل	قبل إصلاح IRGs	بعد إصلاح IRGs	المبلغ المستفاد منه
العامل (X)	1.387 دج	إعفاء كلي	1.387 دج
العامل (Y)	3.936,03 دج	3.120 دج	816,03 دج
العامل (Z)	21.388 دج	20.818 دج	570 دج

المصدر: من إعداد الطالبتان

الجدول رقم (21): يوضح المبلغ الذي استفاد منه كل عامل من خلال مقارنة السنتين 2020 و 2022

العامل	IRGs سنة 2020	IRGs سنة 2022	المبلغ المستفاد منه
العامل (X)	إعفاء كلي	إعفاء كلي	إعفاء كلي
العامل (Y)	3.120 دج	267 دج	2.853 دج
العامل (Z)	20.818 دج	16.336 دج	4482 دج

المصدر: من إعداد الطالبتان

بناء على نتائج الفروق في الأجر المذكورة سابقا يتضح لنا إن الزيادة زهيدة مقارنة بالأجر المستحق تمت على مراحل، خاصة بعدما شهد الوضع الاقتصادي في البلد انخفاض القدرة الشرائية للمواطنين، لكن قد ترفع من معنويات العامل خاصة ذوي الدخل الضعيف بعد إعفائهم من الضريبة على الدخل الإجمالي، كما نجد أن تحسين أداء العاملين ورفع إنتاجيتهم مرهون بمدى مساهمة صاحب العمل في رفع الأجر أو تحفيزهم كتوزيع الأرباح المحققة وغيرها من العلاوات والتعويضات المستحقة، زيادة على ما سبق يوجد التحفيز المعنوي المتمثل في احترام وتقدير العامل مع توفير الحماية الكافية من المخاطر المهنية المعرض لها وغيرها من أدوات التحفيز .

## ملاحظة هامة

بعد الدراسة الميدانية للمؤسسة لاحظنا أن العمال يستفيدون من منح تحفيزية قد تساعد على تحسين أداء العمال لكونها ناتجة من صاحب العمل كما نشير أنها تحسب وفق الخطوات التالية:

**الخطوة الأولى:** حساب إجمالي الأجر الخاضع لاقتطاع الضمان الاجتماعي خلال السنة للعامل المعني.

**الخطوة الثانية:** القيام بقسمة إجمالي الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي على 12 شهر كما يلي:

**المنحة = الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي / 12 شهر.**

**الخطوة الثالثة:** خصم الغيابات من هذه المنحة كما يلي:

- الغيابات الغير مبررة للعامل خلال السنة.
- الغيابات مبررة للعامل خلال السنة والتي تجاوزت 48 ساعة خلال السنة.
- الخطوة الرابعة:** في حالة وجود عقوبة لدى العامل يتم التعامل بها كما يلي:
- عقوبة من الدرجة الأولى: يخصم من 1 إلى 3 أيام من أجر العامل.
- عقوبة من الدرجة الثانية: لا يمنح للعامل المنحة التحفيزية ويكون لديه الحق في تقديم طعن لدى المديرية العامة.
- العقوبة من الدرجة الثالثة: يسرح العامل من العمل.

**الخطوة الخامسة:** تحسب المنحة النهائية كما يلي:

**المنحة النهائية = المنحة بعد خصم كافة الغيابات والعقوبات × 2**

ليكون لدينا العامل (Z) أجره الخاضع للضمان الاجتماعي خلال أشهر سنة 2019 كما يلي :

- **إجمالي الأجر الخاضع للضمان الاجتماعي = 96149,20 + 93876,73 + 103132,04**
- 96233,20 + 68427,87 + 95771,20 + 68511,87 + 134477,56 + 100151,39**
- + 96275,20 + 103090,04 + 98234,30 = 1.154321,19** دج سنويا
- **المنحة = 1.154321,19 ÷ 12 = 96.193,47** دج شهريا \*

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر \_ بوعاتي محمود \_ قالمة-

- العامل لا يوجد لديه غيابات غير مبررة وغياباته المبررة لم تتجاوز 48 ساعة سنويا، كما لا يوجد لديه أي عقوبة لذا لا يخصم من المنحة .
- المنحة النهائية = 96.193,47 دج  $\times$  2 = 192386,93 دج ( تظهر في كشف الراتب للعامل في جانفي 2023 \* .

### تنبيه:

- العامل لديه الحق في 4 ساعات فقط غيابات مبررة خلال الشهر.
- المنح التي تمنح للعامل بصفة غير شهرية (كالمنح التشجيعية) تخضع للضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور بمعدل 10% فقط ولا تخضع للجدول الإخضاع الضريبي.

\* انظر للملحق رقم 17.

### خلاصة الفصل:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية ومن خلال تقديمنا لهذا الفصل التطبيقي يتضح أن الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور من أعلى الحصائل الضريبية نظرا لأنها تقتطع من المصدر بشكل متفاوت من أجور عمال مؤسسة عمر بن عمر، وقد مرت بالعديد من التعديلات في الآونة الأخيرة أثرت بشكل مباشر على أجور العمال وعلى أدائهم بشكل طفيف، ورفع إنتاجيتهم مرهون بمدى مساهمة صاحب العمل في رفع الأجر وتحفيزهم كتوزيع الأرباح المحققة (منحة تشجيعية).

الخاتمة العامة

تعتبر الضريبة على الدخل الإجمالي من أهم المصادر المالية للدولة نظرا لما توفره من أموال في الخزينة العمومية، وتعتبر فئة الرواتب والأجور من الإيرادات الرئيسية التي تساهم بنسب عالية في توفير هذه الأموال مقارنة بالفئات الأخرى من الضريبة على الدخل الإجمالي التي لا يمكن الاستغناء عنها لكونها مصدر تحصيل أكبر قدر ممكن من الإيرادات لتغطية النفقات العمومية للدولة.

باعتبار أن الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور من أهم دعائم النظام المالي الجزائري فقد حرص النظام الجبائي على إضفاء العديد من التعديلات والإصلاحات الضريبية قصد زيادة الدخل القومي وتحسين القدرة الشرائية للعاملين، و مما لا شك فيه أن الأجور مصدر إلهام الكثير فإن تخفيض ضريبة الدخل الإجمالي للرواتب و الأجور من شأنها أن تخفف العبئ الضريبي على المورد البشري الذي يعد أهم عنصر في المؤسسة حيث باستطاعته أن يرقى بها من خلال تميزه و انضباطه لذلك على المؤسسة أن تعمل على تطويره و تقديم المكافآت و الأجور العادلة وفقا لتقييم الأداء قصد تحقيق أهدافها الاستراتيجية المسطرة من جهة و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من جهة أخرى .

ومن خلال الدراسة الميدانية بمجمع عمر بن عمر بوعاتي محمود \_ قالمة \_ لاحظنا أن الدولة الجزائرية تتبع نظام مالي جبائي من شأنه أن يعيد توزيع الدخل الإجمالي وتطبيق إعفاءات من شأنها أن تخفف العبء الضريبي على العاملين لكن من خلال الوثائق الرسمية المقدمة من طرف المؤسسة تبين أن أداء العاملين مستمر بنفس الوتيرة رغم الإصلاحات الضريبية المعتمدة في الجزائر .

### اختبار الفرضيات:

بناء على الفرضيات المقترحة في المقدمة العامة والدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية \_ بوعاتي محمود \_ قالمة \_ توصلنا إلى:

- منح التحفيزات والإعفاءات الجبائية للعاملين تساعد بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، عن طريق تخفيض الأعباء الضريبية وتوسيع المشاريع التنموية.
- نأكد صحة الفرضية الأولى لأن المؤسسة عندما تستفيد من تخفيضات وإعفاءات جبائية تساعد في تنمية المشاريع وزيادة الأرباح ونقص العبء الضريبي وذلك حسب ما لاحظنا أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.
- توجد عوامل ذاتية تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين زيادة على رفع الدخل وملحقاته.

نؤكد صحة الفرضية الثانية لأن العامل يتأثر بعوامل شخصية خارجة عن العوامل المادية مثل: ظروف العمل، المستوى المعيشي، الحب الذاتي لمكان العمل نظرا لحصوله على الاحترام والتقدير داخل بيئة العمل.

- تخفيض الضريبة على الرواتب والأجور تساهم في رفع إنتاجية العامل وتحسين أداءه في المؤسسة. تنفي الفرضية الثالثة بسبب أن العامل يرى أن زيادة الأجر ناتج عن العوامل الخارجية (سياسة الدولة في تحسين المستوى المعيشي) ولم يساهم صاحب العمل فيها إلا إذا كان رضا وظيفي مرتفع للعامل. مما سبق وبعد اختبار الفرضيات يمكننا الإجابة على إشكالية البحث بعد الاطلاع النظري على كل من الضريبة على الرواتب والأجور وأداء العاملين، ومن خلال الدراسة الميدانية يتضح انه لا يوجد أثر مباشر ما بين تخفيض الضريبة وأداء العاملين داخل المؤسسة باعتبار أن هذا التخفيض ممنوح من طرف ثالث (الدولة) لغاية معينة، أما أداء العاملين فهو مرتبط بالعوامل الداخلية (التحفيزات المادية والمعنوية الممنوحة من طرف صاحب العمل).

