

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: ادارة أعمال.



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي
تحت عنوان:

ادارة الاجور والرواتب

دراسة حالة مؤسسة عمومية استشفائية عين الملح

تحت إشراف:

د. فراحية العيد

من إعداد:

- بن اسعيدي امباركة
- بوديسة آية نورهان

السنة الجامعية : 2023-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ كَانَ عَدُوًّا لِلنَّبِيِّ
فَعَدُوًّا لِلَّهِ وَالَّذِينَ
آمَنُوا مَنَافِقِينَ يَحْسَبُ
الْعَالَمُونَ أَعْيُنُنَا
وَلَمْ نَجْعَلْ لَهَا قَلْبًا
وَلَمْ نَجْعَلْ لَهَا سَمْعًا
وَلَمْ نَجْعَلْ لَهَا بَصِيرًا
وَلَمْ نَجْعَلْ لَهَا حَسْرَةً
وَلَمْ نَجْعَلْ لَهَا تَوْبَةً
وَلَمْ نَجْعَلْ لَهَا حَسْرَةً
وَلَمْ نَجْعَلْ لَهَا تَوْبَةً

سنة ١٤٢٠ هـ

شكر

نتقدم بجزيل شكرنا وعظيم امتناننا وعرفانا إلى
كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد في سبيل
إنجاح هذا العمل المتواضع وكل من أفادنا بعلمه
ساعه في إثراء بحثنا هذا ونخص بالذكر:
السيد: الدكتور فراحية العيد الذي لم يدخر
جهدا في سبيل تلقينا أبجديات إنجاز هذه
المذكرة.

إهداء

الى الذين قال فيهما الله تعالى : (أعوذ بالله من الشيطان الرجيم بسم الله الرحمن الرحيم) وقضى ربيك أنا تعبدوا إنا إيأه وبالوالدين إحساناً ً إماً يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أفٌ ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً (23)

الى من شرفهما الله تعالى في محكم كتابه، و جعل رضاهما من رضاه الى الجنة الله فوق الارض الى جسر الصاعد بي الى الجنة صاحبة البيت الدافئ والقلب الحنون ، الى من كافحت من أجل وصولي الى هذا اليوم الى المرأة العظيمة " أمي " حفظها الله و أطال في عمرها الى سندي و ملجئي الأمن، الى من أحمل اسمه بكل فخر الى أعظم رجل في حياتي " أبي " حفظه الله و أطال في عمره

الى من شاركوني الرحم الواحد، الى زهور البيت و أجنحته ، من هم سندي في الحياة و الى من قال فيهم الرحمان " أعوذ بالله من الشيطان الرجيم بسم الله الرحمن الرحيم (قال سنشد عضدك بأخيك ونجعل لكما سلطانا فلا يصلون إليكما ً بآياتنا أنتما ومن اتبعكما الغالبون (35)) "

الى إخوتي أدامكم الله نعمة لي طوال حياتي.

الى احب الأشياء لروحي الى من أحبوني فأحبت نفسي الى من هم سر الابتسامتة المعلقة على وجهي.

الى نسختي المصغرة ، الى صغيرة المنزل و بهجته " سيلا " .

الى من جمعني بهم الصدفة فأصبحوا صديقات العمر الى جميع الاخوة الذين أثبتو أن الأخوة ليس فقط في الرحم

الى صديقات الطفولتة و رفقات دربي

و أخيرا الى نفسي شكرا لك، شكرا لابتسامتك التي تمنحني القوة في مواجهة الحياة، كوني قوية لا تستسلمي.

امباركتا بن سعيدي

إهداء

الحمد لله الذي ملأ السموات والأرض وما بينهما ، نشكره سبحانه وتعالى على
منحه لنا نعمّة العقل والأمل والصبر ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي هذا العمل الى من قال فيهما الرحمان " أعوذ بالله من الشيطان الرجيم بسم الله
الرحمن الرحيم (واخفض لهما جناح الذلّ من الرّحمة وقل ربّ ارحمهما كما
رَبَّياني صغيراً (24)) "

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها ، الى من حملتني وهن على وهن و من كافحت
من أجل وصولي الى هذا اليوم.

الى العظيمة " أمي " حفظها الله و أطال في عمرها

الى من تحمل مشاق الحياة ، من أحمل اسمه و كلي فخربه من أفتخر كونه أبي
الى أعظم رجل في حياتي " أبي " حفظه الله و أطال في عمره

الى سندي في الحياة و ضلي الثابت الذي لا يميل الى إخوتي عيسى و جود

الى زهور البيت و دفئه الى الأيدي التي تمد لي يد العون عندما أتعث الى إخوتي شهد
وإسراء

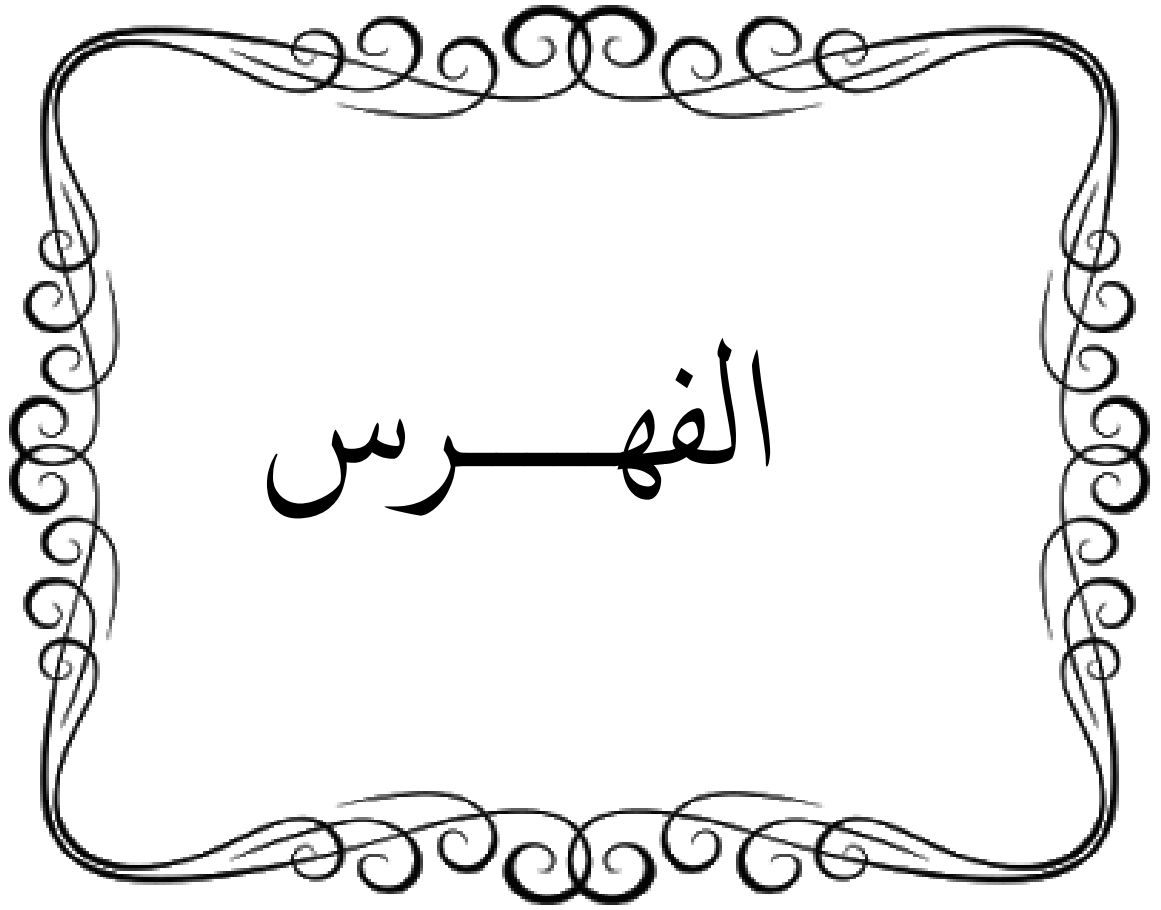
الى من وجدتهم فوجدت المعنى الحقيقي وراء كل الإبتسامات التي تبقى معلقة
على وجهي الى صديقاتي ورفيقات دربي عفاف ورحاب وامباركتا و فاطنتا

الى من أحبوني فأحببت نفسي

و أخيرا وليس أخرا " الى نفسي "

لقد كنت لي المعرض الأجل طوال مسيرتي شكرا لك.

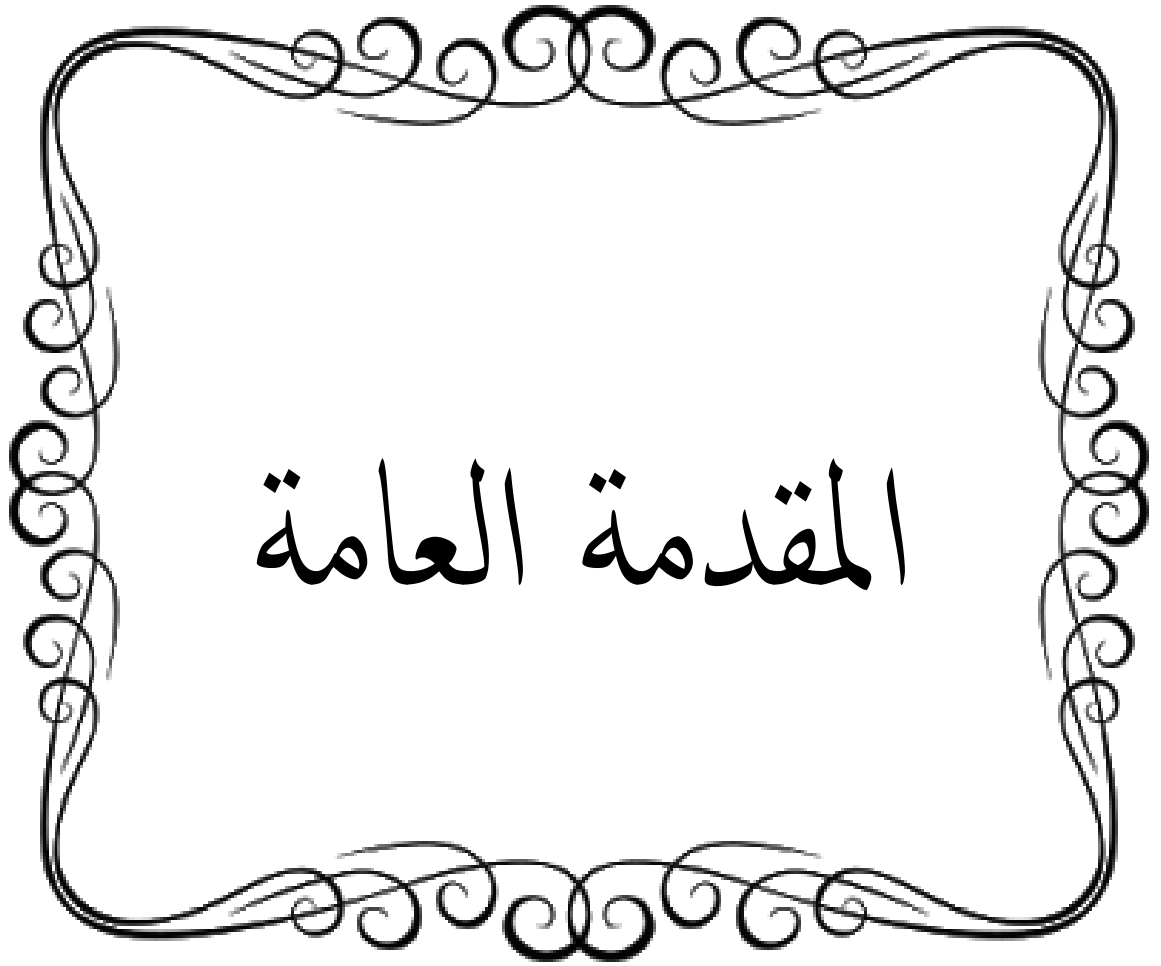
بوديسة آيتة نورهان



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	اهداء تشكرات فهرس المحتويات فهرس الجداول فهرس الأشكال
أب	المقدمة العامة
الفصل الأول مفاهيم عامة حول الأجور و الرواتب	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: ماهية الرواتب و الأجور
05	المطلب الأول : تعريف الرواتب و الاجور
07	المطلب الثاني : انواع الأجور و الرواتب و مكوناتها
09	المطلب الثالث : أهمية الأجور و الرواتب
11	المبحث الثاني اليات تحديد هيكل الأجور و الرواتب
11	المطلب الأول : هيكل الأجور
13	المطلب الثاني : تقييم الوظائف
17	المطلب الثالث : تحديد الأجور
22	المطلب الرابع : وسائل لتحديد الاجر
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة حالة الرواتب و الاجور بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عين الملح	

27	تمهيد
28	المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة العمومية الاستشفائية
28	المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاستشفائية
29	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و تفصيله
30	المطلب الثالث : عوامل المحددة للرواتب و الأجرور بالمؤسسة
31	المبحث الثاني : المعالجة المحاسبية للرواتب و الأجرور للمؤسسة العمومية الاستشفائية
31	المطلب الأول : الطريقة المعمدة في دفع الاور و الرواتب بالمؤسسة الاستشفائية
32	المطلب الثاني : هيكل الرواتب و الأجرور بالمؤسسة الاستشفائية
34	المطلب الثالث : المعالجة المحاسبة للرواتب و الاجور بالمؤسسة الاستشفائية
38	المطلب بالرابع : تقييم نظام الأجرور و الرواتب بالمؤسسة الاستشفائية
39	خلاصة الفصل
43	الخاتمة
47	قائمة المراجع
49	قائمة الملاحق



المقدمة العامة

مقدمة:

إن الأجر له أهمية بالغة سواء على مستوى المؤسسة ، أو على مستوى الفرد ، فمن جهة المؤسسة تعتبر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة والمحافظة عليها وأكثر من ذلك زيادة الإنتاج ، وبالتالي تحقيق أهدافها. أما بالنسبة للفرد فيمثل وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد ، والمناسبة للشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها ، ودرجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير عن قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا . إن العناية بتحديد الأجر العادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها وهي تعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهذا ما يخلق علاقة جيدة بين العاملين و الإدارة ، إذ أن كثير من الإحصائيات تشير إلى معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر ، على اعتبار أن الأجر يتوقف عليه المستوى الاقتصادي والاجتماعي للعاملين

و للأجور أهمية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، فهي تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاستقرار الاجتماعي و التطور الاقتصادي، فمن جهة تعتبر من أهم المحفزات لعنصر العمل لبذل المزيد من الجهد في عملية التنمية، كما أنها تشكل الحصة الكبرى من الدخل الكلي، و لذلك ينبغي أن يعتمد نظام الأجور على دراسات علمية تراعي كل الظروف المحيطة بظاهرة تحديد الأجور، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية.

