

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف مسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: محاسبة وتدقيق

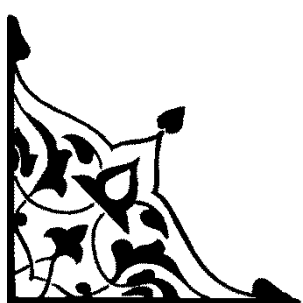
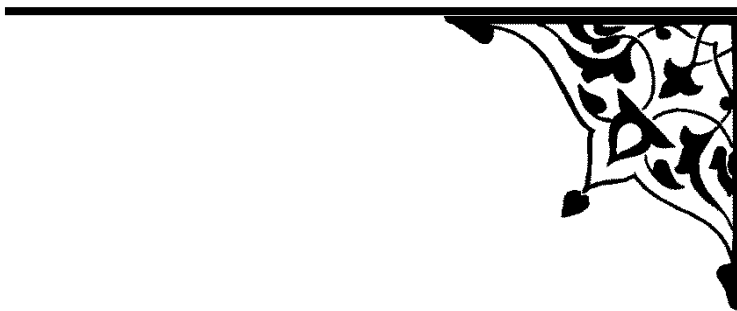
محاسبة الأجور في مؤسسة عمومية
ذات طابع إداري
دراسة حالة - مؤسسة الطفولة المسعفة
عين التوتة -

الأستاذ المشرف:
د. محمد نيب

إعداد الطالب:
مصطفى زروال

السنة الجامعية 2020 - 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



كلمة شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ
طَالَمَا تَرْضَاهُ وَ أَدِّخِنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الطَّالِبِينَ ﴾

الآية 19 من سورة النمل

أما بعد:

لله الحمد و المنة على نعمة الإسلام والسنة ، نحمد الله ونشكره على أن وفقنا بمنه
وفضله وكرمه، الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا البحث، عسى أن يمثل
فائدة لغيرنا، ولا يسعني إلا أن أسجد لله شكراً وحمداً على توفيقه لي، وأذكر
لأهل الفضل عليّ بعد الله سبحانه كل جميل وحسن صنيع.

ليس ثمة تعبير أقوى تأثيراً من كلمة شكر أقولها اعترافاً بالجميل، حيث أتوجه
بخالص الشكر إلى:

* من قال فيهم ذو العزة " و اخلص لهم جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما
كما ربياني صغيراً"...والذي رحمه الله وامي اطال الله في عمرهما.

* أستاذي المشرف الدكتور محمد ذياب، الذي أمد لي يد العون والنصيحة
والمساعدة وكل أساتذة مشواري الدراسي.

* كل عمال وموظفي مؤسسة الطفولة المسعفة عین التوتة.

فألوه ألفه شكر لكل هؤلاء...

مصطفى

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي علم العلم ورفح أهل العلماء فقال: "يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا وَالَّذِينَ
أَوْثَرُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ".

إلى:

- * خالد الذكر الذي وافته المنية وكان خير مثال لرجل الأسرة، والذي لم يتهاون
يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي... "أبي رحمه الله".
- * من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه
العزیز... "أمي الحبيبة".
- * من أعتد عليهم في كل كبيرة وصغيرة... "أخوتي وأخواتي".
- * أصدقائي وزملائي في العمل والدراسة.
- * أساتذتي في الكلية وأستاذي المشرف.
- * كل من ساندني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

أهديكم هذا العمل

مصطفى

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس
	شكر وعران
	إهداء
	فهرس محتويات
أ-د	مقدمة
1	الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة العمومية والأجور
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للمؤسسات العمومية
3	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية
5	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية
7	المطلب الثالث: أساليب وأهداف إدارة المؤسسات العمومية
11	المبحث الثاني: ماهية الأجور
11	المطلب الأول: مفهوم الأجر وأنواعه
15	المطلب الثاني: المبادئ التي يقوم عليها الأجر
16	المطلب الثالث: معايير تحديد الأجر
18	المبحث الثالث: إعداد نظام الأجور
18	المطلب الأول: أنظمة دفع الأجور
19	المطلب الثاني: تحديد مكونات الأجر
21	المطلب الثالث: خطوات تصميم نظام الأجور
29	خلاصة الفصل
30	الفصل الثاني: تطبيق محاسبة الأجور على مؤسسة الطفولة المسعفة عين التوتة
31	تمهيد

32	المبحث الأول: تقديم مؤسسة الطفولة المسعفة عين التوتة
32	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
32	المطلب الثاني: المهام والأهداف
34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
38	المبحث الثاني: دراسة الميزانية والأجور بالمؤسسة
38	المطلب الأول: دراسة عامة لميزانية المؤسسة
38	المطلب الثاني: حساب الأجر
41	المطلب الثالث: صرف الأجور
44	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
48	قائمة المراجع

مقدمة

مقدمة عامة:

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

وتختلف عملية تسيير الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري عنها في المؤسسة الصناعية. فهذه الأخيرة تُسَيَّر الأجر على أساس الإنتاجية أما في المؤسسة العمومية الإدارية فيتم على أساس الأقدمية والخبرة والوقت... الخ، وهذا ما سنؤكدده في دراستنا لمؤسسة الطفولة المسعفة عين التوتة.