### نتائج الدراسة:

من خلال دراسة أثر مستجدات نظام الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور على فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إصلاح النظام الضريبي خطوة أساسية للقيام بإصلاح الاقتصاد في الجزائر.
- تعتبر أجور ورواتب العمال مورد مهم للضريبة على الدخل الإجمالي.
- الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور مورد دائم يقتطع شهريا من دخول الأفراد.
- تقتطع الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور من المنبع لتفادي التهرب الضريبي.
- أداء العاملين مرتبط بما يقدمه صاحب العمل من تحفيز مادي ومعنوي أو بما يشعر به من انتماء لمكان عمله.
- أداء العاملين تحكمه عوامل ذاتية وأخرى خارجية.
- تسجل المؤسسة حضور العمال عن طريق استخدام جهاز آلي يعمل ببصمة الإصبع مما يثبت الحضور الفعلي للعامل.

- طريقة إعداد كشف الأجور والرواتب بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية تتم آليا باستعمال برنامج إعلام آلي لسرعة الإعداد وتفادي الوقوع في أخطاء.
- إعداد نسختين من كشف الأجر واحدة تحتفظ بها مصلحة الموارد البشرية والأخرى تقدم للعامل.
- يسدد اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي من الرواتب والأجور لمصلحة الضرائب عن طريق شيك بنكي تفاديا للسرقة أو الضياع.
- تقدم المؤسسة مكافأة تشجيعية للعمال في بداية العام كتحفيز.
- أداء العاملين داخل المؤسسة يتأثر بما يمنحه صاحب العمل من امتيازات.

### التوصيات المقترحة:

على ضوء ما شهدناه سابقا نوصي بما يلي:

- يجب تكييف السياسة الضريبة وفق السياسة الاقتصادية من أجل الوصول إلى نتائج أفضل.
- العمل بجدية لمجابهة التهرب الضريبي وتحقيق العدالة الجبائية بين المكلفين بالضريبة.
- توعية العاملين بأبعاد المسؤولية والأداء وأثرها على تحسين الأداء داخل المؤسسة.
- الحرص على مراعاة ظروف العاملين داخل وخارج المؤسسة.
- إعادة النظر في الحوافز المقدمة للعاملين ومدى تأثيرها على أدائهم.
- تمكين العاملين من الاطلاع على كافة المستجدات الضريبية المقترحة من طرف الدولة وأثرها في تحسين الدخل.

### آفاق البحث:

برزت لنا أثناء القيام بدراسة أثر مستجدات نظام الضريبة على الدخل الإجمالي صنف الرواتب والأجور على فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة إشكاليات نقتراح أن تكون مواضيع لبحوث قادمة بإذن الله منها:

- أثر إصلاحات نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر إصلاحات الضريبة على الرواتب والأجور على أداء الموظفين في المؤسسات العمومية.

- دور التحفيزات المادية على فعالية أداء العاملين.
- دور الموارد البشرية في تحسين الأداء داخل المؤسسات.

# قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1. الكتب :

- 1) أحمد أبو السعود محمد، "الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين"، الناشر منشأة المعارف، مصر، 2004.
- 2) أحمد الجدع و آخرون، " الجديد في المحاسبة الضريبية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2004 .
- 3) أحمد طرطار، "تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1999.
- 4) أحمد منصور البدوي، " في المحاسبة الضريبية \_ الضريبة الموحدة على إيرادات القيم المنقولة و على المرتبات و ما في حكمها و الضريبة على أرباح شركات الأموال\_"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 2000 .
- 5) أحمد منصور البديوي، "في المحاسبة الضريبية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، مصر ، 1992.
- 6) بلقاسم سلاطينية و آخرون، " تنمية الموارد البشرية " ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2002.
- 7) حميد بوزيدة، "جباية المؤسسات"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005 .
- 8) حميد بوزيدة، "التقنيات الجبائية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2007.
- 9) حنيفة بن ربيع، "الواضح في المحاسبة المالية وفق SCF و المعايير الدولية IFRS/IAS"، ج2، ط1، منشورات كليك، الجزائر ، 2013 .
- 10) خليل عواد أبو حشيش ، " المحاسبة الضريبية"، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2010 .
- 11) ديفيد جيست و آخرون: "إدارة الموارد البشرية و الأداء-التحديات و الانجازات-"، ت: عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2015.
- 12) رضا خلاصي ، " النظام الجبائي الجزائري الحديث \_ جباية الأشخاص الطبيعيين و المعنويين\_"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ج1، ط2 ، 2006.

- 13) زينب حسين عوض الله، "مبادئ المالية العامة"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، لبنان، 1998.
- 14) سعد زناد دروش ومصطفى أحمد مصطفى، "إعداد قيادات الصف الثاني و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2018.
- 15) سليمان أحمية، "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري\_ علاقة العمل الفردية\_"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ج2، ط6، 2012.
- 16) سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية" \_مدخل استراتيجي \_، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 17) سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 18) صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002 .
- 19) صلاح حواس، "المحاسبة العامة"، غرناطة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2008 .
- 20) طارق الحاج، "المالية العامة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 .
- 21) عائشة يوسف الشميلي، "برنامج تحسين الأداء"، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2017.
- 22) عبد البارى إبراهيم درة، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
- 23) عرابة الحاج بن محمود، "أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات-دراسة مقارنة-"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2015.
- 24) عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.
- 25) عيسى سماعين، "جباية و محاسبة المؤسسة"، دار النشر للصفحات الزرقاء، الجزائر، 2022 .
- 26) فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 .
- 27) محمد البرادعي بسيوني، "تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2009.

- 28) محمد الصيرفي ،"قياس وتقويم أداء العاملين "،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ،مصر ، 2008.
- 29) محمد عباس محرزى،"اقتصاديات الجباية و الضرائب"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003 .
- 30) مصطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد-"، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن،2005.
- 31) مصطفى يوسف، "إدارة الأداء"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن ، 2015.
- 32) منصور بن عمارة ،" أعمال موجهة في تقنيات الجباية"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ج1، ط2، 2008 .
- 33) منصور بن عمارة ،" الضرائب على الدخل الإجمالي"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، ط2،2011 .
- 34) نصر رحال ، مصطفى عوادي ، " جباية المؤسسة بين النظرية و التطبيق"، النشر و التوزيع مكتبة بن موسى السعيد،الجزائر،2011 .
- 35) نور الدين حامد ، "أثر إصلاح النظام الضريبي"، دار زهران للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 .
- 36) وافية زاير ،"الإدارة الاستراتيجية و أداء المؤسسات الاقتصادية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجزائر، 2019.
- 37) وسيلة حمداوي ،"إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة ،الجزائر، 2004.
- 38) وفاء برهان برقاوي، "إدارة الموارد البشرية \_المفهوم و الوظائف و الاستراتيجيات \_"، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية و النشر و التوزيع، الأردن ، 2013 .
- 2. الأطروحات و الرسائل الجامعية :**
- 1) إلياس يحيياوي،" الضريبة على الأجور كآلية للوصول إلى الهيكل الأمثل للطلب الكلي \_ حالة الجزائر خلال الفترة 1970/2014\_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص نقود و بنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلـي- الشلف-، الجزائر، 2015/2016 .

- (2) أمنية بودراع، "دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة المنظمات، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012/2013.
- (3) بلقاسم بن العايب، "دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة \_دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالجلفة \_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، 2009/2010.
- (4) حمزة واسع، " التدقيق الاجتماعي ودوره في ترشيد نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة \_حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز\_ " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، تخصص إدارة الأعمال ، مدرسة الدراسات العليا التجارية \_الجزائر\_، الجزائر ، 2017/،2018.
- (5) سارة عنان ، " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية \_دراسة حالة بعض المؤسسات بسطيف\_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ،تخصص إدارة أعمال ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر ،2021/2022.
- (6) سامي قرشي، "دور التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة التكوين لمجمع سونلغاز البلدية-"، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 20أوت 1955سكيكدة، الجزائر، 2012/2013.
- (7) سامية بن طالب، "ضغوط العمل و تأثيرها على أداء العاملين في المنظمة-دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية و البناء-"،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تسيير المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009/2010.
- (8) سميرة عبد الصمد، "أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية \_دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة\_"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص تنظيم الموارد

- البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر\_ باتنة\_،الجزائر  
2008/2007.
- 9) شفيعة أيت بارة، "ممارسات تعبئة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة \_ دراسة ميدانية بمؤسسة Setif Gold plast\_"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر ، 2020/2019.
- 10) صابر بن عيسى ،"الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضة \_دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة\_ ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، جامعة محمد خيضر\_ بسكرة\_،الجزائر ، 2019،2018.
- 11) عادل بومجان،"تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
- 12) عادل دعاس ، " مساهمة التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين في المؤسسة \_دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز\_سونلغاز\_ " ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، تخصص إدارة الأعمال ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة\_،الجزائر ،2018/2017.
- 13) عبد الحميد فجاتي ،" دور الجباية البترولية في تحقيق التوازن الاقتصادي\_ دراسة قياسية تحليلية لحالة الجزائر ( 2014/1980 ) \_ " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص مالية و بنوك، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي\_ أم البواقي\_، الجزائر، 2017/2016 .
- 14) عبد الله بلعيد ،"إصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر\_1\_، الجزائر، 2019/2018 .