إن الهدف الأساسي من الدراسة يهدف إلى التعرف على مكونات الأجر في القطاع العمومي في الجزائر و الآليات المعتمدة في حسابه، و كذا التطور الذي شهده الأجر القاعدي، و عليه نطرح السؤال الرئيسي التالي.

• الإشكالية:

ما هي الأسس المتبعة في حساب الراتب في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

و انطلاقا من هذا السؤال الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماذا نعني بالأجر القاعدي ؟ و كيف يتم تحديده؟
- ✓ فيما تتمثل الاقتطاعات ؟ و من يتحملها؟
- ✓ ما هي مراحل المعالجة المحاسبية للرواتب و الأجور؟
- ✓ كيف يتم حساب الرواتب و الأجور بالمؤسسة الاستشفائية ؟

و للإجابة على هذه الأسئلة يقودنا إلى طرح الفرضيات التالية:

• الفرضيات:

- ✓ يعبر الأجر القاعدي الذي يخصص لكل وظيفة عن الموازنة بين الأهمية النسبية للوظيفة و معدل الأجر الذي يدفع مقابل أدائها.
- ✓ يتم حساب الاقتطاعات بناءا على حجم الراتب.
- ✓ يتم حساب الأجر على مستوى المؤسسة الاستشفائية بناءا على مختلف القوانين و التشريعات.

• أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع:

- ✓ طبيعة التخصص الذي ندرسه.
- ✓ الرغبة في فهم آليات الموضوع و أسسه النظرية و التطبيقية.
- ✓ كون موضوع الأجور و من خلال التعديلات المستمرة و خاصة إلغاء المادة 87مكرر أصبح حديث الساعة ولا يزال النقاش حوله دائر.
- ✓ نظرا لأهمية الموضوع و حساسيته.

• أهداف البحث:

الأهداف المرجوة من هذه الدراسة تتمثل في:

- ✓ إعطاء صورة دقيقة عن كيفية حساب الراتب و الأجر في المؤسسات العمومية.
- ✓ توفير مواضيع نظرية و تطبيقية حول موضوع الرواتب و الأجور.

• أهمية البحث:

تعود أهمية هذا الموضوع إلى قيمة الراتب و الأجر عمد العامل و المؤسسة و مدى اعتباره كنظام محفز عند العامل من أجل الزيادة في العمل و معرفة مدى ترابط وتكامل كل من عملية تقييم الوظائف و نظام الأجور.

• المنهج المتبع:

للإمام بجميع جوانب الموضوع انتهجنا كل من المنهج الوصفي، حيث اعتمدنا على هذا المنهج من أجل الالمام بكافة جوانب الموضوع النظرية و التطبيقية والأداة المتبعة هي المقابلة.

الفصل الأول

تمهيد:

تعتبر الأجور من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى إيجاد علاقة حسنة بين العامل و الإدارة، كما أنها أداة تعكس مدى رضا الفرد عن عمله ، و عن الأجر الذي يحصل عليه أداء هذا العمل سواء كان هذا الأجر نقديا أو عينيا.

و تشير الكثير من الإحصائيات إلى أن اغلب المشاكل و الإضرابات العمالية تعود في الأساس إلى الأجور المتدنية، و مالها من تأثير على المستوى المعيشي للعمال، و لتسليط الضوء أكثر على بعض الجوانب المتعلقة بالأجور و الرواتب سنحاول من خلال هذا الفصل الإشارة إلى بعض المفاهيم التي لها علاقة بالأجور، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الرواتب و الأجور.

المبحث الثاني: آلية تحديد هيكل الأجور و الرواتب.

المبحث الأول: ماهية الرواتب و الأجور

عرف مفهوم الأجر تطورا تاريخيا ففي المجتمعات البدائية كان العامل يتقاضى أجره على شكل أكل ،ملابس أو سكن ، أما في القرون الوسطى فقد عرف نوع من الحرية و ظهر الأجر حيث كان هناك تفاوت في الأجور حسب نوع العمل، ومع بداية الثورة الصناعية أصبح العامل يتقاضى أجره على شكل صك، حيث يستعمل لاقتناء الحاجيات، إما في الوقت الحاضر الأجر يكون نقدا.

المطلب الأول : تعريف الرواتب و الأجور

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الرواتب و الأجور .

تعددت المصطلحات الشائعة في القطاعين العام و الخاص بالنسبة لما يدفع للعاملين من مبالغ و تعويضات مقابل جهدهم، فلفظ الأجور هو الأكثر شيوعا في مؤسسات القطاع الخاص ، أما في المؤسسات الحكومية و القطاع العام فهناك مصطلحات بديلة لمصطلح الأجر حيث نجد مصطلحي الراتب الشهري و المرتب .

و قبل التطرق إلى تعريف الراتب و الأجر يجب تعريف كل من :

- **صاحب العمل:** كل شخص طبيعي أو اعتباري يستخدم عاملا أو أكثر لقاء أجر .
- **العامل:** كل شخص طبيعي يعمل لقاء أجر لدى صاحب العمل و تحت إدارته أو إشرافه.
- **العمل:** كل ما يبذل من جهد إنساني فكري أو فني و جسماني لقاء اجر .
- **عقد العمل:** اتفاق بين صاحب عمل و عامل، محدد أو غير محدد المدة ، يتعهد بمقتضاه العامل أن يؤدي عملا معيناً لصاحب العمل و تحت إدارته و أشرفه لقاء آخر .

1. المفهوم الاقتصادي للأجر : يعتبر الأجر من العوامل المؤثرة بالدرجة الأولى في العلاقات الاقتصادية ، و الأجر من الناحية الاقتصادية يعبر عن جزء من الدخل المخصص للإنفاق ، و بتعبير آخر تكلفة العمالة التي يعتبرها الاقتصاد عنصر من تكاليف الإنتاج .

فيما يخص المفهوم الاقتصادي للأجر فيعتبرونه مجرد ثمن أو سعر العمل يحدد وفق قاعدة أو قانون سوق العمل بالنظر إلى أهمية العمل المنجز من الناحية الكمية و النوعية و المدة التي استغرقها انجازه ، دون الأخذ بعين الاعتبار احتياجات العامل بحيث انه دخل العمل .

و يعرفه اقتصاديون في القرن التاسع عشر بقولهم: " الأجر دخل العمل أو عنصر العمل " ¹.

2. المفهوم الاجتماعي للأجر: يقصد بالمفهوم الاجتماعي للأجر في حقيقة القول تحليل اقتصادي أكثر منه قانوني فهو يشمل كل ما يقدم للعامل، و أنه لم يعد مجرد بائع لبضاعة يدفع ثمنها بالسعر الجاري الذي

¹ حمناذ محمد شطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات- دراسة مقارنة بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص42.

يحدده قانون العرض و الطلب فالعامل له احتياجات شخصية أو عائلية، فالمنافع التي يتسلمها لم تعد في الواقع مرتبطة بتقديم العمل، فيما هاته المنافع تهدف إلى أن تضمن للعامل الأمن و القدرة على الكسب المستقر وهذا ما يسمى بالأجر الاجتماعي.¹

3. مفهوم الأجر حسب الأنظمة: تعددت مفاهيم الأجور و ذلك باختلاف الأنظمة، فنجد النظام في ذلك النظام الاشتراكي و الذي ينظر إلى العمل على أنه مجهود مشترك بين مجموعة من العمال لغرض رفع مستوى المعيشة عن طريق إنتاج السلع و الخدمات الضرورية، و يعتبر الأجر بأنه حصة العامل في الإنتاج معبرا عنه نقدا حيث يقسم مقدار و نوعية العمل المقدم من طرف كل عامل.

أما في النظام الرأسمالي ، فالأجر هو التوزيع الأولي للدخل الجمالي لشراء قوة العمل و دفع الأجر أي أن العمل يعتبر كسلعة تحدد بواسطة إنتاجية العمل و كمية السلع التي يحتاجها العامل لتحديد قوته، بالإضافة إلى خضوعها لقوانين السوق العرض و الطلب و كذا دور النقابات في تحديد الأجور ، كما تعرفه بعض النظريات الرأسمالية على أنه ثمن العمل الذي يؤديه العامل باعتبار أنه سلعة، و عرف على أنه تكلفة أداء و أنه قيمة مهارة، وتتفاوت الرواتب و الأجور حسب اختلاف هذه المهارات و القدرات ، طبيعة الوظائف و تأثيرها على المجتمع.

4. التعريف القانوني: عرفت اتفاقية العمل الدولية الأجر على النحو التالي: " يقصد بكلمة الأجر بصرف النظر عن طريقة حسابه ما يقدر نقدا من مرتب أو كسب و تحدد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين و اللوائح القومية، و يستحق الدفع بموجب عقد خدمة مكتوب ".²

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص الفرق بين الأجر و الراتب.

✓ **تعريف الأجر:** الأجر هو عبارة عن مبلغ مالي يدفع كل يوم أو أسبوع أو أسبوعين.

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

✓ **الفرق بين الأجر و الراتب:** يمكن إبراز أهم الفروق فيما يلي:

¹ نفس المرجع السابق، ص، 42.

² المادة 90 من اتفاقية العمل الدولية سنة، 1949.

الجدول رقم : (01) الفرق بين الراتب و الأجر

الأجر	الراتب
- الأجر يدفع كل أسبوع أو أسبوعين." من حيث آجال الدفع".	- الراتب يدفع شهريا.
- الأجر غير ثابت.	- الراتب يعد أجرا ثابتا.
- الأجر يقدم لباقي عمال المؤسسة.	- الراتب يتقاضاه شريحة معينة من العمال و هم الموظفين.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثاني: أنواع الأجور و مكوناتها

سوف نتطرق إلى أنواع الأجور، و مكونات الأجور.

أولا: أنواع الأجور

يمكن التمييز بين أنواع متعددة من الأجور المدفوعة للعاملين:

1. الأجر الأساسي، الأجر الإجمالي و الأجر الصافي: يدفع الأجر الأساسي تبعا للمؤهل و لسنوات الخدمة أو الخبرة أو تبعا لمسمى الوظيفة و مجموعتها و درجتها، و لا يشمل هذا الأجر أية مخصصات أو علاوات أخرى، أما الأجر الإجمالي فهو الأجر الأساسي مضاف إليه علاوات غلاء المعيشة و العلاوات الاجتماعية و البدلات و المخصصات الإضافية ، والأجر الصافي هو المبلغ النقدي الذي يتسلمه العاملون فعليا بعد خصم الاستقطاعات المستحقة عليهم كان تكون ضرائب أو استقطاعات تقاعدية أو للتأمين الصحي أو لتسديد سلف...الخ¹

2. الأجر الاسمي والأجر الحقيقي : الأجر الاسمي هو المبلغ الإجمالي للراتب والذي يشمل المرتب الأساسي و الإضافات الأخرى ،أما الأجر الحقيقي فيتمثل بما يمكن أن يوفره المرتب من السلع والخدمات في ظرف مكاني وزماني قائم و بالأسعار السائدة، وهذا يعني أن ارتفاع الأجر الاسمي في دولة ما عن نظيرتها قد لا يعني زيادة في الأجر الحقيقي إذا كانت مستويات الأسعار للسلع والخدمات في الدولة الأخيرة اقل منها في الدولة الأولى.²

3. الأجر النقدي و الأجر العيني: الأجر النقدي يتكون من جزأين جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء

متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل:

✓ **الأجر الثابت:** يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام

دفع الأجور في المنظمة، و حسب طبيعة العمل الذي يؤدي.

¹ نفس المرجع السابق، ص.166

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص.142.

فالعمال المؤقتين الذين يؤدون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر، و المبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي ، و يدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل ، أما العمال الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقاً للنظام الموضوع الذي يحدد لكل وظيفة ، بصرف النظر عن أيام العمل على أن تكون أيام الغياب في حدود المدة المسموح بها .

و لا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر يضل ثابتاً على امتداد مدة خدمة العامل، و لكنه يعني انه يضل ثابت لفترة معينة ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحت هذا التعديل، و من أهم هذه الظروف زيادة خبرة العامل بمرور الزمن و تزايد أعبائه العائلية بسبب التغير في عدد أفراد أسرته ، و لذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين و في مواعيد معينة يحددها نظام الأجور، و تسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر "العلاوة الدورية" .

✓ **الأجر المتحرك:** تدفع المنظمات لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية و من أمثلتها:

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد.
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقية أو المبتكرة التي يقوم بها العامل ، بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات .
- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة أو ظروف الوظيفة.
- البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة أو ظروف الوظيفة .
- الإرباح التي قد تدفعها المنظمة للعاملين.

ثانياً : المكونات الأساسية للأجر

يشمل الأجر على عدة عناصر ثابتة و متغيرة يختلف تشكيلها و تكوينها من نظام لآخر و من دولة لأخرى حيث تصنف بعض العناصر في نظام ما ضمن الجزء الثابت بينما يصنف نفس الجزء في نظام آخر ضمن الجزء المتغير الأمر الذي يجعل المقارنة بين الأنظمة صعبة غالى حد ما نظراً لاختلاف البيانات و منطلقات و يتكون الأجر في الغالب من عنصرين أساسيين : الأجر الثابت و الأجر المتغير .

1. **مكونات الأجر (هرم الأجر) :** إن الهدف الأساسي من برنامج الأجور و المرتبات هو الربط بين ما يقاضاه الفرد و ما ينتجه ، فإذا تم الربط بين الأجر و الوقت المخصص للعمل فهذا يعني أن الفرد يعطي وقته للعمل و لكن كل الجهود تتطلب أداء ، بحيث ينتج ما يعتقد انه يكفي للحصول على الأجر ، و لكن إذا ما تم التمييز بين الأفراد حسب المقدرة و الجدارة و الأداء سواء بالترقية أو بزيادة الأجر أو بأي وسائل تشجيعية أخرى لتعويض النقص في خطط الأجور الحالية أدى ذلك إلى وجود دافع لدى الفرد لبذل جهد أكبر ، فالأجر

الأساسي يوفر للفرد قدرا من الرضا لكنه لا يولد الحماس أو الاندفاع القوي لأداء جيد للعمل ، لذلك يتطلب الأمر وجود هيكل للحوافز و تعرف الحوافز بأنها الزيادة في الأجور لمقابلة الخدمات الطبيعية أو أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجر يتحملها صاحب العمل لمواجهة غلاء المعيشة ، و كذلك ما يدفع للأفراد عن الإجازات و العطل، و إعطائهم وجبات غذائية منخفضة السعر ، أو مساكن منخفضة الإيجار ، و بذلك تشمل الحوافز على الخدمات و الحوافز النقدية غير الأجر و التي قد تدف إلى تحسين مستوى العيش للفرد سواء تحصل عليها أثناء مدة خدمته أو بعد تقاعده .¹

تتعدد خطط الحوافز و المكافآت للأفراد، و بصفة عامة نجد الخطط التالية التي تختلف فيما بينها كما

يلي:²

✓ خطط تقوم على دفع حوافز إضافية للفرد بالإضافة إلى أجرته أو مرتبه الأساسي و تدخل في تكوين أجره.