1- الإشكالية:

على إثر التعديلات التي عرفها نظام الأجور يا ترى كيف تتم عملية تسيير الأجور على مستوى المؤسسة العمومية ذات طابع إداري؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالأجر، وما هي أنواعه وفيما تتمثل المبادئ التي يقوم عليها؟
- ماهي أنظمة دفع الأجور، وما العوامل المؤثرة في تحديد هذا النظام؟
- ماهي الخطوات المتبعة في تصميم نظام الأجور؟

2- الفرضيات:

من خلال الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية التي سبق طرحها يمكن صياغة الفرضيتين التاليتين:

- يتم دفع الأجر على أساس الزمن.

- لتحديد الاجر في الادارة العمومية يجب الاخذ بعين الاعتبار عدة معايير أهمها الخبرة، المستوى العلمي،...الخ.

3- أسباب اختيار الموضوع:

- كوني أشغل منصب رئيس مصلحة الإدارة والمالية
- التصاعد اللامتناهي للإضرابات في الآونة الأخيرة حول الأجور، هذا ما دفعنا فضولا إلى محاولة فهم موضوع الأجور الذي تدور حوله هذه النقاشات.
- الأهمية التي يكتسبها موضوع الأجور بالنسبة للموظفين.
- إثراء المكتبة بموضوع قد يساعد الطلبة في بحوثهم ودراساتهم المتخصصة.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين:

أ_ **هدف علمي:** يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور وكيفية إعداد نظام الأجور.

ب- **هدف عملي:** يتجلى من خلال الدراسة الميدانية والتي تدور حول تسيير الأجور في القطاع العمومي من خلال مؤسسة الطفولة المسعفة عين التوتة.

5- منهج البحث:

من أجل اختبار صحة الفرضيات التي وضعت سابقا وباعتبار الموضوع عبارة عن دراسة وصفية صرفة فإننا استخدمنا المنهج الوصفي، باعتباره يليق بالدراسات الاستقصائية وفي دراستنا قمنا بجمع البيانات عن طريق:

أ- **المقابلة:** وهذا من أجل توضيح بعض الجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا.

ب- **السجلات والوثائق:** حيث حاولنا الحصول على بعض الوثائق من المؤسسة محل الدراسة والتي قدمنا لمحة تاريخية عنها بالإضافة إلى توضيح مختلف المصالح الخاصة بها من خلال هيكلها التنظيمي.

6- هيكل البحث:

وتتضمن هذه الدراسة فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي:

- **الفصل الأول:** يضم ثلاثة مباحث تناولنا في الأول ماهية المؤسسة العمومية ثم تحدثنا عن ماهية الاجور وإعداد نظام الاجور.
- **الفصل الثاني:** يضم مبحثين تناولنا في الأول تقديم مؤسسة الطفولة المسعفة عين التوتة ثم تحدثنا عن سيرورة الميزانية وحساب الأجر.

الفصل الأول:
عموميات حول المؤسسات
العمومية والأجور

تمهيد:

تعتبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري نوع من الأنماط الإدارية المكونة للنظام الإداري، فهي أجهزة أو هيئات خاضعة للقانون العام (القانون الإداري في طريقة تسييرها القانون المالي من حيث تمويلها)، وتتمتع بمقومات وأسس النظام الإداري اللامركزي يتجسد فيها أسلوب اللامركزية الإدارية، والهدف الأساسي من إنشاء هذه المؤسسات هو تقديم الخدمات المختلفة اللازمة للمجتمع، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري حتى تتمكن من أداء وظائفها التي أنشأت من أجلها. كما يحتل موضوع الأجور جانبا رئيسيا من اهتمام العاملين والمؤسسة معا بالنسبة للأفراد يعد المقابل أو الدخل الذي يحصلون عليه لقاء الجهد المبذول من قبلهم والذي يضمن لهم إشباع حاجياتهم ورغباتهم المادية والاجتماعية ومنه الشعور بتحقيق الذات. أما بالنسبة للمؤسسة فيمثل عنصرا هاما من عناصر تكاليفها التي تدفع للموظفين الأجراء لذا سنتناول في هذا الفصل ماهية المؤسسات العمومية والأجور.