- 15) عذاري سعود الهاجري، " أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين \_دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت \_ " ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت، 2011.
- 16) عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب \_ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة \_ " ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، الجزائر، 2006/2005.
- 17) ليلي غضبان، "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اقتصاد تطبيقي و إدارة المنظمات ، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر\_باتنة\_ ، الجزائر ، 2010/2009.
- 18) محمد معمري ، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين \_دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر / كوبا بولاية الجلفة\_ " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ،تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ،قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر \_بسكرة\_،الجزائر، 2019/2018.
- 19) مصطفى بن ميري ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين \_دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أنتيبوتيكال بالمدينة " ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ،تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدينة، الجزائر 2021/2020.
- 20) نورة ديب ،"دور تقييم أداء العاملين في تحسين فعالية سياسة التحفيز \_ دراسة ميدانية للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز /سونلغاز قالمة\_ " ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، تخصص إدارة أعمال ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة باجي مختار \_عنابة\_، الجزائر ، 2016/2015.
- 21) وديعة ماضي ،"تفعيل تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية الجزائرية \_دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للشرق الجزائري\_، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص علم المكتبات ، معهد علم المكتبات و التوثيق ، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر، 2017/2016.

3. الملتقيات :

(1) زينة قمري و آخرون ، "الكفاءة الإنتاجية للمورد البشري و أثرها على الإنتاجية الكلية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع و التحديات)"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08ماي 1945-قالمة-، يومي 28-29 أبريل 2008.

(2) عبد الله خبابة وآخرون ،"تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال المسيلة-"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع و التحديات)"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08ماي 1945-قالمة-، يومي 28-29 أبريل 2008.

(3) محفوظ جبار و آخرون ،"دور الأجور في رفع إنتاجية العمال -دراسة حالة عمال المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب و الصنابير BCRسطيف\_"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع و التحديات)"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08ماي 1945-قالمة-، يومي 28-29 أبريل 2008.

(4) نعيمة غلاب و آخرون ،"الأداء في قنوات التوزيع-دراسة ميدانية في قطاع الحليب و مشتقاته قسنطينة"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع و التحديات)"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08ماي 1945-قالمة-، يومي 28-29 أبريل 2008.

(5) وداد بلكرمي وآخرون ، "تأثير الموارد البشرية على الأداء في وحدة نوميديا لإنتاج الحليب و مشتقاته"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى العلمي الوطني حول: "تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية (الواقع و التحديات)"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08ماي 1945-قالمة-، يومي 28-29 أبريل 2008.

4. المجالات :

- 1) أحمد زرنوح ،"الأداء في المنظمة"، مجلة سوسيوولوجيا للدراسات و البحوث العلمية ،العدد الثالث، جامعة زريان عاشولر-الجلفة-، الجزائر، 2017.
- 2) حاج سعيد يوسف، رابحي بو عبد الله،" إصلاح ضريبة الدخل الإجمالي للمرتبات و الأجور بين هدفي الزيادة في الحصيلة المالية و تحقيق العدالة الضريبية في الجزائر"، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، المجلد 14، العدد3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي\_ تيسمسيلت\_ ، الجزائر، 2021/10/05 .
- 3) خالد رجم وآخرون ،" تحليل العلاقة بين نظام تقييم العامل وأدائه في المؤسسة الاقتصادية" \_حالة فرع توزيع الكهرباء والغاز بورقلة \_ ، مجلة التنظيم والعمل ،المجلد 7،العدد2،الجزائر ، 2018.
- 4) خالد سناطور ، محمد حمر العين ،" قراءة في نظام الضريبة على الدخل الإجمالي و بوادر الرجوع إلى نظام الضرائب النوعية على مختلف أصناف الدخل حسب مصدرها"، مجلة الحقيقة ، العدد34، الجزائر ، 2012 .
- 5) رضوان آيت قاسي عزو ، حاج بن زيدان ،"تمو الجباية العادية في ظل الإصلاحات الضريبية و ظرف النمو الاقتصادي"، مجلة البشائر الاقتصادية ،المجلد الخامس، العدد 3، الجزائر، 2019.
- 6) عبد العالي خبار و عزيز قودة ،"دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري \_دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك\_، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد 4،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ،2022.
- 7) عبد المليك مزهودة ،" الأداء بين الكفاءة و الفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- ، الجزائر، 2001.
- 8) لطيف زيود و آخرون، "أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في مؤسسات و شركات القطاع العام"، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية ، العدد6، سوريا، 2003 .
- 9) محمد بن الأخضر ، يعقوب بن ساحة ، " قراءة نظرية في الأجور و المرتبات في التشريع الجزائري"، مجلة البحوث القانونية و السياسية ، العدد 15 ، الجزائر، 2020 .

10) محمد زرقون و الحاج عرابة، " أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الأول ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014.

11) يوسف قاسي ،العدالة الضريبية في الجزائر مع الإشارة لما جاء في قانون المالية لسنة 2022،مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ،العدد 1، الجزائر ، 2022 .

#### 5. القوانين و المراسيم :

(1) المادة 1، "قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023.

(2) المادة 104 ،"قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر ، 2022.

(3) المادة 109،" قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة" ، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023 .

(4) المادة 13 مكرر ، "قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر ، 2023 .

(5) المادة 25مكرر،" قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب ، الجزائر،2023.

(6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 31،القانون رقم 21\_16المتضمن قانون المالية لسنة 2022،المؤرخ في 25 جمادى الأولى 1443، الموافق 30 ديسمبر 2021،تعدل و تتمم المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة،الجريدة الرسمية،العدد100 ، 30 ديسمبر 2021.

(7) المادة 36، " قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب ، الجزائر،2023 .

(8) المادة 67، "قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023 .

- (9) المادة 68، "قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب ، الجزائر، 2023.
- (10) المادة 71، " قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، مديرية العامة للضرائب، الجزائر، 2023.
- (11) المادة 80 مكرر 1، "قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب ، الجزائر، 2023 .
- (12) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة الأولى من المرسوم الرئاسي رقم 21\_137، المؤرخ في 24 شعبان عام 1442 الموافق ل 7 أبريل 2021، يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون، الجريدة الرسمية ، العدد 28 ، 01 جوان 2020.
- (13) الجمهورية الجزائري الديمقراطية الشعبية، المادة 09، القانون رقم 20\_07 المتضمن قانون المالية التكميلي 2020، المؤرخ في 12 شوال 1441 الموافق ل 4 يونيو 2020، تعدل و تتم المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة، الجريدة الرسمية ، العدد 33 ، 01 جوان 2020.
- (14) المادة 104 ، " قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب، الجزائر ، 2023 .
- (15) المادة 104 ، "قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، المعدلة بموجب المادة 5 من قانون المالية لسنة 2008 ، المديرية العامة للضرائب ، طبعة 2008 .
- (16) المادة 56 مكرر، "قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة"، المديرية العامة للضرائب ، الجزائر، 2023.