✓ خطط تقوم على دفع هذه الحوافز إلى ما بعد الإحالة على التقاعد.

✓ خطط يتحدد فيها المقابل الذي يتقاضاه الفرد بكمية المقدم أو بدرجة مستوى الأداء أو على أساس المشاركة في الأرباح.

✓ خطط أساسها الحوافز الجماعية لكل الأفراد بالمؤسسة أو مجموعة معينة.

المطلب الثالث: أهمية الأجور و الرواتب

إن الأجور و الرواتب أهمية بالغة، و تظهر في أكثر من جانب، فهو مهم بالنسبة للعاملين و المنظمة و كذلك بالنسبة للمجتمع، و سنطرق في هذه الجوانب فيما يلي:

1. أهمية الأجور و الرواتب بالنسبة للعاملين: يهتم العاملون بالأجور والرواتب لعدة أسباب مختلف، أو

لكل شيء أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد، رفايته، خدماته، و الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه، و لأفراد أسرته.

كما أن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه ، و ذلك قياسا بمركزه أو مكانته في عمله ، و التي قد تكون معروفة فقط بالنسبة لمؤوسه المباشرين ، و في داخل المنظمة التي يعمل فيها الشخص ، فالأجر الذي يحصل عليه بالمقارنة بأجور الآخرين قد يخدم في قياس قيمته النسبية بالنسبة للآخرين في المنظمة ، علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ، و مساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في زيادة الأجور.³

¹ محمد الكر، سياسة الأجور في الجزائر " واقع و آفاق " ، 2008 - 1990مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2008ص.34.

² نفس المرجع السابق، ص،35.

³ محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر ، 2009ص،512.

2. أهمية الأجور و الرواتب بالنسبة للمؤسسة: تمثل الأجور و الرواتب أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وذلك لأن الأجور و الرواتب تمثل جزءا هاما من تكلفة الإنتاج ، ألا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من منظمة لأخرى ، حسب طبيعة نشاطها و مدى الاعتماد على العنصر البشري في عملية التشغيل. إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار و التي قد ينتج عنها انخفاض في حجم المبيعات ، أما إذا لم تنتقل الزيادة في الأجور للمستهلك ، فإن التكلفة في هذه الحالة يجب أن تعوض أما عن طريق كفاءة إنتاجية عالية ، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح. إن تلك الأجور المرتفعة و التي تنعكس على تخفيض نسبة هامش الربح يمكن أيضا أن تعرض سيولة المنظمة لموقف خطير ، فإذا أصبحت الظروف صعبة بدرجة كبيرة ، فإن المنظمة قد تضطر في هذه الحالة إلى تصفية أصولها ، و أيضا بعض أرصدها المختلفة التي وفرتها المنظمة في وقت لاحق ، و لذلك فإن مصلحة كل منظمة أن تحاول الحفاظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة و المبيعات حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين على استثماراتهم ، و أيضا توفر للعاملين عدالة دائمة و دفع أجور مناسبة لهم.¹

3. أهمية الأجور و الرواتب بالنسبة للمجتمع: إن للأجور تأثير هام على الجماعات و المنظمات

المختلفة داخل المجتمع، فمن ناحية نجد أن الأجور مرتفعة تزيد من القدرة الشرائية للعاملين، و التي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع المتضمنة توسيع الخدمات الحكومية، نتيجة الزيادة في التدعيم المالي للوحدات الحكومية. و من ناحية أخرى نجد زيادة الأجور قد تتسبب في ارتفاع الأسعار الأمر الذي قد يترتب عليه تخفيض الطلب على بعض المنتجات ، أو الخدمات التي ينتجها العاملون ، و إن هذا قد يسبب انخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات ، و بالتالي تخفيض في تكلفة العمل . و إذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية العالية، لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة بشيء من التحديد تساهم في النمو الاقتصادي للدولة.²

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الطبعة الثانية، مصر ، 2000ص148.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر ، 2008ص405.

المبحث الثاني: آليات تحديد هيكل الأجور و الرواتب.

سنتطرق في هذا المبحث إلى هيكل الأجور ، و تقييم الوظائف و بعدها إلى تحديد الأجور .

المطلب الأول: هيكل الأجور.

سنتعرض في هذا المطلب إلى تعريف هيكل الأجور، و بناءه، و كيفية تطبيقه.

أولاً : تعريف هيكل الأجور.

هيكل الأجور هو عبارة عن منحى يبين أهمية الوظيفة، و مقدار أجر المخصص لها، و وضع هيكل الأجور ليس معناه وجوب وضع منحى جديد للأجور بل معناه اختبار درجة صلاحية المنحى القديم، و تعديله حتى يتلاءم مع سياسة المؤسسة ، و يتوقف و وضع منحى الأجور على العاملين الآتئين :

. درجة اشتراك النقابة في برنامج التقييم .

. طرق التقييم المستعملة.

1. درجة اشتراك النقابة في برنامج التقييم : هناك درجات مختلفة لاشتراك النقابة في هذه العملية

فقد: ¹

• تمثل النقابة النتائج التي توصلت إليها المنظمة كالهيكال الوظيفي، و هيكل الأجور، دون مناقشته. و في هذه الحالة لا يخرج الأمر عن مجرد عرض من جانب المنظمة لنتائج معينة و قبول هذه النتائج من جانب الرقابة.

• تقبل النقابة الهيكل الوظيفي الذي تضعه إدارة المنظمة و لكنها تسر على المفاوضة بشأن أجور بعض الوظائف ، التي يشعر قادة النقابة بأنها سعرت بأقل مما يجب ، و لا يخفى أن تعديل أجور بعض الوظائف قد يؤدي إلى تعديل أجور بقية الوظائف الأخرى بالمنظمة .

• تقبل النقابة الهيكل الوظيفي و لكنها تسر على المفاوضة بشأن أجر كل وظيفة بالمنظمة.

2. طرق التقييم المستعملة: تعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية و الموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور

في المنظمات المختلفة.

و يعرف تقييم الوظائف بأنه الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة، بغرض تحديد أجر عادل لهذه الوظيفة.

و يهدف تقييم الوظائف إلى الربط بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون ، و بين حجم و مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من إمكانيات ، و خبرات ، و من ثم فمن المستحيل وضع إجراء رئيسي لتكوين هيكل الأجور بالمنظمة، إذ أن هذا الإجراء يختلف اختلاف الطريقة المستعملة « ترتيب الوظائف ، طريقة التدرج ، طريقة النقط ».²

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 1998ص. 252
² مصطفى نجيب شاويش، ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى ، الأردن، 1996ص، 195.

ثانيا : بناء هيكل الأجور.

بداية لا بد من القول أن علينا أن ندرك المعايير أو الأسس التي سوف تعتمد عليها المنظمة في تحديد معدل الأجور، التي سوف يتضمنها هيكل الأجور بعد بناءه، إذ أن هناك خمسة معايير مناسبة يجب وضعها في الاعتبار و هي كالآتي:¹

- معدل الأجور و الرواتب السائد في السوق.
- المقدره الماليه للمنظمة و بالتالي القدره على دفع الأجور.
- إنتاجية المنظمة و إمكانية قياسها.
- مستوى المعيشة و مستوى الأسعار.
- القدرة الشرائية للعاملين في المنظمة.

إذ أنه لا بد من الإشارة أن المنظمات المختلفة قد تختلف فيما بينها في اختيار و تطبيق إحدى طرق تقييم الوظائف، و لكن الهدف في النهاية واحد و هو إقامة هيكل أو نظام للأجور.

و تبدأ إقامة هيكل الأجور بترجمة النتائج النهائية التي توصلت إليها اللجنة المختلفة بتقييم الوظائف إلى قيم مالية، و يعني هذا أن سهولة أو صعوبة إقامة هيكل الأجور يعتمد على الأسلوب الذي اختارته المنظمة لتقييم وظائفها.

و لعل أسهل الطرق أو الأساليب في إقامة هيكل الأجور هو طريقة مقارنة العوامل إذ أنها تتضمن النتائج في صورة قيم مالية محددة، و من ثم يمكن الحصول منها على الأجر المحدد للوظيفة عن طريق جمع القيم المالية للعوامل المختارة.

و مهما تكن الطريقة المستخدمة في تقييم وظائف المنظمة فانه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار معدلات الأجور الشائعة التي تدفعها المنظمات الأخرى في الصناعة ذاتها أو المجتمع حسب الأحوال ، هذه المعدلات يمكن الحصول عليها عن طريق القيام بمسح الأجور.

و تطبيق بمبدأ الأخذ بمعدلات الأجور الشائعة ، يعني أن المنظمة لها أن تختار واحدا من الطرق الثلاثة الآتية عند بناء هيكل أجورها :

- أن يتساوى معدل الأجر مع ما تدفعه المنظمات الأخرى.
- أن يحدد الأجر على أساس مساواته لمتوسط الأجر الذي تدفعه المنظمات الأخرى.
- أن يحدد الأجر بمعدل يقل عما تدفعه المنظمات الأخرى.

ثالثا : تطبيق هيكل الأجور.

بعد وضع هيكل الأجور يقارن بفئات الأجور الحالية ، فقد تتساوى فئات الأجور الحالية مع فئات الأجور المقترحة و قد تكون أقل أو أعلى منها ، حيث لن تواجه الإدارة أي مشكلة إذا تساوت فئات الأجور

¹ نفس المرجع، ص. 208 الفصل الأول مفاهيم عامة حول الرواتب و الأجور

- الحالية مع فئات الأجور المقترحة ، و لكن إذا ظهر اختلاف بينهما فلا بد من إجراء التعديل اللازم، فإذا كانت فئات الأجور الحالية أقل ن فئات الأجور المقترحة فلا بد من رفعها إلى المستوى الجديد ، أما إذا كانت فئات الأجور الحالية أكبر من فئات الأجور المقترحة ، فيجب على الإدارة اتخاذ الإجراءات الآتية:¹
- أن يستمر أجر الفرد دون تغيير أي تغيير المنظمة في أجر الفرد حتى يستقيل أو يحال إلى المعاش أو يفصل، أو ينقل، أو يرقى، فتنقل وظيفته بفرد آخر يطبق عليه فئة الأجر المقترحة.
 - أن ينقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تتطلب نفس المؤهلات و يدفع لها في جدول الأجور المقترح فئة أجر تعادل فئة الأجر التي يتقاضاها حالياً ، فإذا رفض تنفيذ هذا الأمر فان للإدارة الحق في تخفيض أجره إلى الأجر المقترح بالنسبة للوظيفة التي يستغلها .
 - أن يكلف الفرد ببعض الواجبات الإضافية إلى جانب واجبات وظيفية حتى يتعادل مقدار الأجر الذي يتناوله مع مقدار الواجبات التي يؤديها.
 - أن يخفض أجر الفرد إلى المستوى المقترح و هذا الأمر نادر الحدوث في الحياة العملية.
 - أن يرفع مستوى الأجور المقترح بالنسبة لجميع وظائف المنظمة إلى الحد الذي يؤدي وجود تناسق و تعادل بين درجة أهمية كل وظيفة ، و مقدار الأجر المخصص لها و هو أمر نادر الحدوث في الحياة العملية .

المطلب الثاني: تقييم الوظائف

سنعرض في هذا المطلب إلى تعريف تقييم الوظائف، كما سنتطرق إلى الطرق الكمية، و الطرق غير الكمية المستخدمة في تقييم الوظائف.

أولاً: تعريف تقييم الوظائف.

- هي عملية نمطية تصممها و تنفذها إدارة الموارد البشرية ، بهدف تحديد الأهمية « القيمة » النسبية لجميع وظائف المنظمة و أعمالها ، باستخدام طرق و إجراءات رسمية من أجل تقرير قيمة و أهمية كل منها ، فيتم في ضوء هذه القيمة تحديد التعويض المالي « الراتب ، الأجر » الذي تستحقه و بشكل يتحقق معه العدالة و المساواة في دفع التعويضات المالية لجميع العاملين في المنظمة ، فينتهي الأمر بدفع تعويض عالي للأعمال و الوظائف التي تحصل على تقييم « قيمة » مرتفع و تعويض أقل للذي يحصل على تقييم منخفض ، و هذا يعني أن التعويض يتناسب طرذا مع زيادة قيمة الوظيفة التي يحددها التقييم ، و ذلك في ضوء نتائج تحليلها ، و توصيفها ، التي تبين مدى و درجة صعوبتها ، و حجم مسؤوليتها و خطورتها ، و متطلبات أدائها . كما يتمثل تقييم الأعمال و الوظائف على عدد من الأبعاد توضح نطاقه و تتمثل فيما يلي:²
- يركز التقييم على الوظائف وليس على من يؤديها، و هذا يعني أن تقييم الوظائف ليس له علاقة بكفاءة من يؤديها.

¹ عادل حسين، مرجع سبق ذكره، ص 265 الفصل الأول مفاهيم عامة حول الرواتب و الأجور
² عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر التوزيع، 2009، ص 203.

- لا يحدد التقييم التعويض المالي الذي تستحقه الوظائف و الأعمال، إنما يحدد قيمتها و أهميتها النسبية.
- تحتاج عملية التقييم إلى مقيمين من ذوي الخبرة، يستخدمون معايير و طرق تقييم محددة لهم بشكل مسبق.
- تعتمد عملية تقييم الأعمال و الوظائف على الرأي و الحكم الشخصي للمقيمين.
- تمثل نتائج التحليل و توصيف الأعمال و الوظائف القاعدة الأساسية التي يقوم عليها التقييم.

ثانيا : طرق تقييم الوظائف.

هناك طريقتين الطرق الكمية و الطرق الغير كمية المستخدمة في تقييم الوظائف:

1. الطرق الكمية المستخدمة في تقييم الوظائف: هناك طريقتين طريقة النقط، و طريقة مقارنة العوامل.