ومنه سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث وهم:

المبحث الأول: مدخل للمؤسسات العمومية

المبحث الثاني: ماهية الأجور

المبحث الثالث: إعداد نظام الأجور

المبحث الأول: مدخل للمؤسسات العمومية

سننتظر في هذا المبحث إلى إعطاء مفهوم المؤسسة العمومية وأنواعها وفي الأخير أساليب وأهداف إدارة المؤسسات العمومية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة العمومية

أولا: تعريف المؤسسة العمومية

هناك عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

منظمة عامة ذات شخصية مستقلة، تتسأها الدولة وتملكها بدون وجود مساهمين آخرين ومسؤولة أمام السلطة التشريعية عن طريق الوزير المختص، أو عن طريق مجلس إدارة تعينه السلطة ولها حسابات مستقلة تسيير وفقا لأساليب المشروعات الخاصة غيرانها تخضع لمحاسبة عامة.

كما تعرف أيضا بأنها: منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية العامة وبالاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية الوصائية، وهي تسيير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف في نضامها القانوني.¹

وتعرف أيضا: الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة ويكون التسيير فيها بواسطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية وتتميز ب:²

- إمكانيات مادية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات والإعفاءات القانونية والإدارية.

- وجود جهاز رقابي يعينه الوزير يساعد في تنسيق أنشطة هذه الشركات.

وعرف الفقه التقليدي المؤسسة العمومية على أنها عبارة عن مرفق عام يدار عن طريق منظمة عامة، وتتمتع بالشخصية المعنوية مع خضوعها للرقابة الإدارية، وتختص في أعمال معينة طبقا لقاعدة التخصص الوظيفي. وقد بين الفقيه Valen بالقول انه كلما وجد مرفق عام يحقق مصالح

1 أسيا بلعور وأخريات، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2012، ص 3.

2 عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري والنظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 112.

عامة للسكان ومعترف له بالشخصية المعنوية وجدت المؤسسة العمومية، انطلاقاً من التعريفين السالفين بالذكر يمكن استخلاص أن مفهوم المؤسسة العمومية مرتبط بثلاث عناصر أساسية هي:¹

الشخصية المعنوية: باعتبارها العنصر الذي يسمح للمؤسسة العمومية بصفة عامة تأكيد كيانها وإثبات وجودها القانوني...

التخصص: مفاده أن إحداثها الغاية منه تدبير وإدارة مرفق عام معين على سبيل الحصر ولا يمكن العمل خارج إطاره.

الوصاية: تتمتع المؤسسة العامة باللامركزية الإدارية أي بحرية في إدارة ذاتها إلا أن هذه الحرية مقيدة بوصاية الدولة وهناك نوعان من الوصاية:

- **الوصاية الإدارية:** التي يتم التنصيب عليها في وثيقة التأسيس هذه المؤسسة العمومية التي تمارس عليها وصاية إحدى الوزارات.

- **الوصاية المالية:** تخضع المؤسسة العمومية حسب المادة الأولى من ظهير 14 أبريل 1960 لوصاية وزارة المالية إذا كانت تمتلك الدولة رأسمالها كلياً أو جزئياً.

ثانياً: خصائص المؤسسة العمومية

تتميز بمجموعة من الخصائص تميزها عن المؤسسة الخاصة وهي:²

1. تقوم على مرفق عام: بمعنى أنها تدير أحد المرافق العامة، كان من الممكن أن تتولاه الدولة بنفسها بواسطة إحدى وزارتها، ولكنها رأت أنه من الأفضل إنشاء مؤسسة عامة مستقلة لتتولى إدارة المرفق العام نيابة عنها ونظراً لأن موضوع نشاط المؤسسة العامة هو قيامها بإدارة مرفق عام يحقق مصلحة عامة، ويشبع حاجة عامة للمواطنين، فينطبق عليها القواعد الأساسية التي تحكم سير المرافق العامة.

2. الشخصية المعنوية العامة: فالمؤسسة منضمة لا مركزية إدارية مصلحيه تتمتع بالشخصية المعنوية، فهي ضرورية لتوفير وضمان استقلاليتها عن الحكومة المركزية في إدارتها للمرفق العام المحدد لها.

¹ <http://www.droitrab.com/2012/03/blog-post-04.html>, le 18/04/2021, 14:25h.