### 6. المواقع الإلكترونية :

(1) موقع الوزارة المالية : <https://www.mf.gov.dz>

ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

1. الكتب :

- 1) A BOUDERBALA, " INSTRUCTION IMPOT SUR LE REVENU GLOBAL", OFFICE DES PUBLICATION UNIVERSITAIRES, ALGER,1992.
- 2) C AINOUCHE," L'IMPOT SUR LE REVENU GLOBALE", EDITION COMMUNICATION ET PUBLICITE, ALGER, 1992

الملاحق

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). * السنة التاسعة من التعليم الأساسي.	3	
* 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.	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.	8	
* البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.	9	ب
* شهادة تقني سام. * شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية. * البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.	10	
* ليسانس. * ليسانس نظام "ل م د" (LMD). * شهادة الدراسات العليا (DES).	11	ا
* شهادة المدرسة الوطنية للإدارة.	12	
* البكالوريا + 5 سنوات من التكوين العالي. * ماستر نظام "ل م د" (LMD). * ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.	13	

11		الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 61		18 رمضان عام 1428 هـ 30 سبتمبر سنة 2007 م	
<b>شبكة مستويات التأهيل</b>					
المجموعات		الأصناف		مستويات التأهيل	
		14		* ماجستير . * شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).	
		15		* صنف مخصص لرتب الترقية.	
		16		* دكتوراه في الطب العام.	
		17		* صنف مخصص لرتب الترقية.	
أ		خارج المصنف		1	
				* ماجستير (للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). * دكتوراه . * دكتوراه دولة.	
				2	
				* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).	
				3	
				* شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للاتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي).	
				4	
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.					
5					
* دكتوراه في العلوم الطبية (DESM).					
6					
* التأهيل الجامعي.					
7					
* قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.					
<p><b>المادة 4 :</b> للموظف، بعد أداء الخدمة، الحق في راتب يشتمل على ما يأتي:</p> <p>- الراتب الرئيسي،</p> <p>- العلاوات والتعويضات.</p>			<p><b>المادة 6 :</b> يكافئ الراتب الأساسي الالتزامات القانونية الأساسية للموظف.</p>		
<p><b>المادة 5 :</b> ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.</p> <p>وينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية .</p>			<p><b>المادة 7 :</b> تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل والظروف الخاصة به.</p> <p>وتكافئ العلاوة المردودية والأداء.</p>		
<p><b>المادة 8 :</b> تحدد قيمة النقطة الاستدلالية المنصوص عليها في المادة 5 أعلاه، بخمسة وأربعين ديناراً (45 دج).</p>					

الملحق رقم 02 : الشبكة الاستدلالية للرواتب و الأجور

9													18 رمضان عام 1428 هـ 30 سبتمبر سنة 2007 م	
الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 61														
الشبكة الاستدلالية للمرتبات														
الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	المرتبة	الدرجة
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1	د
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2	
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4	
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5	
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6	
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7	ج
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8	
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9	ب
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10	
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11	
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13	
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14	
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15	
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16	
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17	ا
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1	د
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2	
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3	
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4	
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5	
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6	
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7	

CAB

الملحق 03

رقم : ..... /2023/

## عقد عمل محدد المدة بالتوقيت الكامل

مبرم بين كل من:  
الشركة ش.ذ.م.م مصبرات عمر بن عمر الكائن مقرها ب بلدية بوعاتي محمود-قائمة  
ممثلة في شخص السيد : .....  
من جهة  
و  
السيد (ة): ..... المولود بتاريخ : .....  
العامل.

من جهة اخرى .  
و قد اتفقا الطرفان على ما يلي:

\*المادة الأولى طبيعة العقد:  
يوظف بعقد عمل محدد المدة بالتوقيت الكامل طبقا لنص المادة 12 من قانون 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990  
المتعلق بعلاقات العمل المعدل والمتمم.

\*المادة الثانية: موضوع العقد:  
يوظف في منصب : .....  
طبقا لنص الفقرة الأولى من المادة 12 من قانون 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل و  
المتمم.

\*المادة الثالثة: المدة المقررة و أسبابها:  
يوظف العامل في المنصب المذكور أعلاه لمدة ..... أشهر تسري:  
من : ..... الى : .....  
هذه المدة مبررة بتزايد العمل الذي كان وراء توظيف المعنى.

\*المادة الرابعة: المرحلة التجريبية  
يخضع العامل لمدة تجريبية تقدر بـ ..... اشهر خلال هذه المرحلة يتمتع العامل بنفس الحقوق و الواجبات التي يخضع  
لها العامل الذي يشغل نفس المهام. خلال فترة الاختبار يجوز إنهاء علاقة العمل في اي وقت من قبل اي من الطرفين دون  
إشعار أو تعويض. طبقا لنص المادة 20 من قانون 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل المعدل  
والمتمم

\*المادة الخامسة: مكان العمل:  
يحدد مكان العمل بمصبرات عمر بن عمر - بوعاتي محمود -قائمة. يلتزم العامل مسبقا و يعترف بحق الشركة في إعادة  
تعيينه في كل الأماكن التي تمارس فيها نشاطها حسب مقتضيات العمل.  
كل رفض لقرار التحويل للعمل في أماكن أخرى للشركة بشكل خرقا لبنود هذا العقد.

\*المادة السادسة: تنفيذ التزامات العمل  
يمارس العامل نشاطه تحت إشراف إدارة الشركة و يخضع لأوامرها و رقابتها و للالتزامات المحددة قانونا كما ينفذ  
واجباته المهنية تبعا لأوقات العمل المعمول بها في الشركة.

\*المادة السابعة: أوقات و نظام العمل  
يعمل وفق لأوقات العمل السارية المفعول في الشركة حسب نظام العمل العادي. و يمكن أن يعمل حسب نظام العمل  
المتناوب الذي يقرره المستخدم.

CAB

**\* المادة الثامنة: الأجر و العطلة السنوية و الساعات الإضافية:**

1- يتقاضى العامل مقابل عمله أجرا شهريا محددًا على النحو التالي:

اجر قاعدي .....	دج	منحة الخطر : .....	دج
منحة السنة لليوم .....	دج	منحة التلوث : .....	دج/يوم
منحة التنقل .....	دج	منحة العمل الليلي : .....	دج
منحة النقل (اليوم) .....	دج	منحة تنظيف الثياب .....	دج/يوم
منحة النقل التكميلية .....	دج	منحة العمل الشاق : .....	دج/يوم

يخضع الأجر المتقاضى لاشتراكات الضمان الاجتماعي و كذلك الضريبة على الدخل الإجمالي طبقا للتشريع و التنظيم الساري المفعول.

01- دفع المستخدم الأجر بانتظام عند حلول اجل استحقاقه.

02- يستفيد العامل من العطلة السنوية المدفوعة الأجر

03- يستفيد العامل عند ادائة ساعات اظافية بناءا على طلب من المستخدم زيادة في الأجر طبقا لأحكام المادة: 32 من القانون رقم: 11/90

**\* المادة التاسعة: ترك و إهمال منصب العمل:**

كل غياب غير مبرر للعامل لمدة 24 ساعة يعتبر بمثابة غياب غير قانوني.

يعذر العامل المتغيب من دون مبرر بموجب رسالة مضمونة الوصول بهدف الالتحاق بمنصب عمله في اجل أقصاه 72 ساعة و تقديم المبرر القانوني لتغيبه. و في حالة الامتناع عن الاستجابة للاعذار أو عدم تقديم المبرر يعتبر العامل في حالة إهمال و ترك منصب العمل من جانب واحد و ينجز عنه فسخ العقد .

**\* المادة العاشرة: تعليق علاقة العمل:**

تعلق علاقة العمل حسب الحالات المنصوص عليها في المادة 64 من القانون 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 , المتعلقة بعلاقات العمل المعدل و المتمم .

**\* المادة الحادية عشر: إنهاء العقد:**

ينتهي هذا العقد بقوة القانون في الحالات التالية:

- الاستقالة بعد فترة الإشعار
- انفصل لأسباب تأديبية .
- بطلان او الإلغاء القانوني للعقد عمل
- إنهاء النشاط القانوني لصاحب العمل
- الفصل لتقليص الحجم
- وصول العقد اجله من دون إخطار أو تعويض.

**\* المادة الثانية عشرة: شهادة العمل و رصيد كل الحسابات:**

عند وصول العقد اجله القانوني المحدد المدة في المادة: 03 أعلاه. يسلم للعامل شهادة عمل تبين تاريخ التوظيف, و تاريخ إنهاء علاقة العمل, و كذا المناصب التي شغلت و الفترات المناسبة لها. كما يسلم العامل وصل كل حسابات تثبت حصول العامل على جميع مستحقاته التي كان يدين بها للشركة بمناسبة تنفيذ عقد العمل و إنهاءه.

**\* المادة الثالثة عشر:**

لا يمكن تعديل هذا العقد إلا باتفاق الطرفين و طبقا للأسباب التي يقدرها القانون.

**\* المادة الرابعة عشر:**

ان العامل مسؤول عن المهام الموكلة إليه , و يلتزم باحترام القانون الداخلي للمؤسسة كما يتمتع عن كل التصرفات التي تلحق ضررا مادي أو معنوي للمؤسسة.

**\* المادة الخامسة عشر:**

النزاعات التي تنشئ في إطار تنفيذ هذا العقد يمكن تسويتها وديا و إن تعذر ذلك تعرض على المحكمة المختصة إقليميا.

حرر هذا العقد ببوعاتي محمود في

المدير

إمضاء العامل



## الملاحق رقم 04

## 4.2. Référentiel des emplois

Un emploi est un espace de mobilité à l'intérieur duquel les agents peuvent occuper des postes différents mais ayant des caractéristiques et des relations de proximité suffisamment commune pour faire l'objet d'un traitement global, dans un court délai avec ou sans nécessité de formation.

Le référentiel des emplois proposé ci-après, comprend six classes à l'intérieur de trois groupes socioprofessionnels : exécution - maîtrise - cadres et dix-huit paliers (niveaux d'exercice des tâches).

Dans chaque groupe, on retrouve les emplois à technicité sans commandement.