- **طريقة النقط :** و هي من أكثر طرق تقييم الوظائف استخداما فهي تتميز بالسهولة النسبية ، و في نفس الوقت تتميز بدرجة معقولة من المنطقية و من الموضوعية ، و عندما تستخدم طريقة النقط فإنه لا بد من تنمية مقياس عددي أو كمي للنقط لكل الوظائف المراد تقييمها ، فلا يمكن استخدام مقياس واحد لكل أنواع الوظائف ، فمثلا يجب أن يوجد مقياس مختلف للوظائف الإدارية ، مقياس آخر لوظائف الإنتاج ، و على إدارة الموارد البشرية تحديد أي الوظائف التي تندرج تحت نوعية مقياس معين.¹ و تمر طريقة النقط بالخطوات التالية :²

✓ اختيار الوظائف الزمنية : بعد تحديد أي الوظائف التي يتم تقديمها وفق للمقياس المعين ، نختار

بعض الوظائف الرئيسية من كل مجموعة من الوظائف داخل المنظمة ، فبدلا من تقييم كل و وظيفة منفردة تقييم هذه الوظائف المتماثلة و التي يكون عددها بين خمسة عشر و عشرين وظيفة .

✓ وضع الأوزان للعوامل: تحدد الأوزان الخاصة لكل عامل من العوامل الرئيسية ، و الفرعية ، و

الدرجات ، و التي تعكس أهميتها النسبية ، و من الطبيعي أن تختلف الأوزان من وظيفة لأخرى ، فمثلا قد تكون المهارة أكثر العوامل أهمية ، و تستخدم في تقييم وظيفة فرد يعمل على آلة معينة ، بينما تكون المسؤولية هي العامل الأكثر أهمية بالنسبة لوظيفة المشرف .

و بالرغم من وجود أكثر من طريقة تستخدم في عملية تحديد الأوزان إلا أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى و بغض النظر عن الأسلوب المستخدم فان الخبرة السابقة ، و التقدير الشخصي يلعبان دورا رئيسيا في تحديد هذه

الأوزان و هي أساس وجود عدد أقصى من النقط لكل وظيفة ، و عادة يتحدد هذا العدد من خلال المناقشات و المساومات ، ثم تحديد النقط نسبة إلى العوامل الرئيسية ، و الفرعية ، و الدرجات على أساس أهميتهم النسبية، و فيما يلي نقوم بعرض جدول يوضح إعطاء قيم رقمية تمثل الأهمية النسبية لعوامل التقييم.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011ص، 176.
² حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، ذكر السنة، ص، 280.

بعد أن تحدد الأهمية النسبية لعوامل التقييم بالنسبة لكل مجموعة من الأعمال ذات الطبيعة المتشابهة بتقييم كل عامل و أهميته النسبية إلى جزئيات . بعد الانتهاء من الخطوة السابقة ، تأتي الخطوة الأخيرة و هي تقدير درجة توافر هذه العوامل في كل وظيفة و مدى أهمية كل منها و ذلك بالاطلاع على كشف و توصيف الوظائف ، و التي تعطي فكرة واضحة عن مهام و مسؤوليات كل وظيفة ، و بالتالي مدى أهمية كل هذه العوامل بالنسبة لها ، ثم تجمع نتيجة التقييم في جدول خاص.

مظاهر القوة و الضعف في طريقة النقط

○ **مظاهر القوة:** تتميز طريقة النقط بعدد من مظاهر القوة من أهمها:¹

- الموضوعية و ذلك عن طريق تقليل أثر النفوذ و الامتيازات الشخصية إلى حد كبير ، و ذلك بسبب وجود عوامل تقييم لها أهمية نسبية لكل وظيفة و هذا يؤدي إلى التقليل من الأخطاء المحتمل حدوثها في التقييم.
- يمكن الدفاع عن نتائج التقييم لهذه الطريقة أمام العاملين في المؤسسة، و ذلك بسبب موضوعيتها مما تعطي نتائج توحى بالثقة للعاملين.
- تعطي تقييما كميا و دقيقا لمدى التفاوت في درجة أهمية و صعوبة كل وظيفة أو عمل، و هذا ما يسمح بتحويل قيم النقط التي تحصل عليها الوظائف إلى أجر بسهولة.

○ **مظاهر الضعف:** أما فيما يخص مظاهر الضعف فيمكن إيجازها فيما يلي:²

- تتطلب هذه الطريقة وقتا طويلا لإتمامها.
- تعتبر هذه الطريقة مقفلة، لا تسمح بإضافة وظائف ذات مستوى أعلى أو أدنى من الوظائف التي تضمنها المقياس.
- صعوبة تنفيذ هذه الطريقة إذ أنها تتطلب إجراءات فنية معقدة ، و تدريب القائمين بها لفترة طويلة.
- صعوبة شرح و توضيح هذه الطريقة للعاملين و المشرفين و لل نقابات و للإدارة في نفس الوقت.
- صعوبة تحديد الوزن المناسب لكل عامل من عامل التقييم بالنسبة لكل وظيفة.
- صعوبة إيجاد العوامل المشتركة التي تدخل في تقييم كافة أنواع الوظائف و الأعمال .
- اختيار عوامل التقييم و الدرجات و تقدير النقط لكل درجة أمر صعب ، و يعتمد على الحكم و التقدير الشخصي إلى حد لا يمكن إقفاله ، مما يعني أنها كغيرها من طرق لتقييم الوظائف تخضع لقدر من اللاموضوعية.

● **طريقة مقارنة العوامل :** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الكمية الحديثة في تقييم الوظائف ، و هي تعني مقارنة الوظائف في المؤسسة من خلال تحديد عوامل أساسية لكل وظيفة ، بحيث تشكل تلك العوامل أسس المقارنة و يتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة مع عامل آخر في

¹ عادل حسين، مرجع سبق ذكره، ص، 276.

² نفس المرجع، ص 277.

وظيفة أخرى، و تنصب المقارنة على الأعمال الأساسية في كل مجموعة من الوظائف ، و التي تدعى أحيانا الوظائف الدالة.

و يتم تحديد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيم نقدية ، و ليس بعدد من النقط في الإجراءات الفنية المتبعة لتحديد الأهمية النسبية للوظيفة.

نجد أنه في طريقة مقارنة العوامل تحدد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم على حدا ، هو في النهاية يكون مجموع قيم العوامل في الوظيفة ممثلا للقيمة النسبية لهذه الوظيفة ، و حتى بالنسبة لعوامل التقييم يتم اختيارها، أي دون تقسيمها إلى عوامل فرعية.¹

خطوات تنفيذ مقارنة العوامل: نتبع المراحل التالية في تنفيذ طريقة مقارنة العوامل عند تقييم الوظائف.

- اختيار الوظائف الدالة أو الرئيسية أو المتمثلة لوظائف المؤسسة.
- اختيار العوامل الشائعة، و التي تتوفر في الوظائف الدالة و السابقة الذكر.
- ترتيب الوظائف الدالة بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم حسب مدى أهميته لها ، و ذلك في ضوء تحليل و توصيف الوظائف .
- تحديد القيمة الكمية لكل وظيفة من الوظائف الدالة لتقدير أهميتها النسبية، ثم توزيع القيم الكمية (مبلغ من النقود) على العوامل بالنسبة لكل وظيفة على حدا، و بجمع هذه القيم الحسابية تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة.

2. الطرق الغير الكمية المستخدمة في تقييم الوظائف:

- **طريقة الترتيب :** تمثل طريقة ترتيب الوظائف أبسط و أقدم أساليب تقييم الوظائف، و أقلها استخداما، و وفقا لهذه الطريقة يقوم القائم بالتقييم بترتيب كل الوظائف ترتيبا تصاعديا، يبدأ بأسهل الوظائف و ينتهي بأصعبها و أعقدها، و غالبا ما يقوم المقيم بإعداد بطاقات تحتوي على المعلومات الرئيسية، و العامة عن الوظائف، ثم يقوم بترتيب هذه البطاقات وفقا لأهمية المراكز، و تقدم طريقة ترتيب الوظائف فقط من حيث الأهمية النسبية للعمل.²

و تنفذ عملية التقييم بموجب هذه الطريقة بواسطة أسلوبين³:

✓ **الأسلوب الأول :** و هو التقييم الانفرادي ، حيث يقوم مقيم واحد بالعمل التقييمي، اعتمادا على

مقدرة و خبرته، و يستخدم هذا الأسلوب في الواقع في حالة كون عدد العمال أو الوظائف المراد تقييمها قليل من جهة ، و كون المقيم على معرفة و إلمام بمضمون الوظائف و الأعمال من جهة ثانية.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 202.

² عمر وصفي عقلي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

³ نفس المرجع السابق، ص 224.

✓ **الأسلوب الثاني:** هو الأسلوب الجماعي، حيث التقييم بموجبه من قبل لجنة، ويستخدم في حالة كون عدد الأعمال المراد تقييمها كبيرا، و يتم التقييم عن طريق لجنة على النحو التالي:

توزع على أعضاء لجنة التقييم بطاقات تضمن وصفا محددا لكل عمل أو وظيفة مطلوب تقييمها، و يطلب منهم دراسة وصفها ، ثم مقارنتها مع وصف الأعمال و الوظائف الأخرى ، واختيار أعلى و أدنى وظيفتين كحدين، يتم ترتيب الوظائف بينهما إما تصاعديا أو تنازليا حسب درجة صعوبتها و مسؤولياتها ، و لضمان الدقة و السلامة في التقدير ، تكرر عملية التقييم مرة أو مرتين ، يتخللها فاصل زمني ، و ذلك ليتسنى لعضو اللجنة أن يقارن نتائج تقييمه ، و بعد الانتهاء من عملية التقييم تقوم لجنة التقييم بدراسة قوائم الترتيب ، و تناقش الاختلافات بينهما و تقوم بحساب متوسط التقديرات لجميع أعضاء اللجنة .

• **طريقة التصنيف الوظيفي:** وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد طبقات أو درجات على أساس الاختلاف في الواجبات، المسؤوليات، المهارات، و ظروف العمل، و عوامل أخرى ترتبط بالوظيفة، ثم تحدد بعد ذلك القيمة النسبية لوظيفة معينة من خلال مقارنة التوصيف الخاص بها مع توصيف كل درجة أو طبقة من الطبقات ثم توضع كل وظيفة في الطبقة أو الدرجة المناسبة، و فيما يلي عدد من الدرجات و ما تشتمل عليه من وظائف:¹

- . **الدرجة الأولى:** و تشتمل على وظائف الإدارة العليا التي تقوم برسم السياسات و التنظيم و الرقابة العامة...الخ.
- . **الدرجة الثانية:** و تشتمل على وظائف البحوث و الدراسات .
- . **الدرجة الثالثة:** و تشتمل على الوظائف ذات الطابع العلمي المتخصص.
- . **الدرجة الرابعة:** و تشتمل على الوظائف المالية و المحاسبية و الإدارية و الإحصائية و الحاسب الآلي.
- . **الدرجة الخامسة:** و تشتمل على وظائف الصيانة و الخدمات الفنية كالكهربائية، و مكانيك السيارات...الخ.
- . **الدرجة السادسة:** و تشتمل على الوظائف الكتابية.

المطلب الثالث: تحديد الأجور

سنتطرق في هذا المطلب إلى تطور نظريات الأجور، و عوامل و أسس و نظم تحديد الأجور.

أولا : تطور نظريات الأجور

هناك العديد من النظريات التي تطرقت لموضوع الأجور نذكر منها :

1. نظرية حد الكفاف: مضمون هذه النظرية أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل ، بمعنى أن أجرة العامل لا ينبغي أن تزيد عن الحد الضروري لإبقائه و أسرته أحياء في مستوى الكفاف ، و ذلك على

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سبق ذكره، ص 153.

أساس أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف الحياة المعيشية اللازمة للعامل و أسرته ، و يتفق منضو رو الاقتصاد على إرجاع أصول هذه النظرية إلى أفكار ADAM SMITHE، و RIKARKO، و المرتبطة بهذا الشأن بآراء MALETOUS حيث يعتقد RIKARKO و أتباعه أن الأجور لا يمكن أن تخرج عن نطاق المستوى اللازم للمحافظة على الحد الأدنى من الحياة المعيشية للعامل ، بفعل قانون العرض و الطلب في سوق العمل¹.

2. نظرية رصيد الأجور: و تعود الأصول التاريخية الأولى لهذه النظرية إلى جون ستوارت ميل ، و ترى هذه النظرية أن أي بلد يخصص على المدى القصير مخصصات من رأس المال توجه للأجور ، و يوزع هذا القدر من رأس المال المتخصص للأجور على العمال ، و لا يسمح أن يزيد نسبة أجورهم على ذلك القسط المخصص ، و حتى إذا استعاد عمال في قطاع معين من زيادة أجورهم ، فان ذلك يحسب على نقابتهم باعتبارهم جماعة الضغط قوية ، استطاعت أن تحقق زيادات للمنتمين إليها ، و لكن على حساب أجور عمال في قطاعات أخرى ، و لهذا فان أجور العمال تبعا لهذه النظرية ترتفع فقط في حالتين، الأولى عندما يزيد رأس المال، و الثانية عندما تنخفض نسبة عدد العمال².

ولقد وصف لهذه النظرية انتقادات شديدة ، إذ لا يعقل تحديد صارم للقدر المخصص للأجور ، كما أنه من غير المنطقي تجميد عدد العمال ، و في هذا الصدد يذهب ويليام فيلنر إلى القول بأنه من الشائع تسمية هذه النظرية باسم صندوق الأجور و التي سادت حتى أواخر القرن ،19 أين بدأت تفقد مصداقيتها شيئا فشيئا ، لتفسح المجال لنظرية الإنتاجية الحديدية.

3. نظرية الإنتاجية الحديدية : تتضمن هذه النظرية على أساس أن الأجور تتحدد عند نقطة تلاقي منحني العرض الكلي للعمل مع منحني الطلب الكلي على العمل ، بمعنى آخر أن الأجر يتحدد عند المستوى الذي

يتحقق فيه التساوي بين الكمية المعروضة من العمل مع الكمية المطلوبة منه ، و ذلك على افتراض وجود علاقة عكسية بين عرض العمل لعمله كمتغير مستقل ، و بين الأجر كمتغير تابع ، و بناءا على الافتراض تؤدي الزيادة في عرض العمل إلى انخفاض الأجر ، و العكس صحيح مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها ، كما أن انخفاض مستوى الأجور الذي تعرفه معظم الدول النامية قد يصاحبه زيادة في عدد ساعات العمل ، حتى يتسنى للعامل الحصول على دخل يمكنه الارتقاء بمستوى معيشة عن حد الكفاف السائد في المجتمع³.

4. نظرية المساومة الجماعية: تعود هذه النظرية إلى كارل ماركس الذي عارض النظريات السابقة و دعا إلى ضرورة تكتل العمال لمواجهة الرأسمالية ، فالمساومة الجماعية تعد السبيل لضمان تحقيق مكاسب لا تستطيع المساومة الفردية تحقيقها و تقترض هذه النظرية وجود حد أعلى و آخر حد أدنى

¹ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007ص. 225.

² نفس المرجع، ص. 25.

³ نفس المرجع، ص. 26.

بمعدلات الأجور ، بحيث تتحدد الأجور علميا بين هذين الحدين إسنادا لحاجة العمل الملحة للعمالة ، واضطر العمال من جهتهم قبول الوظائف المعروضة ليتمكنوا من الحصول على أجورهم لإشباع حاجاتهم المختلفة ، و المعدلات التي سوف تتحدد فيما بين هذين الحدين ، تتوقف إلى حد كبير على قوة التفاوض و المساومة بين الطرفين .¹

ومهما تكن النظريات فان الواقع شيء آخر ، حيث تعتبر مسألة الأجور من المسائل الاقتصادية و الاجتماعية المعقدة ، التي تواجه الدول و الحكومات ، وعلى الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الاعتبارات السياسية و القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ، و التي ينبغي أخذها عند تحديد سياسات الدول في مجال الأجور .

ثانيا: عوامل تحديد الأجور.

تتمثل عوامل تحديد الأجور فيما يلي :

1. المساومة الجماعية: تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول خاصة الدول الرأسمالية على نطاق واسع و مقبول كأساس تعتمد عليه المنظمات في تحديد معدلات الأجور، و المزايا المادية الإضافية الأخرى. إن هيكل الأجور الذي يوضع نتيجة للمساومة الجماعية عن طريق بعض المنظمات ، التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة و في المنظمة الجغرافية قد يشكل النموذج الذي تتبعه المنظمات الأخرى العاملة في نفس الصناعة أو المنطقة الجغرافية ، كما أن الزيادة المستمرة في مستويات الأجور المدفوعة للعاملين ، و التوسع في برنامج الخدمات الإضافية قد يكون أيضا نتيجة لضغوط مساومات النقابات و الاتحادات المالية . أكثر من أي مجهود فردي آخر .

إن جهود النقابات و أيضا تهديدات الجهود المنظمة قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة و موحدة داخل المنظمات المتشابهة و أيضا بين المناطق الجغرافية المتشابهة للدولة ،بالإضافة إلى ذلك فان نقابات العمال غالبا ما تستطيع التأثير على سوق العمل المحلي عن طريق رقابة المعروض من بعض أنواع العمل ، و لقد بذلت مجهودات كبيرة ساعدت على إصدار تشريع يغطي الأجور و ساعات العمل.²

2. قدرة المنظمة على الدفع: غالبا ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية للتدليل على أن ربحية المنظمة تعتبر كافية لتدعيم متطلبات زيادة الأجور بها ، ومن ناحية أخرى فمن الطبيعي أن تظهر المنظمة سجلاتها متضمنة قدرا ضئيلا من الأرباح كوسيلة تدعم بها موقفها ، عند المطالبات بزيادة الأجور أو مطالبتها بتخفيض أجور العاملين و مع ذلك فقد بدأت المنظمات تحرص في الوقت الحاضر عند مطالبتها بعدم القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة بسبب القواعد التي وضعتها هيئة العمل الدولية ، و التي نصت على إعطاء الحق للنقابة أن تقوم بالنقش المالي على السجلات لمراجعة صلاحية مثل هذه المتطلبات.

3. سوق العمل: إن الأجور التي يجب دفعها لبعض أنواع العمل، قد تتأثر بظروف سوق العمل، فإذا كان

¹ المرجع السابق، ص 27.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 373.

العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادرا، مما يحتم على المنظمة دفع معدلات أجور عالية من أجل الحصول و المحافظة على عاملين مؤهلين لهذه الوظيفة ، لكن المعدلات العالية قد تساعد أيضا على جذب العاملين من مناطق أخرى، و من ثم فان ذلك يحسن عرض العمل المحلي، هذا و تحاول النقابات ممارسة الرقابة، أو على الأقل التأثير على سوق العمل لبعض الأنواع من المهارات، فعندما تضع النقابات شروطا قاسية أمام الأعضاء الجدد مثل طول فترة التدريب المهني ، فان مثل هذه الشروط تستخدم كقيود على بعض أنواع مهارات العمل، و أن مثل ذلك التصرف يساعد على المحافظة على أجور عالية، و مستوى عالي من التوظيف لأعضاء النقابة، و حتى إذا كان هناك فائض في العمل ¹.

و حتى تستطيع أي منظمة تحقيق نوع من التكامل الفعال داخل سوق العمل بالنسبة للأشخاص اللذين يؤدون وظائف ذات خصائص محددة ، فان معدلات أجور مثل هذه الوظائف يجب أن تتلاءم مع تلك التي تدفع بواسطة منظمات أخرى ، فمن الأهمية الكبرى في هذا الصدد أن تحتفظ المنظمات بمعلومات حديثة عن معدلات أجور المجتمع.

4. القيمة النسبية للعمل: من الأهمية أن ترتبط الأجور المدفوعة لكل عامل بدرجة كبيرة بالطلب على وظيفته، و أيضا بالأجر المدفوع للعاملين في الوظائف الأخرى، لما لذلك من آثار كبيرة خاصة على الروح المعنوية للعمل.

إن تناسق معدلات الأجور داخل المنظمة يمثل أهمية كبيرة، لذلك فانه يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور، و بالتالي يكون لديها موضوع يبنى عليه فروق الأجر بين الوظائف، و من ثم يعكس هذه الأهمية النسبية لهذه الوظائف. ²

5. تكلفة المعيشة : إذا أرادت المنظمة أن تحافظ على كفاءة و معنويات العاملين بها ، فانه يجب عليها أن تدفع لهم أجور كافية لتضمن لهم التمتع بمستوى معيشة مناسب ، و إلا فسيضطر بعض العاملين إلى البحث عن العمل في مكان آخر أو تكملة دخلهم عن طريق الجمع بين وظيفتين ، و يعني ذلك الاحتفاظ بعمل آخر ، بجانب عملهم في المنظمة .

إن الأجور الغير المناسبة أيضا قد تدفع بعض العاملين للسرقة و الاختلاس من أصول المنظمة ، أو المساهمة بأدنى مجهود في وظائفهم ، و في هذا الصدد يجب الإشارة إلى أن الكثير من نقابات العمال قد نجحت في المحافظة أو تحسين مستويات معيشة العاملين خلال فترات التضخم. ³

6. التشريع : إن جوانب عديدة من الأجور أصبحت تنظم حاليا عن طريق مجموعة من القوانين و التشريعات المختلفة ، إن مثل هذه القوانين قد شملت مثلا معدلات الحد الأدنى للأجور ، مكافأة الوقت

¹ المرجع السابق، ص 376.

² نفس المرجع، ص 377.

³ نفس المرجع، ص 378.

الإضافي ، طرق حساب الأجور ، سجلات المرتبات و الأجور الواجب الاحتفاظ بها، و هكذا فان مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمنظمة.¹

ثالثا: أسس تحديد الأجور و نظم دفعها

1. أسس تحديد الأجور: إن العوامل السابقة تفرض مراعاة الأسس التالية عند وضع سياسة الأجور في

المنظمة، و تتمثل هذه الأسس فيما يلي:²

- أن تعكس الاختلافات في الأجور بين الوظائف المختلفة الاختلافات الحقيقية في درجة صعوبة واجبات و مسؤوليات الوظائف .
- تتناسب معدلات الأجور المدفوعة من قبل المنظمة مع مثيلاتها في المنظمات الأخرى في المحيط نفسه ، فانخفاضها يؤدي إلى ترك الموظفين الأكفاء العمل في المنظمة للعمل في منظمات أخرى ، وانخفاض الإنتاجية تبعا لذلك.
- التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد و بين ما تحصله المنظمة نظير تلك القوة من تكاليف إجمالية في شكل أجور و نفقات أخرى كالمزايا و الخدمات التي يحصل عليها العاملون.
- التناسب بين الأجور و تكاليف المعيشة للمحافظة على الروح المعنوية للعاملين .
- وضع حدود دنيا و عليا لأجر الوظيفة .
- أن يعكس نظام الأجور الارتباط بين ما يدفع للعامل كمقابل و بين أداءه الفعلي.
- تتناسب نظام الأجور مع قدرة المنظمة المالية و مركزها المالي .

2. نظم دفع الأجور: يمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى مجموعتين رئيسيتين:

- **نظام الدفع على أساس الوقت ، الأجر الزمني :** يتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله ، دون النظر إلى كمية الإنتاج و جودته التي أنجزها ذلك الفرد و قد يتحدد الدفع في هذه الحالة بالساعة ، أو باليوم ، أو بالأسبوع ، أو بالشهر ، أو بالسنة ، و تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق و أكثرها شيوعا في المنظمات ، تصلح هذه الطريقة للتطبيق في الحالات التالية :
 - في الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة .
 - عند عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج و الجهد المبذول، وعندما يكون من غير الممكن التحكم في كمية الإنتاج العامل.
 - إذا كان الإنتاج غير منتظم بسبب حدوث أعطال لا دخل للعامل بها .
 - عند عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية إنتاج العامل أو وجود صعوبات في تحديد كمية الإنتاج.
 - عند حاجة العامل إلى عناية واهتمام خاص.

و على الرغم من أن هذه الطريقة لا تقدم للفرد تعويضا عادلا أو مكافأة مباشرة مقابل تفوقه في الإنتاج ، فإنها

¹ نفس المرجع السابق، ص 378.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، ص 175.

من ناحية أخرى تتطوي على ميزة مهمة هي ثبات دخل العامل و عدم تعرضه للتقلبات.

- **نظام الأجر التشجيعي** : إن الأسس الذي تقوم عليه هذه الطريقة هو الزمن الذي يقضيه الفرد في أداء واجبات ، و مسؤوليات وظيفته ، و لا تكون كمية العمل محددة بل تقديرية ، و تتحمل المنظمة المسؤولية الكاملة عن جميع الخسائر ، كما تحصل من ناحية أخرى على جميع الأرباح المتولدة عن أداء العاملين.

إن الخاصية الأساسية للدفع وفق هذا النظام ، هي أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة ، يحصل عليها الفرد إذا تم العمل ، أي أن العامل يحصل على المكاسب أو تلحق به الخسائر وذلك للاختلافات الكمية المنتجة ، و بالرغم من أن نظام الدفع على أساس الإنتاج أكثر إرضاء و قبولاً من وجهة نظر المنظمة ، كما يبدو أكثر عدالة من وجهة نظر العامل ، فإن هذه الطريقة لا تناسب جميع الوظائف ، كما قد تصبح غير مرضية إذا أسيء استخدامها ، فقد يندفع العاملون في سبيل زيادة أجورهم إلى الدرجة التي قد تؤثر في حالتهم الصحية، أو تؤدي إلى زيادة إجراءات العمل أو قد تلحق الضرر بمعدات و الآلات المستخدمة.

و بصفة عامة يصلح تطبيق هذا النظام في الحالات التالية:¹

- الوظائف التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات رقمية كوظائف الإنتاج .
 - إنتاج النمطي ذو المواصفات النمطية الذي يتميز بالتدفق المنظم و عدم وجود أعطال كبيرة.
 - الإنتاج الذي يمكن مجهود العامل بكمية إنتاجه .
 - عدم التحكم العامل في المستوى الجودة، إذ من الممكن التحكم بالجودة إلى درجة كبيرة من خلال الآلة أو عندما يكون سهل اختبار جودة المنتجات أو كانت اعتبارات الجودة أقل أهمية من الكمية المنتجة.
 - عدم توافر الوقت الكافي من جانب الإدارة لملاحظة العمل.
- إن هذه الطريقة و إن كانت تحقق رضا العاملين إذا طبقت في الأعمال المناسبة ، و بعد القيام بدراسات زمن عادلة يعاب عليها صعوبة تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج التي يحاسب الفرد على أساسها كما يعاب عليها أنها لا توجه اهتماماً كافياً إلى مركز العامل في المنظمة أو أقدميته و سلوكه الوظيفي ، غير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل.

المطلب الرابع: وسائل تحديد الأجر

من الناحية العملية هناك مبدأين لتحديد وضع الأجور، الأول يتجسد في تدخل الدولة بواسطة النصوص القانونية والتنظيمية، والثاني يتمثل في الأسلوب التفاوضي عند عقود العمل الفردية والجماعية.

1. **تحديد الأجور عن طريق النصوص التنظيمية " القانون "** : جاء تدخل الدولة في مجال تحديد الأجور بعد معاينة الظروف الصعبة التي كان يعيشها العمال في فترات الأزمات الاقتصادية التي مرت بها البلدان

¹ نفس المرجع السابق، ص 184.

الرأسمالية، وما انعكس على الطبقة العاملة من ضعف في مستوى الأجور وقسوة في شروط العمل نظرا لسيادة عقود العمل الفردية بدلا من العقود الجماعية.

وقد جاء تدخل الدولة وفق طريقتين، وتتمثل الطريقة الأولى في سن التشريعات والقوانين الخاصة بتحديد الأجور وتنظيم علاقات العمل، والتي يتم تحديد الأجر الأدنى المضمون، بعد التشاور مع النقابات العمالية والمستخدمين، ويؤخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المرتبطة بالموضوع مثل الإنتاجية المتوسطة ومؤشرات أسعار الاستهلاك.

أما الطريقة الثانية هي طريقة غير مباشرة كالمبادرة بتسهيل وتمديد اللقاء بين ممثلي العمال وممثلي الشركات في إطار المفاوضات الجماعية، أدى هذا التدخل إلى ظهور أجور محددة بواسطة قانون أو باتفاق بين الدولة والنقابة والمؤسسة.

2. تحديد الأجور عن طريق المفاوضات الجماعية والفردية.

• **تحديد الأجر عن طريق عقد عمل فردي:** يعتبر عقد العمل الأداة المناسبة لتحديد الأجر، حيث يتفق العامل وصاحب العمل وذلك بالتفاوض حول الأجر الأساسي ومختلف التعويضات الملحقة به، مع احترام الحد الأدنى المضمون للأجر ومختلف الامتيازات المقررة للعامل سواء من باب القانون أو من باب الأعراف والعادات المهنية، غير أن هذه الطريقة تتطلب قدرة كبيرة من التفاوض والمساومة من طرف العامل، وهو ما يفقده معظم العمال خصوصا الشريحة غير المؤهلة تأهيلا عاليا، مما أدى إلى عدم إتباع هذه الطريقة في أغلب الأحيان، وتتكفل الحكومة بتحديد الأجور الدنيا بالاتفاق مع ممثلي النقابة وأصحاب العمل.