Classe	Emplois	Niveau
	<b>Exécution</b>	
<b>A</b>	Emplois non Qualifiés	1 et 2
<b>B</b>	Emplois Qualifiés	1, 2 et 3
	<b>Maitrise</b>	
<b>C</b>	Emplois de petite maitrise	1, 2 et 3
<b>D</b>	Emplois de maitrise supérieure	1, 2, 3 et 4
	<b>Cadre</b>	
<b>E</b>	Emplois de cadre d'études et de conception	1, 2 et 3
<b>F</b>	Emplois de cadre d'expertise	1, 2 et 3

**CLASSE A : EMPLOIS NON QUALIFIES**

D'après des consignes simples et détaillées fixant la nature des activités et les modes opératoires à appliquer, le travail consiste à exécuter des tâches caractérisées par leur simplicité ou leur répétitivité.

**CLASSE B : EMPLOIS QUALIFIES**

D'après des instructions de travail précises et détaillées indiquant les actions à accomplir, les limites à respecter, les méthodes à utiliser, les moyens disponibles, le travail consiste à exécuter un ensemble d'opérations diverses à enchaîner de façon cohérente en fonction des résultats à atteindre.



Ces exigences d'accès aux emplois sont déclinées en 18 niveaux de qualification, tels que définis ci-dessous.

Niveau	Emplois exécution non qualifiés	Degrés
1	Inférieur ou égal à la 5 <sup>ème</sup> année primaire	1
2	Avoir occupé un poste N1 avec 2 années minimales d'expérience professionnelle 1 <sup>er</sup> , 2 <sup>ème</sup> année moyenne	2

Niveau	Emplois exécution qualifiés	Degrés
3	Avoir occupé un poste N2 avec deux (2) années minimales d'expérience professionnelle 2 <sup>ème</sup> année moyenne + formation de 12 mois	1
4	Etre titulaire d'un Certificat de formation professionnelle spécialisée CFPS Avoir occupé un poste N3 avec deux (2) années minimales d'expérience professionnelle 2 <sup>ème</sup> année moyenne + formation de 18 mois 3 <sup>ème</sup> , 4 <sup>ème</sup> année moyenne	2
5	Avoir occupé un poste N4 avec deux (2) années minimales d'expérience professionnelle 1 <sup>ere</sup> année secondaire Etre titulaire du brevet d'enseignement moyen BEM Etre titulaire d'un certificat d'aptitude professionnelle CAP	3



Niveau	Emplois petite maîtrise	Degrés
6	Avoir occupé un poste N5 avec quatre (4) années minimales d'expérience professionnelle	1
	2 <sup>ème</sup> année secondaire et avoir occupé un poste N5 avec deux (2) années minimales d'expérience professionnelle	
7	Avoir occupé un poste N6 avec deux (2) années minimales d'expérience professionnelle	2
	Etre titulaire d'un certificat de maîtrise professionnelle CMP	
8	Avoir occupé un poste N7 avec deux (2) années minimales d'expérience professionnelle	3
	2 <sup>ème</sup> année secondaire + 12 mois de formation	
	3 <sup>ème</sup> année secondaire + 06 mois de formation	

Niveau	Emplois de maîtrise supérieure	Degrés
9	Avoir occupé un poste N8 avec quatre (4) années minimales d'expérience professionnelle	1
10	Avoir occupé un poste N9 avec deux (2) années minimales d'expérience professionnelle	2
	3 <sup>ème</sup> année secondaire + 12 mois de formation	
	Baccalauréat	
11	Diplôme de technicien	3
12	Avoir occupé un poste N10 avec deux (2) années minimales d'expérience professionnelle	4
	Avoir occupé un poste N11 avec deux (2) années minimales d'expérience professionnelle	
	Baccalauréat + 12 mois de formation	
	Diplôme de technicien supérieur	



Niveau	Emplois de cadre d'étude et de conception	Degrés
13	Avoir occupé un poste N12 avec quatre (4) années minimales d'expérience professionnelle	1
	Baccalauréat + 24 mois de formation Diplôme d'études universitaires appliquées DEUA	
14	Baccalauréat + 36 mois de formation	2
	Diplôme d'étude universitaire DEUA, Ingénieur d'application	
15	DES, licence	3

Niveau	Emplois de cadre d'expertise	Niveau
16	Avoir occupé un poste N1 5 avec quatre (4) années minimales,	1
	Master (système LMD)	
17	Ingénieur, licence ou poste graduation spécialisée	2
18	Magister, sur décision du Gérant	3

### B. Formation

Tout passage sur un emploi de niveau de qualification supérieur, que ce soit à l'intérieur de la filière ou entre les filières, s'accompagne d'une action de formation en vue de développer les capacités du travailleur à l'occuper convenablement.

Cette règle est impérative pour les mouvements inter groupes socioprofessionnels, où une formation doit être exigée (passage de l'exécution à la maîtrise et de la maîtrise à l'encadrement)

Le type de formation à dispenser est fonction de l'emploi visé. Trois catégories d'emplois doivent être appréhendées ; il s'agit :

- Des emplois à technicité sans commandement
- Des emplois mixtes de commandement et technicité
- Des emplois de commandement (responsabilité hiérarchique).



الملاحق 05

✓ **Méthode Globale :**  
La méthode globale repose sur le rangement des postes dans l'entreprise, les uns par rapport aux autres de façon à obtenir une liste de poste par ordre d'importance.

✓ **Les Méthodes analytiques :**  
La méthode analytique repose sur l'évaluation séparée de plusieurs des caractéristiques ; La somme des estimations partielles aboutit à l'attribution d'un total de points correspondant à un coefficient.

Il existe plusieurs méthodes analytiques. Elles se différencient par le nombre de coefficients retenus.

La grille d'évaluation, présentée ci-dessous sera « l'instrument mesure » des postes de travail.

Elle comprend trois grands critères :

- **Connaissances.**
- **Responsabilité.**
- **Condition particulière de travail.**

Chacun de ces trois critères se décompose en sous critères et en degrés avec une pondération unique pour tous les postes « encadrement » « maîtrise » « exécution ».

La cotation des postes proposée est réalisée sur une échelle de 100 à 1000 points, soit :

Critères	Cotation (points)
Qualification	100 à 600
Responsabilité	50 à 300
Conditions de travail	17 à 100

Cette cotation répartie à raison de :

Critères	Pourcentage
Qualification	60
Responsabilité	30
Conditions de travail	10



Elle se présente comme suit :

- **LA QUALIFICATION** fait l'objet d'une cotation globale (60%) ; Elle prend en considération trois sous critères : les connaissances de base, les connaissances spécifiques, l'expérience professionnelle.
- **LA RESPONSABILITE** est déclinée en cinq (5) sous critères, à savoir :

Sous Critères	
Vis-à-vis des subordonnés	7.5
Sur équipements / Outillage	7.5
Sur sécurité d'autrui	4.5
Sur formation	4.5
Sur la gestion	6.0
<b>Sous total</b>	<b>30</b>

- **LES CONDITIONS DE TRAVAIL** sont déclinées en quatre (4) sous critères, à savoir

Sous Critères	
Effort physique (Pénibilité)	2.5
Effort mental (Pénibilité)	2.5
Nuisances (salissure-insalubrité)	3.0
Risque AT et MP (danger)	2.0
<b>Sous total</b>	<b>10</b>

**Total Général 100**

Chaque poste est évalué, sur imprimé normalisé d'abord, sur la base du niveau de qualification requis pour l'occupation du poste, puis sur les responsabilités et les conditions de travail induites sur la base de la grille de cotation, imprimé normalisé.

الملاحق رقم 3 :

**Mesures de cotation des Postes**  
**Mesure des critères et sous critères**  
**Emplois non qualifiés A1 : 100 Points**  
**Total Maximum Points 167**

Niveau de Qualification (60%)	Taux	Degré		
A1	60	100	Total Max Points	167
		100		

Responsabilité (30%)	Taux	Degré			
		4	3	2	1
Vis-à-vis des subordonnés	7,5	7,5 %	5,60 %	3,70 %	1,8 %
		12,5	9,33	6,17	3
		3	2	1	
Sur équipements / Outillage	7,5	7,5 %	5,00 %	2,50 %	
		12,5	8,33	4,17	
		3	2	1	
Sur sécurité d'autrui	4,5	4,50 %	3,00 %	1,50 %	
		7,5	5	2,5	
		4	3	2	1
Sur formation	4,5	4,50 %	3,30 %	2,20 %	1,10 %
		7,5	5,5	3,67	1,83
		3	2	1	
Sur la Gestion	6	6,00 %	4,00 %	2,00 %	
		10	6,67	3,33	
		50			

Condition de travail (10%)	Taux	Degré			
		4	3	2	1
Effort physique (Pénibilité)	2,5	2,5	1,88	1,25	0,63
		4,25	3,19	2,13	1,06
		4	3	2	1
Effort mental (Pénibilité)	2,5	2,5	1,88	1,25	0,63
		4,25	3,19	2,13	1,06
		4	3	2	1
Nuisances (salissure-insalubrité)	3	3	2,25	1,50	0,75
		5	3,75	2,5	1,25
		4	3	2	1
Risque AT et MP (danger)	2	2,00	1,50	1,00	0,50
		3,33	2,50	1,67	0,83
		17			