• **تحديد الأجر عن طريق الاتفاقيات الجماعية:** نعني بالمساومة الجماعية تلك المفاوضات ذات

الطابع الجماعي والتي تتم بين المستخدم والمستخدمين - ممثلين في الغالب من طرف النقابات العمالية - للبحث في مواضيع تحديد الأجور، تحديد ساعات العمل، ظروف العمل، الحماية الاجتماعية فقد تأخذ هذه الاتفاقيات الطابع المحلي كما قد تأخذ الطابع الوطني، حيث يحق للوزارة المعنية التدخل بالمشاركة من خلال ممثل الحكومة.

إن عملية المساومة الجماعية تتم بالديناميكية ومرونة كبيرة، كما أنها عملية تقنية تلزم المستخدم والمستخدم على السواء من خلال عقد مبرم بينهما، أين يلتزم الأول بدفع أجر للثاني، كما يلتزم الثاني بالقيام بعمله وواجباته غير منقوصة منها التواجد في مكان عمله في وقته.

جاءت هذه الممارسة الخاصة بتحديد الأجور في الحاضر كحتمية تاريخية تفرضها ظروف العالم الثالث الاقتصادية والتأزم الشديد في علاقات العمل نتيجة الانتقال من الاشتراكية إلى الرأسمالية، أما في البلدان الرأسمالية ذات الأسبقية في هذا المجال فإن بداية ممارسة تحديد الأجور بهذا الأسلوب جاءت بأمر من حكومات هذه البلدان.

وتعتبر الاتفاقيات الجماعية من المكاسب الكبرى التي أقرتها القوانين والتنظيمات الاجتماعية في البلدان الرأسمالية المتطورة، وأصبحت الإطار الأنسب لتنظيم علاقات العمل وخاصة في مجال الأجور. وللتفاوض الجماعي عدة مستويات يمكن حصرها فيما يلي:

✓ المساومة الجماعية على مستوى المؤسسة : يتم هذا التفاوض ضمن التراب الذي تقع فيه المؤسسة وغالبا ما تتميز بالطابع المحلي، وهي أكثر الحالات انتشارا، ومن عيوبها ظاهرة التفاوت في الأجور وتباين شروط العمل بين المؤسسات إضافة لجعل عملية تحديد الأجر الأدنى المضمون على المستوى الوطني أمر غير ممكن بسبب التفاوت على مستوى المؤسسات والمناطق.

✓ المساومة الجماعية على مستوى القطاع : عند هذا المستوى تجري المحادثات بين ممثلين على مستوى هذا القطاع إلا أن البعض يعيب على هذه العملية أن العامل الموجود في منطقة جغرافية ذات أسعار مرتفعة يتحصل على نفس أجره عامل آخر ومن نفس الفئة والخصائص على منطقة معقولة الأسعار والظروف.

✓ المساومة الجماعية على المستوى الوطني : وهو ما عرف في الجزائر بالتفاوض الثلاثي سنة 1994 وسنة 1997، ويتمثل دور الحكومة في هذا الإطار في محاولة الدفاع عن المصالح الحيوية للدولة من خلال المحافظة على فعالية سياستها الاقتصادية بوجه عام، مع العمل على تنفيذ توصيات صندوق النقد الدولي.

خلاصة:

توصلنا من خلال عرضنا لهذا الفصل أن الأجر هو المقابل عن كل الجهود المبذولة سواء كانت ذهنية أو جسدية ، كمل توصلنا إلى أنه من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة ، أو ما يسمى الانسجام بين العمال و الإدارة ، كما تبين أيضا أن الأهمية الكبرى للأجور تجبر المنظمات على إقامة سياسات أجرية فعالة لها تأثير على العامل و على المجتمع ، بالإضافة إلى الأهداف و المحددات الاقتصادية للأجر التي تمكن العاملين من الحصول على حقوقهم المتمثلة في الأجور و التي تقابل جهودهم المبذولة.

كما توصلنا أيضا أن الجهود العملية و الدراسات التجريبية في ميدان الأجور نادت كلها بأهمية تحليل الوظائف و تقييمها من خلال التوصل إلى نظام تتوافر فيه المبادئ الثلاثة و هي: مبدأ العدالة، مبدأ المساواة، مبدأ الكفاية، حيث يبدأ هيكل الأجور بترجمة النتائج النهائية التي توصلت إليها اللجنة المختصة لتقييم الوظائف إلى قيم مالية و يعني هذا أن سهولة أ، صعوبة تحديد هيكل الأجور يعتمد على الأسلوب الذي اختارته المؤسسة لتقييم الوظائف.

و لعل أسهل الطرق أو الأساليب لإقامة هيكل الأجور هو طريقة مقارنة العوامل، إذ أنها تتضمن النتائج في صورة قيم مالية محددة، و من ثم يمكن الحصول منها على الأجر المحدد للوظيفة عن طريق جمع القيم المالية للعوامل المختارة.

الفصل الثاني

تمهيد

بعد ان تناولنا في المبحثين السابقين عموميات نظرية حول موضوع الأجر اردنا ان ندعم بحثنا هذا بدراسة تطبيقية، نستطيع من خلالها تحديد مدى التطابق بين ما هو نظري، و ما هو موجود فعلا على ارض الواقع و قد تناولنا لهذا الغرض المؤسسة العمومية الاستشفائية لبلدية عين الملح ولاية المسيلة كنموذج لإنجاز بحثنا هذا

حيث قسمنا هذا الفصل الى مبحثين الأول تحت عنوان تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية و فيه تعريف المؤسسة الاستشفائية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية أما المبحث الثاني المعالجة المحاسبية للرواتب و الأجر بالمؤسسة الاستشفائية و يتضمن العوامل المحددة للأجر و الرواتب للمؤسسة الاستشفائية، الطريقة المعتمدة في دفع الأجر و الرواتب بالمؤسسة الاستشفائية، المعالجة المحاسبية للرواتب و الأجر للمؤسسة الاستشفائية، و تقييم نظام الرواتب و الأجر للمؤسسة الاستشفائية

المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية

المطلب الاول : تعريف بمؤسسة التربص

تأسس القطاع الصحي بعين الملح في عام 1981م و هو يحتوي على مراكز صحية وقاعات علاج و يشمل ثلاث دوائر (عين الملح. جبل مساعد. أمجدل) الى انتهت الشركة البلجيكية GEBA من انجاز مستشفى عصري بطاقة استيعاب تصل الى 240 سرير ليبدأ العمل بداية عام 1986م و بذلك تم فتح جميع المصالح الموجودة به.

و في سنة 2007 تم تقسيم القطاع الصحي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ ب 2007/05/20 و المتضمن انشاء و تنظيم و سير المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية فأصبحت المؤسسة العمومية الاستشفائية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي¹ و تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان و في هذا الاطار، تتولى على الخصوص المهام الاتية :

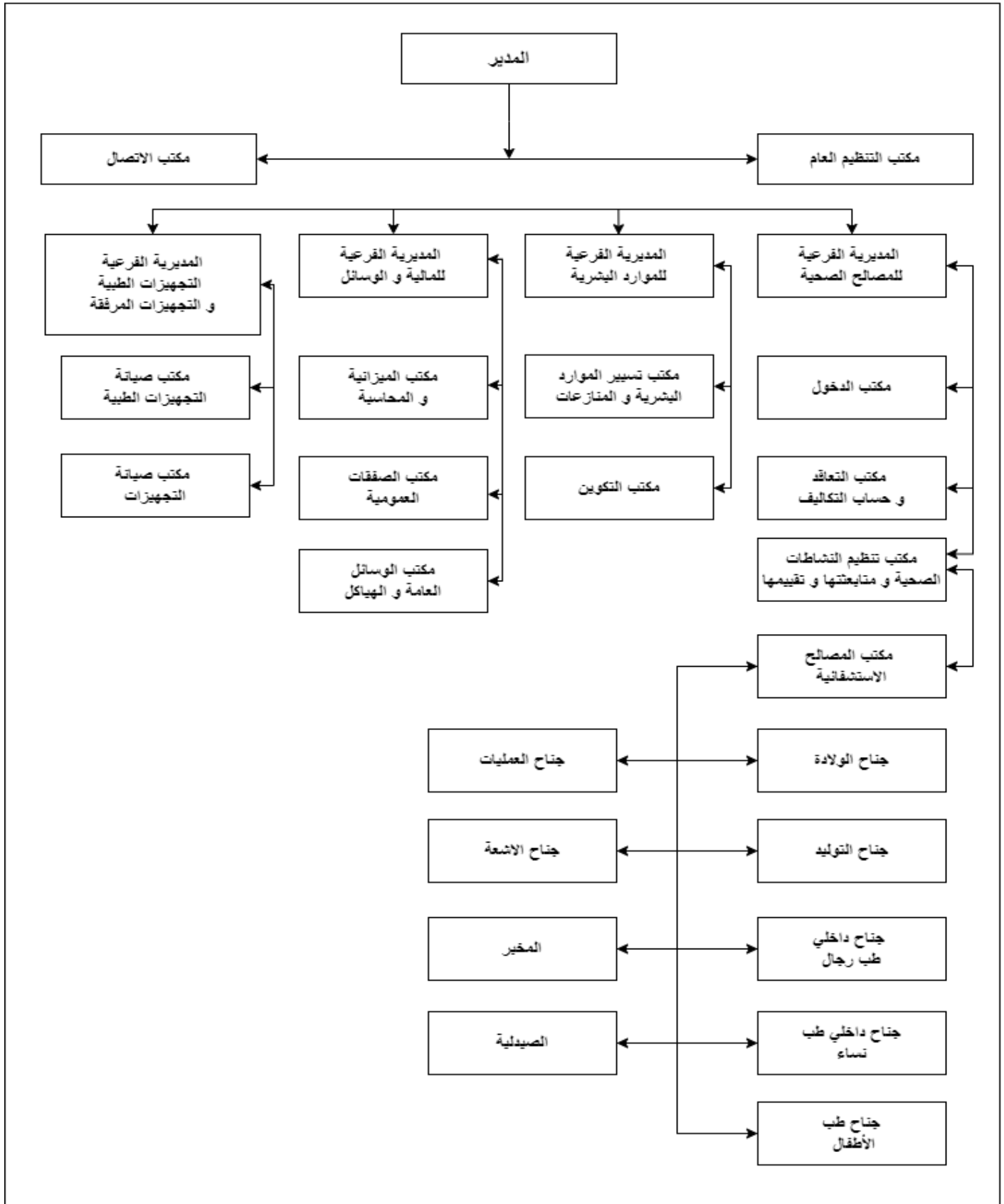
- ✓ ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء
- ✓ تطبيق البرامج الوطنية للصحة
- ✓ ضمان حفظ الصحة و النقاوة و مكافحة الاضرار و الأفات الاجتماعية
- ✓ ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم.

تغطي المؤسسة دائريتين و هي على التوالي : عين الملحن جبل أمساعد، و سبع بلديات و هي : عين الملح ، عين الريش، عين فارس، سيدي أمجد، بئر الفضة، جب أمساعد، اسليم.

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، بتاريخ 02 جمادى الأول 1428، الموافق ل 20ماي 2007، الفصل الأول المادة 2 و المادة 3، ص 10.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بعين الملح



(المصدر : معلومات مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية و مدير النشاطات الصحية بالمؤسسة)

المطلب الثالث : العوامل المحددة للرواتب و الأجور بالمؤسسة

هناك عدد من العوامل تأخذ بعين الاعتبار لتحديد الاجر بالمؤسسة الاستشفائية، منها داخلي و منها ما

هو خارجي

أولاً: العوامل الداخلية تتمثل هذه العوامل في

- ميزانية المؤسسة العمومية الاستشفائية المخصصة لدفع الأجور
- الأجور في المؤسسة العمومية الاستشفائية معدة وفق مراسيم تنفيذية
- القوانين العامة مثل القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- المناشير و اللوائح و التعليمات القانونية التي تقوم بتوضيح تلك المراسيم و التشريعات
- التعليمات الرئاسية التي تقوم بشرح مفصل لمختلف المراسيم المتعلقة بالأجور

ثانياً العوامل الخارجية تتمثل في:

- القوانين و التشريعات السائدة
- جماعات النقابات

المبحث الثاني : المعالجة المحاسبية و الأجور للمؤسسة العمومية الاستشفائية

المطلب الأول : الطريقة المعتمدة في دفع الأجور و الرواتب

تدفع المؤسسة العمومية الاستشفائية عين الملح، رواتب و أجور موظفيها أساس الزمن و التي تعد من ابسط الطرق في دفع الأجور و اكثرها استعمالا، حيث يتم دفع الأجور بناء على هذه الطريقة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الافراد في العمل، و التي تتم بواسطة القيم و جداول منظمة عن طريق الأرقام الاستدلالية، و تحدد مدة عمل الموظفين في الولاية و فق التعليمات الرئاسية² رقم 10 المؤرخة في 14 يناير سنة 2008 و التي تحدد ساعات العمل للأعوان المتعاقدين كما يلي :

أولا : الأعوان المتعاقدين الذين يمارسون نشاطهم بالتوقيت الكامل :

تحدد ساعات العمل هذه الفئة من العمل كما يلي :

- 08 ساعات في اليوم
- 40 ساعة في الأسبوع
- 173.33 ساعة في الشهر

ثانيا : الاعوان المتعاقدين الذين يمارسون نشاطهم بالتوقيت الجزئي :

تحدد ساعات العمل كما يلي :

- 05 ساعات في اليوم
- 05 أيام عمل في الأسبوع
- 52 أسبوع

$$103.33 = \frac{52 \text{ اسبوع} \times 5 \text{ يوميا ساعات}}{12}$$

ساعات العمل المحددة للأعوان المتعاقدين بالدوام الجزئي تحدد 103.33 ساعة في الشهر.

اما الموظفين الدائمين فتحدد مدة عملهم بثمانية ساعات يوميا، كما لا يمكن ان تتعدى الأيام التي يشتغل فيها العامل 22 يوم في الشهر

² العليمة الرئاسية رقم 10 المؤرخة 14 جانفي 2008 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الاعوان المتعاقدين و فع رواتبهم

المطلب الثاني : هيكل الرواتب و الأجور بالمؤسسة الاستشفائية

يتكون الاجر في المؤسسة الاستشفائية من الاجر القاعدي و التعويضات

1- الاجر القاعدي يعرف الاجر القاعدي بالمؤسسة الاستشفائية على انه عنصر من عناصر الاجر العام

محددة بقيم و جداول منظمة عن طريق تقاطع الصنف مع القسم المعدد و يتم حسابه كما يلي :

- الاجر القاعدي للموظفين الدائمين : يحسب الاجر القاعدي للموظفين الدائمين بالمؤسسة الاستشفائية عن طريق ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى مضاف اليه الرقم الاستدلالي للدرجات في قيمة النقطة الاستدلالية
- الاجر القاعدي للاعوان المتعاقدين : يحسب عن طريق ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية مضاف اليها تعويض الخبرة المهنية

2- التعويضات و العلاوات: تكافئ التعويضات تبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات و تكافئ العلاوات المردودية و الأداء

3- التعويض عن الخبرة المهنية : يتم تحديد تعويض الخبرة المهنية بالولاية وفق المراسيم الرئاسية و يكون ذلك وفق ما يلي

- بالنسبة للموظفين الدائمين : وفقا لما نصت عليه المادة 09 من المرسوم الرئاسي 07 - 304 المؤرخ 29 سبتمبر 2007 بتجسيد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في الترقية في الدرجة تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة الى درجة اعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة في حدود 12 درجة في مدة تتراوح بين 20 و 42 سنة

- بالنسبة للاعوان المتعاقدين : تعويض الخبرة المهنية يحسب بنسبة 1.40 % من الراتب الأساسي عن كل سنة من النشاط في المؤسسات و الإدارات العمومية و نسبة 0.70% عن كل سنة من الممارسات في قطاعات النشاط الاخرى في حدود أقصاها 60% من الراتب الأساسي و هذا ما تحدده الفترى الثالثة من المادة 24 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 308

4- المنحة العائلية وهي عبارة عن مبالغ مالية تقدم للموظفين كل حسب حالته العائلية و تتكون من:

- منحة الاحر الوحيد : و تقدر ب 05 دينار جزائري للموظف المتزوج و بدون أولاد اما الموظف الذي لديه الولاد فتقدر منحة الزوجة ب 800 دينار جزائري
- منحة الأدنى : و تقدر ب 300 دينار جزائري عن كل طفل للموظف بشرط ان لا يتجاوز عمر الطفل 17 سنة لغير المتدرسين و 21 سنة للابناء المتدرسين

- يتم تحديد كيفية دفع المنح العائلية و منحة المتدريس بناءا على ما جاءت به المرسوم التنفيذي رقم 96 - 298 المؤرخ في 08 ديسمبر 1996 المتمم و طذا التعليمية رقم 1 المؤرخة في 08 مارس 2003³

5- التعويض الجزافي التكميلي : و هو عبارة عن مبلغ من المال معدد بواسطة مرسوم تنفيذي وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (2) قيمة التعويض الجزافي

الأصناف	المبالغ
الصف 1	7700
الصف 2	7400
الصف 3	6900
الصف 4	6400
الصف 5	5700
الصف 6	5000
الصف 7 - 8	3800
الصف 9 - 10	3100
الصف 12 - 14	1500

6- منحة تعويض دعم نشاطات الادارة تمنح هذه المنحة لكل موظف و تقدر النسبة 10% من الاجر القاعدي

7- منحة تعويض الضرر تمنح هذه المنحة للموظفين ذات و تحسب 25 % من الاجر القاعدي بالنسبة للموظفين من الصف 1 الى الصف 10 40 % من الاجر القاعدي بالنسبة للموظفين من الصف 11 الى الصف 17

8- تعويض مصالح خاصة إقليمية (الإدارة الإقليمية) تمنح هذه المنحة للموظفين في المناصب العليا و تقدم بنسبة 10% من الاجر القاعدي

9- اقتطاع الضمان الاجتماعي : و هو عبارة عن نسبة ب 09% من الاجر الخاضع

10- اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي : هي عبارة عن اقتطاع مالي تقتطعه المؤسسة من الاجر الخاضع للضريبة بعد تحديد الأساس الخاضع للضريبة يتم تحديد قيمة الضريبة على الدخل الإجمالي من الجدول التصاعدي للضريبة

³ مراسلة رقم : و م / م ع م / م ت م ر م ن / م ف أ ت

المطلب الثالث : المعالجة المحاسبية للرواتب و الأجور بالمؤسسة الاستشفائية

أولا : تعريف كشف الراتب و الاجو بالمؤسسة الاستشفائية :

يتمثل كشف الراتب و الأجر وثيقة شهرية تثبت الحالة القانونية للعامل كما تثبت كافة البيانات سواء كانت رقمية أو حرفية و تثبت أيضا تفاصيل كشف راتب العمال، و هي موحدة على مستوى المؤسسة شكلا و مضمونا يحتوي هذا الكشف على ما يلي :

- بيانات خاصة بالمؤسسة
- بيانات خاصة بصاحب الكشف : الرقم المهني، الصنف و الوظيفة
- بيانات متعلقة بمكونات الأجر : - الأجر القاعدي
- منحة الخبرة
- التعويض الجزافي التكميلي
- المنح العائبة
- الأجر الوحيد
- منحة الضرر
- منحة تعويضات نشاطات الإدارة
- تعويض خاص إقليمي
- علاوة المنطقة
- منحة إمتياز المنصب العالي
- إقتطاع الضمان الاجتماعي
- الضريبة على الدفع الإجمالي

ثانيا : دراسة كشف الراتب بالمؤسسة الاستشفائية :

نأخذ لذلك مجموعة من العمال :

1- عامل دائم : يشغل منصب طبيب عام، في الصحة العمومية مصنف للصنف 16، عازب

و من ثم فإن طريقة حساب راتب تكون كما يلي :

حساب الاجر القاعدي : قيمة النقطة الاستدلالية 15 دينار جزائري

$$\text{الصف : } 37710 = 45 \times 838 \text{ دج}$$

$$\text{الاجر القاعدي} = 37710.00 \text{ دج}$$

حساب تعويض التأهيل : نحصل عليها بضرب الجر القاعدي في 45%

$$\text{تعويض التأهيل} = 37710 \times 45\%$$

$$= 16969.50 \text{ دج}$$

تعويض عن خطر العدوى : تقدر علاوة خطر العدوى لهذا الموظف بـ 7200 دج

تعويض المنطقة تقدر علاوة المنطقة لهذا الموظف بـ 1151.50 دج

تعويض التوثيق تقدر علاوة التوثيق لهذا الموظف بـ 4000 دج

حساب تعويض دعم نشاطات الصحة : نحصل عليها بضرب الاجر القاعدي في 45%

$$\text{تعويض نشاطات الصحة} = 37710 \times 45\%$$

$$= 16969.50 \text{ دج}$$

المنحة الجغرافية للتعويض : تقدر العلاوة الجغرافية لهذا الموظف بـ 1500 دج

حساب اقتطاع الضمان الاجتماعي : نحصل عليه بضرب الاجر الخاضع للاقتطاع في 9%

$$= (\text{الاجر القاعدي} + \text{تعويض التأهيل} + \text{تعويض عن خطر العدوى} + \text{تعويض المنطقة} + \text{تعويض التوثيق} + \text{تعويض دعم نشاطات الصحة} + \text{المنحة الجغرافية التعويضية}) \times 9\%$$

$$= (37710 + 16969.50 + 4000 + 1151.50 + 7200 + 16969.50 + 1500) \times 9\%$$

$$= 7695.50 \text{ دج}$$

حساب الضريبة على الدخل الإجمالي : يتم حساب و تحديد قيمة الضريبة على الدخل الإجمالي من خلال

الجدول التصاعدي و ذلك بعد احتساب الأساس الخاضع للضريبة

الأساس الخاضع للضريبة = الاجر الخاضع للاقتطاع الضمان الاجتماعي - اقتطاع الضمان الاجتماعي

$$= 85500.50 - 7695.05 = 77805.45 \text{ دج}$$

و منه قيمة الضريبة على الدخل الإجمالي المقابلة لهذا المبلغ تقدر بـ 12995.50 دج

• حساب الأجر الصافي : يحسب كما يلي :

الاجر الصافي = الاجر الخاضع للإقتطاع - إقتطاع الضمان الاجتماعي - إقتطاع ضريبي

$$12995.50 - 7695.05 - 85500.50 =$$

$$= 64809.95 \text{ دج}$$

و منه فإن الراتب الذي يتقاضاه هذا الموظف (طبيب عام في الصحة العمومية) يقدر بـ 64809.95 دج

عامل متعاقد بدوام كل : (ملحق 2)

الصنف 03، الخبرة المهنية 7 سنوات، المهنة : عامل مهني من المستوى 2

الوضعية العائلية : متزوج

و من هذا فإن طريقة حساب راتبه تكون كما يلي :

• حساب الأجر القاعدي : قيمة النقطة الإستدلالية تقدر بـ 45 دج :

$$\text{الصنف} = 45 \times 365 = 16425 \text{ دج}$$

• حساب الخبرة المهنية

$$\text{الخبرة المهنية} = 1.4 \times 7 = 9.8\%$$

$$\text{الخبرة المهنية} = 9.8\% \times 16425 = 1609.65 \text{ دج}$$

الأجر الرئيسي = الصنف + الخبرة المهنية

$$1609.65 + 16425.00 =$$

$$= 18034.65 \text{ دج}$$

• تعويض خطر العدوى : تقدر تعويض خطر العدوى لهذا الموظف بـ 2500.00 دج

• حساب تعويض دعم نشاطات الإدارة الإقليمية :

نحصل عليه بضرب الأجر الرئيسي في 10%

$$\text{تعويض دعم نشاطات الإدارة} = 10\% \times 18034.65 = 1803.47 \text{ دج}$$

• منحة الجزافية التعويضية :

تقدر العلاوة الجزافية لهذا الموظف بـ: 6900.00 دج

• حساب علاوة الضرر :

هذا الموظف مصنف ضمن الصنف 03 و بالتالي تقدر علاوة الضرر لديه بـ 25% نحصل عليه بضرب الأجر الرئيسي في 25%

$$\text{علاوة الضرر} = 18034.65 \times 25\% = 4508.66 \text{ دج}$$

• علاوة المنطقة: تقدر علاوة المنطقة لهذا الموظف بـ 456.75 دج

حساب إقتطاع الضمان الاجتماعي : نحصل عليه بضرب الأجر الخاضع للإقتطاع في 9%

- إقتطاع الضمان الاجتماعي = (الأجر القاعدي + تعويض الضرر + دعم نشاطات الإدارة + العلاوة الجغرافية + تعويض خطر العدوى + علاوة المنطقة) × 9%

$$= 9\% \times (456.75 + 2500.00 + 6900.00 + 1803.47 + 4508.66 + 18034.65)$$

$$= 34203.32 \times 9\%$$

$$\text{إقتطاع الضمان الاجتماعي} = 3078.32 \text{ دج}$$

• حساب الضريبة على الدخل الإجمالي : يتم حساب و تحديد قيمة الضريبة على الدخل الإجمالي من خلال الجدول التصاعدي و لك بعد حساب الأساس الخاضع للضريبة

- الأساس الخاضع للضريبة = الأجر الخاضع لإقتطاع الضمان الاجتماعي - إقتطاع ضمان اجتماعي

$$\text{الأساس الخاضع للضريبة} = 34203.53 - 3078.32 = 30668.46 \text{ دج}$$

و منه قيمة الضريبة على الدخل الإجمالي المقابلة لهذا المبلغ تقدر بـ 409.30 دج

• حساب المنح العائلية : هذا الموظف متزوج و أب لطفل واحد

- منحة الأطفال تقدر بـ 300 دج لطفل الواحد.

$$300 = 1 \times 300 \text{ دج}$$

- منحة الأجر الوحيد تقدر بـ 800 دج

$$\text{المنح العائلية} = 800 + 300 = 1100.00 \text{ دج}$$

• حساب الأجر الصافي: يحسب كما يلي :

- الأجر الصافي = الأجر الخاضع للإقتطاع - إقتطاع الضمان اجتماعي - إقتطاع ضريبي + المنحة العائلية

$$= 1100 + 409.30 - 3078.32 - 34203.53$$

=31815.91دج

ومنه فإن الراتب الذي يتقاضاه هذا الموظف (عامل مهني من المستوى 2) يقدر بـ 31815.91دج إن عملية حساب الأجور بالمؤسسة العمومية الاستشفائية آلية، حيث يتم استخدام برامج الإعلام الآلي بعد أن يتم إدخال جميع المعلومات المتعلقة بالعمال بالمؤسسة الاستشفائية .

بعد الانتهاء من إعداد كشوف الأجور لكل عامل، يتم تجميع رواتب كل عامل على حسب تصنيفه، أي العمال الدائمين و العمال المتعاقدين بدوام كلي في وثيقة كشف الأجور، تحتوي هذه الوثيقة على نسختين تحفظ المؤسسة بنسخة و يتم إرسال نسخة النسخة الثانية مركز البريد، و الذي بدوره يقوم بصرف رواتب الموظفين حيث تكون هذه العملية شهريا.

كما تقوم بتجميع قيمة الضرائب على الدخل واجبة الدفع، و المتعلقة بكافة عمال المؤسسة في الوثيقة 650 و التي تحتوي على معلومات تتعلق بالمؤسسة، و القيمة الواجبة الدفع ، و يكون ذلك كل شهر .

المطلب الرابع: تقييم نظام الرواتب و الأجور بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

من خلال تتبعنا لسير عملية محاسبة الأجور و الرواتب بالمؤسسة الاستشفائية على اثر الدراسة الميدانية التي قمنا بها استخلصنا النتائج التالية

- اعتماد المؤسسة الاستشفائية على المراسيم الرئاسية لحساب الاجر
- يعتبر المستوى التأهيلي القاعدة الأساسية لحساب الاجر القاعدي على مستوى الوظيف العمومي
- لا يوجد تسجي محاسبي بالمؤسسة الاستشفائية باعتبارها مؤسسة عمومية
- حساب الرواتب يكون مرة واحدة في الشهر على مستوى المؤسسة الاستشفائية
- لاحظنا وجود خبرة مهنية لدى المصلحة بالمؤسسة الاستشفائية

خلاصة:

إن دراستنا التطبيقية تضمنت دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عين الملح، حيث قمنا بتقديم المؤسسة عن طريق تعريفها و تبين الهيكل التنظيمي، و عرض مختلف لتقييم الوظائف بالمؤسسة، و العوامل المحددة لنظام الرواتب و الأجور و طريقة حساب الأجر بالمؤسسة.

و من خلال الدراسة أتضح أن الأجر يحدد حسب عوامل و أنه يدفع خصائص و مواصفات الوظائف لأن الوظائف ليست متساوية في قيمتها و أهميتها في المؤسسة، كما أن الأجر القاعدي هو جزئ الأساسي في الأجر و يظهر ذلك من خلال الأهمية البالغة له عند تحديد الأجر.