الملحق رقم 06

**LISTE DES POSTES DE TRAVAIL OUVRANT DROIT**

**A L'INDEMNITE DE NUISANCE.**

**MARS 2014**



### LISTE DES POSTES DE TRAVAIL NUISANTS

Postes de travail	Indemnités						
	Danger.....%			Pénibilité	Insalub.	Salissure	Montant Jour/DA
	100%	50%	25%				
Directeur d'unité	/	/	/	/	/	/	/
Opérateur station de traitement d'eau			X		X	X	94,00 DA
Opérateur station de traitement d'eau qualifié			X		X	X	94,00 DA
Chef de station de traitement d'eau			X		X	X	94,00 DA
Aide mécanicien d'entretien		X		X	X	X	167,00 DA
Mécanicien d'entretien		X		X	X	X	167,00 DA
Mécanicien d'entretien qualifié		X		X	X	X	167,00 DA
Contremaître maintenance		X		X	X	X	167,00 DA
Chef d'atelier mécanique d'entretien		X		X	X	X	167,00 DA
Chef de département production						X	31,00 DA
Chef de quart production		X		X		X	125,00 DA
Contremaître production				X		X	83,00 DA
Contremaître production adjoint				X		X	83,00 DA
Contremaître production principal				X		X	83,00 DA
Opérateur de production ligne				X	X	X	125,00 DA
Aide opérateur				X	X	X	125,00 DA
Opérateur de production				X	X	X	125,00 DA
Opérateur de production qualifié				X	X	X	125,00 DA
Opérateur de chaudière	X			X	X	X	209,00 DA
Opérateur chaudière qualifié	X			X	X	X	209,00 DA
Assistante de Direction	/	/	/	/	/	/	/



### LISTE DES POSTES DE TRAVAIL NUISANTS

Postes de travail I	Indemnités						
	Danger.....%			Pénibilité	Insalub.	Sallssure	Montant Jour/DA
	100%	50%	25%				
Responsable chaufferie	X			X	X	X	209,00DA
Chauffeur PL & semi remorque		X		X		X	125,00DA
Chauffeur véhicules légers		X					42,00DA
Chauffeur T.C		X				X	73,00DA
Chauffeur de Direction		X					42,00DA
Conducteur de tracteur					X	X	73,00DA
Conducteur chariot élevateur		X			X	X	115,00DA
Conducteur chariot élevateur Qualifié		X			X	X	115,00DA
Chef de parc						X	31,00DA
Acheteur		X					42,00DA
Acheteur principal		X					42,00DA
Aide magasinier				X	X	X	125,00DA
Magasinier				X	X	X	125,00DA
Gestionnaire des stocks						X	31,00DA
Femme de ménage					X	X	73,00DA
Jardinier d'entretien				X		X	83,00DA
Maçon		X		X		X	125,00DA
Maçon qualifié		X		X		X	125,00DA
Contremaitre maçon		X		X		X	125,00DA
Aide plombier					X	X	73,00DA
Plombier					X	X	73,00DA



### LISTE DES POSTES DE TRAVAIL NUISANTS

Postes de travail I	Indemnités						
	Danger.....%			Pénibilité	Insalub.	Salissure	Montant Jour/DA
	100%	50%	25%				
Plombier qualifié					X	X	73,00DA
Manutentionnaire				X	X	X	125,00DA
Agent de nettoyage				X	X	X	125,00DA
Gardien		X					42,00DA
Chef de poste gardiens		X					42,00DA
Responsable de la sécurité		X					42,00DA
Aide laborantin					X	x	73,00DA
T.S en laboratoire					X	X	73,00DA
Chef de service laboratoire					x	X	73,00DA
Chef de département qualité						x	31,00DA
Agronome					X	x	73,00DA
Aide mécanicien auto					X	X	73,00DA
Mécanicien auto					X	X	73,00DA
Mécanicien auto qualifié					X	X	73,00DA
Chef d'atelier mécanique auto					x	X	73,00DA
Aide soudeur		X			X	x	115,00DA
Soudeur		X			X	X	115,00DA
Soudeur qualifié		X			X	X	115,00DA
Chef d'atelier soudure		X			x	X	115,00DA
Secrétaire	/	/	/	/	/	/	/
Secrétaire de Direction	/	/	/	/	/	/	/



Postes de travail I	Indemnités						
	Danger.....%			Pénibilité	Insalub.	Salissure	Montant Jour/DA
	100%	50%	25%				
Correspondant social	/	/	/	/	/	/	/
Correspondant social qualifié	/	/	/	/	/	/	/
Aide cuisinier						X	31,00DA
Cuisinier						X	31,00DA
Chef cuisinier						X	31,00DA
Aide électricien	X				X	x	157,00DA
Electricien	X				X	X	157,00DA
Electricien qualifié	X				X	X	157,00DA
Chef d'atelier électricité	x				x	X	157,00DA
Chef département ressources h.	/	/	/	/	/	/	/
Chef service ressources humaine	/	/	/	/	/	/	/
Chef de service formation	/	/	/	/	/	/	/
Chef de service Paie	/	/	/	/	/	/	/
Gestionnaire Paie	/	/	/	/	/	/	/
Gestionnaire ressources humaines	/	/	/	/	/	/	/
Agent de bureau	/	/	/	/	/	/	/
Agent de service	/	/	/	/	/	/	/
Chef de projet						x	31,00DA
Technicien en hygiène & sécurité		x				x	73,00DA
Informaticien	/	/	/	/	/	/	/
Cadre contentieux	/	/	/	/	/	/	/
Chef de département finances & comptabilité	/	/	/	/	/	/	/



Postes de travail	Indemnités						
	Danger.....%			Pénibilité	Insalub.	Salissure	Montant Jour/DA
	100%	50%	25%				
Chef de service comptabilité	/	/	/	/	/	/	/
Agent comptable	/	/	/	/	/	/	/
Comptable	/	/	/	/	/	/	/
Cadre comptable	/	/	/	/	/	/	/
Chef de service finances	/	/	/	/	/	/	/
Caissier				X	X		94,00 DA
Caissier principal				X	X		94,00 DA
Chef service commerce extérieur	/	/	/	/	/	/	/
Chef département commercial	/	/	/	/	/	/	/
Chef de service commercial	/	/	/	/	/	/	/
Cadre commercial	/	/	/	/	/	/	/
Agent commercial	/	/	/	/	/	/	/
Chef de département approvisionnements	/	/	/	/	/	/	/
Chef service approvisionnements	/	/	/	/	/	/	/
Chef section approvisionnements	/	/	/	/	/	/	/
Cadre approvisionnements	/	/	/	/	/	/	/
Agent de pesage						X	31,00 DA
Chef service bureau de méthode						X	31,00 DA
Ingénieur bureau de méthode						x	31,00 DA
Directeur de développement	/	/	/	/	/	/	/



**Le taux de chaque indemnité a été calculé sur la base du S.N.M.G de la Société plafonné à 20% détaillé comme suit :**

**\* Danger : 8%**

**\*Pénibilité : 5%**

**\*Insalubrité : 4%**

**\*Salissure : 3%**

**Cela dit la révision de ces indemnités se fera en fonction de l'augmentation du S.N.M.G de la Société.**

**Le montant de chaque indemnité journalière s'élève à :**

**Danger 100% = 84,00 DA (23000/22)\*8%**

**Danger 50% = 42,00 DA (23000/22)\*5%**

**Danger 25% = 21,00 DA (23000/22)\*4%**

**Pénibilité = 52,00 DA (23000/22)\*3%**

**Insalubrité = 42,00 DA**

**Salissure = 31,00 DA**

**Le Gérant**

الملحق رقم 07 : كشف أجر العامل XXX

07 الملاحق

**SARL CAB BENAMOR**

BOUATI MAHMOUD GUELMA

N° ADHERENT

**BULLETIN DE PAIE AVRIL 2023**

MATRICULE:  NOM:

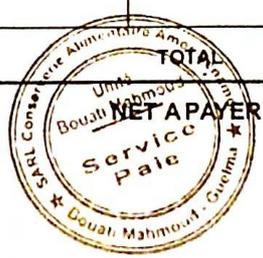
SIT. FAMILIALE:

FONCTION:  DATE ENT:

AFFECTATION:  N° SS:

N° COMPTE:

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R030	SALAIRE DE BASE	22.00	0.00	40 748.40	
R061	JRS. REPRISE/ CONGE (RETENUE)	7.3	1 852.20		13 521.1
R100	CONGE	10.00		25 253.25	
R261	I.E.P.	27 227.34	15.50	4 220.24	
R275	INDEMNITE SALISSURE	13.00	31.00	403.00	
R510	RETENUE SECU. SLE.	57 103.83	9.00		5 139.34
R522	PANIER	5.00	350.00	1 750.00	
R660	RETENUE IRG	53 714.49	1.0015		6 801.70
R714	SALAIRE UNIQUE			500.00	
				<b>TOTAL</b>	
				72 874.89	25 462.10