الخاتمة العامة

خاتمة:

إن الأجور هي العلاقة التي تربط الأجير مع رب العمل، وهي نتيجة كل عمل ومصدر كل إشباع للرغبات، ولا يزال الأجر من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات والخلافات بين العاملين وأصحاب العمل، فأغلب النزاعات القائمة سببها المباشر محاولة الزيادة فيه، ولقد لقي هذا المطلب اهتماما بالغا في الجزائر من قبل الأنظمة التشريعية قصد السعي لإلزام المؤسسات بدفع أجور عمالها بصفة مستمرة وفي الأوقات المحددة، وكذلك الأجر يلعب دور كبير، فيعتبر كمحفز في دفع العمال إلى تحقيق أهداف المؤسسة، مهما اختلف قطاع النشاط.

تقوم المؤسسات التابعة للتوظيف العمومي في الجزائر بالحفاظ على استقرار العمل في ظل التغيرات الاقتصادية الحاصلة، حيث نجد المؤسسات والإدارات العمومية منذ الاستقلال تعمل على إصلاح القوانين المنظمة لها وإيجاد الحلول المناسبة لتسيير الحياة المهنية خاصة بعد معرفة هذا القطاع هجرة بعض العمال للقطاعات الأخرى في بعض الفترات لتحسين ظروفهم الاجتماعية، ويتم توظيف الإطارات و المتحصلين على شهادات عليا بتوظيف دائم، ولكن التوظيف العمومي يوفر الاستقرار للموظفين، وعليه فإن نظام الأجور الذي يوضع ينبغي أن يتوفر على شروط وقواعد أهمها أن يعكس هذا النظام العدالة في التوزيع، حيث إذا ما اختلف هذا النظام نتج عنه عدم الترقية في العمل وبالتالي ضعف الإنتاجية.

كما تعد محاسبة الرواتب و الأجور وظيفة أساسية لا تقل أهمية عن سائر الوظائف الأخرى، تهتم بها مصالح تعمل في إطار مترابط و متكامل تؤدي دورها بأحسن وجه، و احترامها للأحكام القانونية، و مسايرتها للمستجدات من تعديلات و تطورات و كذا استعمال برامج حديثة في حسابها.

• اختبار الفرضيات:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع توصلنا إلى:

○ يقصد بالأجر القاعدي حسب قانون علاقات العمل " المقابل للتصنيف المهني في الهيئة المستخدمة." وعليه فإن الأجر القاعدي لكل عامل يكون حسب رتبة منصبه في جدول سلم الدرجات، وقد منح قانون علاقات العمل أمر التصنيف المهني للمستخدمين وتحديد الأجور الدنيا المطابقة للاتفاقيات الجماعية، كما يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحدها عناصر وعوامل المنصب والتي تختلف من منصب إلى آخر والتي تتلخص في درجة التأهيل، والمسؤولية والجهد المتطلب في ذلك المنصب إلى جانب ظروف العمل، ومختلف الضغوط والمتطلبات المتعلقة بكل منصب عمل والقطاع المتواجد فيه، كما يحدد لكل نقطة استدلالية قيمة مالية معينة تمثل ثمن أو سعر أو مقابل النقطة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- الاقتطاعات هي عبارة عن مبالغ مالية تقتطع من راتب العامل و ذلك وفق نسب محددة في مراسيم رئاسية، و هذا ما ينفي الفرضية الثانية.
- الفرضية الثالثة صحيحة، لأنه يتم حساب الأجر بالولاية بالاعتماد على مختلف التعليمات و المراسيم الرئاسية.

• نتائج الدراسة:

ومن خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لنظام الأجور في المؤسسة العمومية الاستشفائية وتطبيقا في الميدان العملي توصلنا إلى ما يلي:

✚ اختلفت النظريات الاقتصادية حول موضوع الأجر وهذا الاختلاف نابع من نظرة المفكرين الاقتصاديين للموضوع تبعا للتطور الفلسفي والواقعي، وكانت هذه النظريات بمثابة المرآة العاكسة للحياة الاقتصادية والظروف السائدة.

✚ للأجر أهمية بالنسبة للعامل وصاحب العمل كونه يعتبر للأول مصدر للرزق وللثاني مصدر تكلفة.

✚ يعتبر الأجر القاعدي الأساس الذي تحسب من خلاله مختلف التعويضات والمكافآت نتيجة للأجر يتحمل العامل وصاحب العمل مجموعة من الأعباء الاجتماعية الجبائية كاشتراكات الضمان الاجتماعي واشتراكات التقاعد والضريبة على الدخل الإجمالي.

✚ تسيير الأجور على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية يتم عبر مصلحتين هما: مصلحة المستخدمين التي تتم بمختلف الشؤون العامة للعمال ومصلحة الأجور التي تهتم بإعداد بطاقات الأجور، وحساب مختلف الاقتطاعات.

✚ نظام الأجور في المؤسسة العمومية الاستشفائية تحدده الاتفاقية الجماعية التي تعالج وتنظم الأجور الأساسية وهذا انطلاقا من الحد الأدنى المضمون، المكافآت والتعويضات المرتبطة بالأقدمية، والمكافآت المرتبطة بالإنتاجية كمكافآت الفردية والجماعية.

✚ تجمع كل البيانات الخاصة بالعمال كساعات العمل، الغيابات... ثم تقوم بالمعالجة الآلية على مستوى خلية الإعلام الآلي للحصول على كشف الأجر لكل عامل.

✚ إن الوظيف العمومي يحسب أجور موظفيه بالاعتماد على جميع القوانين المنظمة لهذا الأخير، بداية من الأجر الأساسي إلى جميع التعويضات، التغيرات الحاصلة في حساب الأجور شملت جميع الموظفين في مختلف الأصناف والدرجات.

• الاقتراحات و التوصيات:

بناء على نتائج البحث نقترح ما يلي:

❖ إنشاء وحدات فنية متخصصة في بناء هياكل الأجور تتولى تقديم المشورة العلمية المبنية على الدراسات و

الأبحاث و يكون القائمون عليها من المؤهلين علميا في مختلف المجالات ذات الصلة و المشهود له بالعدالة و النزاهة.

❖ إخضاع العاملين بصفة مستمرة لدورات تدريبية و تكوينية.

❖ تحديد الأجور بطريقة تقلل إلى حد ما من التفاوت في الأجور بين مختلف الأصناف و توفير حياة كريمة للعامل.


• آفاق البحث:

وبما أن موضوع الأجور هو موضوع حيوي، أدى بنا إلى كشف امكانية مواصلة البحث في هذا الموضوع من جوانب أخرى مثل:

- تأثير إلغاء المادة 87مكرر على أجور العمال ذوي الدرجات الدنيا.

- دراسة تطور الأجور مقارنة مع التطور الاقتصادي وتأثير ركل منهما على الآخر.

أما الآن ونحن نكتب آخر السطور في عملنا هذا، نرجو من الله ﷻ أن نكون وفقنا ولو بقدر ضئيل في الإلمام ببعض جوانبه من خلال دراستنا المختصرة ولا يسعنا إلا أن نقدم اعتذارنا لأي تقصير أو خطأ تخلل هذا العمل.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

بالعربية:

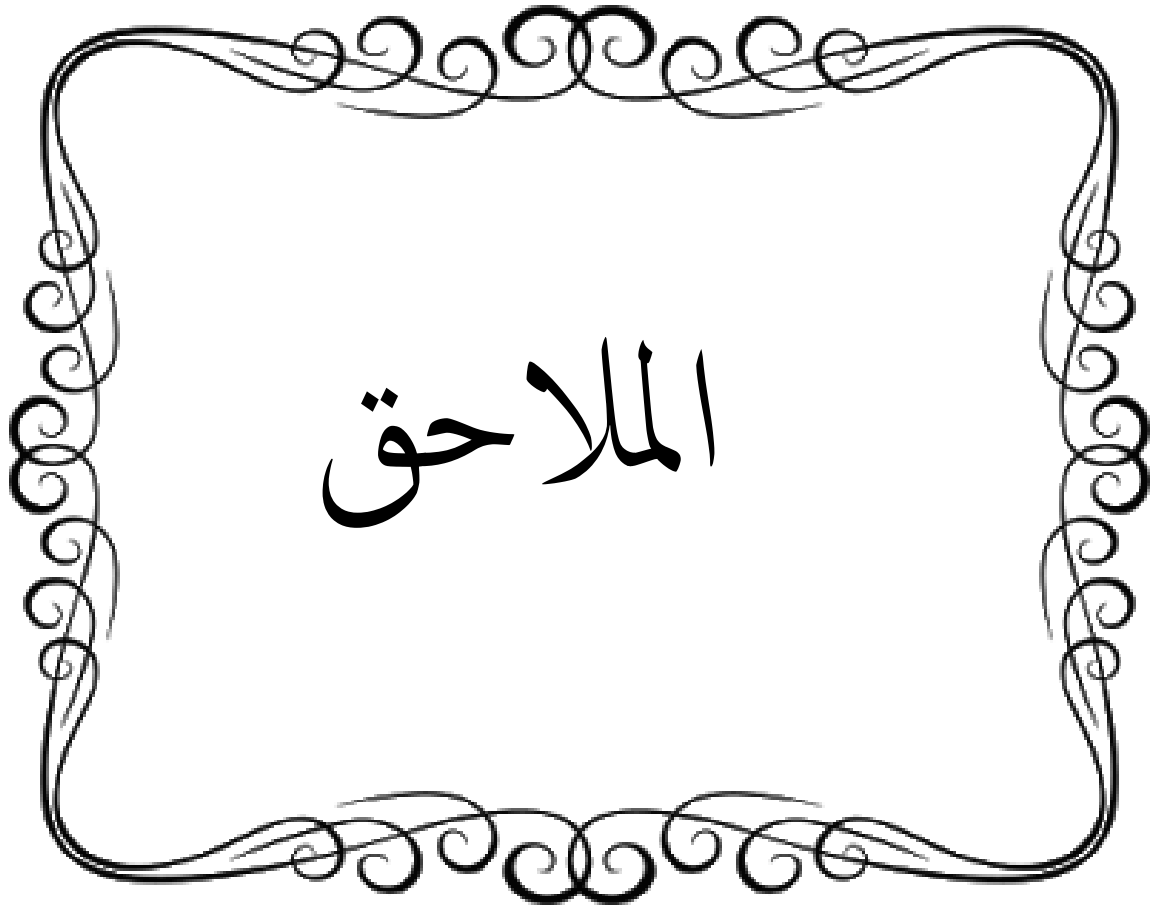
- 1- حمناد محمد شطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات- دراسة مقارنة بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 2- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 3- محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- 4- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، الطبعة الثانية، مصر، 2000.
- 5- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 6- عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1998.
- 7- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، الأردن، 1996.
- 8- عمر وصفي عقلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، 2009.
- 9- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2011.
- 10- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، د ذكر السنة.
- 11- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- 12- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن.

ثانياً: الأطروحات والرسائل:

- 1- حمد الكر، سياسة الأجور في الجزائر " واقع و آفاق " ، 2008 - 1990مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2008.

ثالثاً: القوانين والتقارير:

- 1- المادة 90من اتفاقية العمل الدولية سنة، 1949.



المستخدم : المؤسسة العمومية الاستشفائية عين الملح

العنوان : عين الملح

رقم التسجيل : 2815016760

كشف الراتب

شهر : ماي 2023

الفترة : 1 إلى 31

اللقب و الإسم :

الرمز : 00030

رقم الحساب : الحالة العائلية : متزوج

الوظيفة : عامل مهني من المستوى 2

البنك : CCP : صنف/درجة : 00 / 03

مكان العمل : المطبخ

رقم ضمان الإجتماعي :

تاريخ التوظيف : 07/03/2014

الرمز	العلوة	قاعدة/عدد	النسبة	المبلغ
SALBASE	الأجر القاعدي			16425.00
IEP	الخبرة المهنية	16425.00	9.80	1609.65
CONTA	تعويض خطر العدوى			2500.00
I.S.A.A	تعويض دعم نشاطات الإدارة	18034.65	10.00	1803.47
IFC	منحة الجزافية التعويضية			6900.00
NUISANCE	علاوة الضرر	18034.65	25.00	4508.66
ZONE	علاوة المنطقة			456.75
RETSS	إقتطاع الضمان الإجتماعي	34203.53	9.00	3078.32
RETIRG	إقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي	30668.46		409.30
SALUNIQ	الأجر الوحيد			800.00
ALLOCFAM	خدمات ذات طابع عائلي	1.00	300.00	300.00
NET	الصافي للدفع	30.00		31815.91

الصافي للدفع

31815.91

الأجر الخاضع

30668.46

أجر المنصب

34203.53

عين الملح في 2023/05/04

المدير

للمحافظة على حقوقك، إحتفظ بهذا الكشف بلا حدود المدة

المستخدم : المؤسسة العمومية الاستشفائية عين الملح

العنوان : عين الملح

رقم التسجيل : 2815016760

كشف الراتب

شهر : ماي 2023

الفترة : 1 إلى 31

الرمز : 00126	اللقب و الإسم :
التوظيفة : طبيب عام في المصلحة العمومية	الحالة العائلية :
مكان العمل : مصلحة الاستعجالات	صنف/درجة : 00 / 16
تاريخ التوظيف : 14/11/2019	رقم ضمان الإجتماعي :
	رقم الحساب :
	البنك : CCP

الرمز	العلوة	قاعدة/عدد	النسبة	المبلغ
SALBASE	الأجر القاعدي			37710.00
IND-QUAL	تعويض التأهيل	37710.00	45.00	16969.50
IND-CONT	تعويض عن خطر العدوى			7200.00
IND-ZONE	تعويض المنطقة			1151.50
IND-DOC	تعويض التوثيق			4000.00
IND-AS	تعويض دعم نشاطات الصحة	37710.00	45.00	16969.50
IFC	المنحة الجزافية			1500.00
RETSS	إقتطاع الصمان الإجتماعي	85500.00	9.00	7695.05
RETIRG	إقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي	76653.95		12995.50
NET	الصافي للدفع	30.00		64809.95

الصافي للدفع

64809.95

الأجر الخاضع

76653.95

أجر المنصب

85500.50

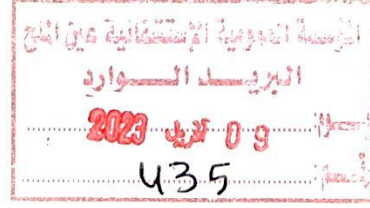
عين الملح في 2023/05/04

المدير

للمحافظة على حقوقك، إحتفظ بهذا الكشف بلا حدود المدة

المسيلة في:

رقم:/.....



إلى السيد: حبيب الواسية
الجمعية الإستشفائية عين الملح

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريض الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير التريض الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة علوم التدبير... تخصص: إدارة أعمال... فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريضهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	بن اسعيد يا امباركة	202031074737	203561414	
02	بود بسمة آية نورهان	202031074715	204535009	
03				
04				

عنوان البحث: إدارة الأجرور والرواتب

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريض (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
أ.د. غراحيبة العيد أ.د. فراحية العيد		