**NET A PAYER 47 412.79**

الملحق رقم 08 : كشف أجر العامل x قيل الإصلاح

 <b>SARL CAB BENAMOR</b> <b>BOUATI MAHMOUD GUELMA.</b> <b>037.23.83.02</b>		<b>BULLETIN DE PAIE</b> Date d'edition 02/05/2023 Mois de paie février/2020					
Matricule : ██████████ Nom : ██████████ Prénom : ██████████ Fonction : CHAUFFEUR VEHICULE LEGER	Date Rect. : 02/10/2016	Né le : 28/04/1979 Sit. Fam. Célibataire	Sexe : masculin Nb Enf : 0				
Catégorie Section Ech. Salaire 36.382.50		Mode de paiement : Banque Banque : CCP N° Cpt : 00799999001031280732					
Code	Désignation	Base	Nombre	Taux	Gain	Retenue	
001	SALAIRE DE BASE		7.77	1 212.75	36 382.50		
012	IND EXP PROF	9 409.95		1.25	117.62		
141	NBRF DE JOURS IND DANGER	4.00	4.00	42.00	168.00		
004	RETENUE MALADIE	120.00	120.00			25 188.37	
144	RETENUE ABSENCE NON AUTO	8.50	8.50			1 784.18	
095	RSS	9 695.57		9.00		872.60	
059	NOMBRE DE JOUR PANIER	4.00	4.00	350.00	1 400.00		
047	RETENUE IRG	10 222.97				1 387.13	
132	IPSU				500.00		
N° SS					Totaux...	38 568.12	29 232.28
N° Employeur 2452698636					Net à payer...		9 335.84



الملحق رقم 09 : كشف أجر العامل y قبل الإصلاح

 <b>SARL CAB BENAMOR</b>  <b>BOUATI MAHMOUD GUELMA.</b>  <b>037.23.83.02</b>	<b>BULLETIN DE PAIE</b>	
	Date d'edition	02/05/2023
	Mois de paie	janvier/2020

Matricule	Date Rect. :	05/01/2020	Né le :	27/05/1982	Sexe :	Masculin
Nom :			Sit. Fam.	Marié(e)	Nb Enf :	2
Prénom :			Mode de paiement :		Banque	
Fonction : AGENT DE SERVICE			Banque :	CCP		
Catégorie	Section	Ech.	Salaire	N° Cpt :	00799999001908172663	
			29.106.00			

Code	Désignation	Base	Nombre	Taux	Gain	Retenue
001	SALAIRE DE BASE		26.88	970.20	29 106.00	
139	NOMBRE JOURS SALISUR	19.00	19.00	31.00	589.00	
142	NBR JOURS INSALUBRITE	19.00	19.00	42.00	798.00	
143	NBR JOURS PENIBILITE	19.00	19.00	52.00	988.00	
144	RETENUE ABSENCE NON AUTO	2.00	2.00			335.84
148	RETENU ABSENCE DÉBUT DE CONTRAT		16.00			2 686.76
095	RSS	28 458.40		9.00		2 561.26
059	NOMBRE DE JOUR PANIER	19.00	19.00	350.00	6 650.00	
192	PRIME D'ENCOURAGEMENT				75 485.03	
047	RETENUE IRG	32 547.14				3 936.03
132	IPSU				500.00	
018	AVANCE SUR SALAIRE					10 000.00
048	RETENU ITG EN TAUX IRG	75 485.03		10.00		7 548.50
N° SS	822047001060			Totaux...	114 116.03	27 068.39
N° Employeur	2452698636			Net à payer...		87 047.64



الملحق رقم 10 : كشف أجر العامل z قبل الإصلاح

10 م 25 ر 111

 <b>SARL CAB BENAMOR</b>  <b>BOUATI MAHMOUD GUELMA.</b>  <b>037.23.83.02</b>	<b>BULLETIN DE PAIE</b>	
	Date d'edition	25/04/2023
	Mois de paie	février/2020

Matricule	Date Rect. : 08/07/2008	Né le :	11/11/1966	Sexe :	Masculin
Nom :		Slit. Fam.	Marié(e)	Nb Enf :	4
Prénom :		Mode de paiement :		Banque	
Fonction : CHAUFFEUR DIRECTION					
Catégorie	Section	Ech.	Salaire	Banque :	CCP
			42.446.25	N° Cpt :	

Code	Désignation	Base	Nombre	Taux	Gain	Retenue
001	SALAIRE DE BASE		30.00	1 414.88	42 446.25	
012	IND EXP PROF	42 446.25		14.98	6 358.45	
027	HEURES SUPP 100 %	32.00	32.00	200.00	15 672.76	
028	HEURES SUPP 50 %	40.00	40.00	150.00	14 693.22	
036	I F S P	42 446.25		25.00	10 611.56	
141	NBRE DE JOURS IND DANGER	29.00	29.00	42.00	1 218.00	
095	RSS	91 000.24		9.00		8 190.02
059	NOMBRE DE JOUR PANIER	29.00	29.00	350.00	10 150.00	
047	RETENUE IRG	92 960.22				21 388.00
132	IPSU				500.00	
018	AVANCE SUR SALAIRE					6 500.00
<b>Totaux...</b>					<b>101 650.24</b>	<b>36 078.02</b>
<b>N° SS</b>						
<b>N° Employeur</b> 2452698636		<b>Net à payer...</b>				<b>65 572.22</b>





الملحق رقم 12 : كشف أجر العامل y بعد صدور قانون المالية التكميلي سنة 2020

 <b>SARL CAB BENAMOR</b> <b>BOUATI MAHMOUD GUELMA.</b> <b>037.23.83.02</b>		الملحق 12		<b>BULLETIN DE PAIE</b> Date d'edition 02/05/2023 Mois de paie novembre/2020		
Matricule : ██████████ Nom : ██████████ Prénom : ██████████ Fonction : AGENT DE SERVICE	Date Recr. : 05/01/2020	Né le : 27/05/1982 St. Fam. Marié(e)	Sexe : Masculin Nb Enf : 2	Mode de paiement : Banque		
Catégorie : Section : Ech. :	Salaire : 29.106.00	Banque : CCP N° Cpt : 00799999001908172663				
Code	Désignation	Base	Nombre	Taux	Gain	Retenue
001	SALAIRE DE BASE		30.00	970.20	29 106.00	
139	NOMBRE JOURS SALISUR	16.00	16.00	31.00	496.00	
142	NBR JOURS INSALUBRITE	16.00	16.00	42.00	672.00	
143	NBR JOURS PENIBILITE	16.00	16.00	52.00	832.00	
095	RSS	31 106.00		9.00		2 799.54
059	NOMBRE DE JOUR PANIER	16.00	16.00	350.00	5 600.00	
047	RETENUE IRG	33 906.46				3 120.00
132	IPSU				500.00	
170	PRIME DE SCOLARITE				3 000.00	
064	RETENUE PRETS	0.00				5 000.00
<b>N° SS</b> 822047001060				<b>Totaux...</b>	<b>40 206.00</b>	<b>10 919.54</b>
<b>N° Employeur</b> 2452698636				<b>Net à payer...</b>		<b>29 286.46</b>



الملحق رقم 13 : كشف أجر العامل Z بعد صدور قانون المالية التكميلي سنة 2020

 <b>SARL CAB BENAMOR</b> <b>BOUATI MAHMOUD GUELMA.</b> 037.23.83.02				<b>BULLETTIN DE PAIE</b> Date d'edition 25/04/2023 Mois de paie décembre/2020				
Matricule : ██████████ Nom : ██████████ Prénom : ██████████ Fonction : ██████████			Date Rect. : 08/07/2008		Né le : 11/11/1966 Sit. Fam. Marié(e)		Sexe : Masculin Nb Enf : 4	
Catégorie : ██████████ Section : ██████████ Ech. : ██████████			Salaire : 42.446.25		Mode de paiement : Banque		Banque : CCP N° Cpt : ██████████	
Code	Désignation	Base	Nombre	Taux	Gain	Retenue		
001	SALAIRE DE BASE		30.00	1 414.88	42 446.25			
012	IND EXP PROF	42 446.25		14.98	6 358.45			
027	HEURES SUPP 100 %	32.00	32.00	200.00	15 672.76			
028	HEURES SUPP 50 %	32.00	32.00	150.00	11 754.57			
036	1 F S P	42 446.25		25.00	10 611.56			
141	NBRE DE JOURS IND DANGER	31.00	31.00	42.00	1 302.00			
095	RSS	88 145.59		9.00		7 933.10		
059	NOMBRE DE JOUR PANIER	31.00	31.00	350.00	10 850.00			
047	RETENUE IRG	91 062.49				20 818.00		
132	IPSU				500.00			
018	AVANCE SUR SALAIRE					6 500.00		
<b>Totaux...</b>					<b>99 495.59</b>	<b>35 251.10</b>		
N° SS ██████████			Net à payer...			64 244.49		
N° Employeur 2452698636								





الملحق رقم 15 : كشف أجر العامل z بعد صدور قانون المالية سنة 2022

**CONSERVERIE AMOR BENAMOR**

CITE BENARBIA SADEK BOUATI GUELMA

N° ADHERENT 2452698636

الملاحق 15

**BULLETIN DE PAIE**

AVRIL 2022

MATRICULE: [REDACTED] NOM: [REDACTED]  
 SIT. FAMILIALE: M  
 FONCTION: CHAUFFEUR VEHICULE LEGER DATE ENT: 08/07/2008  
 AFFECTATION: [REDACTED] N° SS: [REDACTED]  
 N° COMPTE: [REDACTED]

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
R030	SALAIRE DE BASE	22.00	0.00	42 446.25	
R112	HEURES SUPP. 50%	40.00		14 693.22	
R116	HEURES SUPP. 100%	40.00	489.77	19 590.80	
R261	I.E.P.	42 446.25	18.50	7 852.56	
R271	I.F.S.P.	42 446.25	25.00	10 611.56	
R279	INDEMNITE DE DANGER	30.00	42.00	1 260.00	
R510	RETENUE SECU. SLE	96 454.39	9.00		8 680.90
R522	PANIER	1.00	350.00	350.00	
R660	RETENUE IRG	88 123.49	1.0000		16 336.00
R714	SALAIRE UNIQUE			500.00	
TOTAL				97 304.39	25 016.90

NET A PAYER [REDACTED] 72 287.49  
 SARL Conserve Amour Benamor  
 SA CAB  
 Direction Générale  
 Traitement Ressources Humaine  
 Bouati Mahmoud - Guélima

الملحق رقم 16 : حساب المنحة التشجيعية لسنة 2019 للعامل Z



Conserverie Alimentaire Amor Benamor

الملحق 16

**CALCULE PRIME D'ENCOURAGEMENT 2019**

MARICULE 1631			
N°	MOI	JOUR TRAVAILLE	SALAIRE COTISABLE
1	01/2019	24,00 Jours	93 867.73
2	02/2019	30,00 Jours	96 149.20
3	03/2019	30,00 Jours	103 132.04
4	04/2019	30,00 Jours	96 233.20
5	05/2019	30,00 Jours	68 427.87
6	06/2019	30,00 Jours	95 771.20
7	07/2019	30,00 Jours	68 511.87
8	08/2019	30,00 Jours	134 477.56
9	09/2019	30,00 Jours	100 151.39
10	10/2019	30,00 Jours	96 275.20
11	11/2019	30,00 Jours	103 090.04
12	12/2019	30,00 Jours	98 234.30
<b>TOTALS</b>			<b>1 154 321.60</b>

Prime = 96 193.47  
 Prime final = 192 386.93



الملحق رقم 17 : كشف أجر العامل Z سنة 2020 يوضح حصوله على المنحة التشجيعية

 <b>SARL CAB BENAMOR</b> 17 الملاحق <b>BOUATI MAHMOUD GUELMA.</b> 037.23.83.02				<b>BULLETIN DE PAIE</b> Date d'edition 25/04/2023 Mois de paie janvier/2020		
Matricule : ██████████ Nom : ██████████ Prénom : ██████████ Fonction : CHAUFFEUR DIRECTION		Date Rect. : 08/07/2008		Né le : 11/11/1966 Sit. Fam. Marié(e)	Sexe : Masculin Nb Enf : 4	
Catégorie Section Ech. Salaire 42.446.25		Banque : CCP N° Cpt : ██████████				
Code	Désignation	Base	Nombre	Taux	Gain	Retenue
001	SALAIRE DE BASE		30.00	1414.88	42 446.25	
012	IND EXP PROF	42 446.25		14.98	6 358.45	
027	HEURES SUPP 100 %	40.00	40.00	200.00	19 590.95	
028	HEURES SUPP 50 %	32.00	32.00	150.00	11 754.57	
036	I F S P	42 446.25		25.00	10 611.56	
141	NBRE DE JOURS IND DANGER	31.00	31.00	42.00	1 302.00	
149	NOMBRE HEURS JOUR FÉRIER	16.00	16.00	100.00	3 918.19	
095	RSS	95 981.97		9.00		8 638.38
059	NOMBRE DE JOUR PANIER	31.00	31.00	350.00	10 850.00	
192	PRIME D'ENCOURAGEMENT				192 386.95	
047	RETENUE IRG	98 193.59				22 957.00
132	IPSU				500.00	
018	AVANCE SUR SALAIRE					6 500.00
048	RETENU ITG EN TAUX IRG	192 386.95		10.00		19 238.70
				Totaux...	299 718.92	57 334.08
N° SS ██████████				Net à payer...		242 384.84
N° Employeur 2452698636						



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT  
 SUPERIEUR ET DE LA  
 RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
 UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
 COMMERCE ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
 Ref : ..... D.G/E.S.E.C.S.G/UG/20.....  
 Guelma le : .....

قسم العلوم التسيير  
 الرقم : 41... ق.ع.ت.ه.ع.ا.ب.ت.ع.ت.م.ق / 2022  
 قائمة في : .....

إلى السيد : .....

18

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربيص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بان:  
 الطالب(ة) : .....  
 الطالب(ة) : .....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)  
 تخصص : .....  
 موضوع الزيارة : .....  
 التبريد : .....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.  
 ولكم منافائق التقدير و الاحترام

رئيس القسم  
 م. هابيل  
 العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
 جامعة 8 ماي 1945 قالمة

اسم و لقب و امضاء الأستاذ المشرف  
 د. لياسا فلاح  
 SARL CAB  
 Direction Générale  
 Département Ressources Humaines  
 Guelma

M. HABLES  
 Chef Département Ressource Humaine

Signature of M. Habiles

الملخص

تعالج هذه المذكرة أثر مستجدات نظام الضريبة على الدخل الإجمالي للرواتب والأجور على فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث انطلقنا من خلال طرح الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: كيف تؤثر تخفيضات الضريبة على الرواتب والأجور على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟ بحيث حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على موضوع الضريبة على الدخل الإجمالي بصفة عامة، والضريبة على الرواتب والأجور بصفة خاصة نظرا لمختلف الإصلاحات الحاصلة التي مست هذه الأخيرة والمنصوص عليها في قانون المالية التكميلي لسنة 2020، وقانون المالية لسنة 2022.

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية واختبار فرضيات الدراسة استخدمنا في دراستنا الميدانية أدوات البحث العلمي التالية: الملاحظة، المقابلات الشخصية، والوثائق الرسمية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلنا إلى عدة نتائج نذكر أهمها: إصلاح النظام الضريبي خطوة أساسية لإصلاح الاقتصاد في الجزائر، تعتبر أجور ورواتب العمال مورد مهم للضريبة على الدخل الإجمالي، تعد أيضا الضريبة على الرواتب والأجور مورد دائم يقتطع شهريا من المصدر لتفادي التهرب الضريبي، كذلك وجدنا أن أداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية يتأثر بما يقدمه صاحب العمل من تحفيز مادي أو معنوي أو بما يشعر به العامل من انتماء لمكان عمله .

### الكلمات المفتاحية:

الضريبة على الدخل الإجمالي، الرواتب والأجور، أداء العاملين، المؤسسة الاقتصادية.

## Résumé

---

Ce mémoire traite l'incidence de l'évolution du système d'impôt sur le revenu brut pour les salaires et traitements sur l'efficacité de la performance des employés de l'entreprise économique. La problématique est par conséquent la suivante : comment les réductions de salaires et d'impôts salariaux affectent-elles la performance des salariés de l'entreprise économique ?

Dans cette étude, nous avons essayé de mettre en évidence le sujet de l'impôt sur le revenu brut en général, et de l'impôt sur les traitements et salaires en particulier, compte tenu des différentes réformes qui ont affecté ce dernier, comme prévu dans la Loi de Finances Supplémentaire 2020 et la Loi de Finances 2022.

Afin de répondre aux principaux problèmes et de tester les hypothèses de l'étude, nous avons utilisé les outils de recherche scientifique suivants dans notre étude de terrain : Observation, entretiens et documents officiels soumis par l'institution en question. Nous sommes arrivés à plusieurs conclusions, dont les plus importantes sont : La réforme fiscale est une étape essentielle pour la réforme économique de l'Algérie les salaires et traitements des travailleurs sont une source importante d'impôt sur le revenu brut, L'impôt sur les traitements et salaires est également une ressource permanente déduite mensuellement de la source pour éviter l'évasion fiscale Nous avons également constaté que la performance des employés au sein de l'établissement économique est influencée par l'incitation physique ou morale fournie par l'employeur ou par le sentiment d'appartenance du travailleur au milieu de travail.

### **Mots clés :**

Impôt sur le revenu brut, salaires et traitements, performance des salariés, entreprise économique.