1 محمد رفعت عبد الوهاب، **النظرية العامة للقانون الإداري**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009، ص 307.

3. التخصص والاستقلال المالي والإداري: ويعني أن المؤسسة العامة بحكم طبيعتها وتعريفها في شخص اعتباري عام يتخصص في إدارة مرفق عام محدد بالذات، أو خدمة عامة نوعية يتخصص فيها، و ليس له صلاحية أو اختصاص أو أهلية للتصرف خارج إطار هذا المرفق العام المحدد في سند إنشائه، وبالتالي ليس للمؤسسة العامة أن تسعى لتحقيق غرض آخر أو نشاط آخر مغاير لهذا المرفق، أما بالنسبة للاستقلال المالي للمؤسسة فهي أن تتمتع بحرية الإنفاق والتصرف المالي وتنظيم الميزانية في حدود القانون.

أما الاستقلال الإداري للمؤسسة فهو تمتعها بحرية اتخاذ القرارات الإدارية، وحرية إبرام العقود الإدارية والاقتصادية ولديها سلطة التعيين، وممارسة السلطة الرئاسية على أعمالها وذلك بالموافقة الأولية من طرف الإدارية المركزية الوصية.

4. رابطة التبعية والخضوع للرقابة الإدارية الوصائية: وهو ارتباط المؤسسات العامة بالسلطات الإدارية المركزية الوصية بعلاقة التبعية الرقابية الوصائية للقاعدة العامة التي لا تقبل الاستثناء أن السلطة المركزية يجب أن تراقب بناء على صلاحياتها ضبط جميع الهيئات والمؤسسات سواء كانت خاصة أو عامة بهدف ضمان احترامها للشرعية والقوانين وضمان احترامها لأمن الدولة وسياستها العامة.

والمؤسسات العمومية لا تختلف بشكل كبير عن المؤسسات الخاصة ما عدا الجانب المتعلق بالملكية التي تكون في العمومية تابعة للقطاع العام، والجانب المتعلق بالأهداف حيث كهدف رئيسي لهذه المؤسسات أداء و تحقيق جزء من السياسات والبرامج الاقتصادية التابعة للدولة وهي مفيدة بشكل كبير في تنفيذ الخطط الاقتصادية الوطنية، بالإضافة إلى أن المؤسسة العمومية تتمتع باستقلالية مالية وتوجه نحو تحقيق ولو جزئياً لأهداف المتاجرة والمردودية الاقتصادية، كما في المؤسسات الاقتصادية الخاصة مع احتفاظها بامتيازات السلطة العامة.

المطلب الثاني: أنواع ونماذج المؤسسات العمومية.

أولاً: أنواع المؤسسات العمومية

هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات العمومية وهي:¹

¹ <http://fown.fathinet.com/viewtopic.php?f=49&t=136>, le 11/04/2021, 12:39h.

1. المؤسسات الفلاحية: وتجمع المؤسسات المخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها، وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري، وغيرها من نشاطات بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول ككل.

2. المؤسسات الصناعية: في قطاع الصناعة تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل الموارد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة إلى الاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط (كمورد أو مدخلات لمؤسسات أخرى) وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل الموارد الصناعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة، وكذا صناعات تحويل وتكرير الموارد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، وهي ما يدعى بالصناعات الاستخراجية، والفرع الواسع والأساسي لدفع الاقتصاد ككل، وهي مؤسسات صناعية التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة، المستعملة في مجمل القطاعات الاقتصادية بما فيها الصناعية، وهناك صناعة مواد البناء في حالة فصلها عن الأنواع السابقة، حيث تجمع جانب التحويل، الكيمياء وغيرها، وفي الأخير هناك مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.

3. المؤسسات الخدمية والتوزيع: هذه المؤسسات تشمل مختلف الأنشطة التي لا توجد في المجموعتين وهي ذات أنشطة واسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية، النقل يختلف فروعها، البنوك والمؤسسات المالية التجارة، الجمارك وحتى الصحة وغيرها.

ثانيا: نماذج المؤسسات العمومية

تأخذ المؤسسات العمومية شكلين أساسيين وذلك بحسب الملكية وهما:¹

1. مؤسسات عمومية: تنتشر هذا النوع من المؤسسات في الدول الرأسمالية، وهي تعبر عن مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام ويكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية ويجب التمييز بين نموذجين هما:

• **مؤسسات تابعة للوزارات:** وتدعى بالمؤسسات الوطنية، وتأخذ أحجاما معتبرة وهي تخضع

لإحدى الوزارات صاحبة إنشائها والتي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعينها، تقدم

إليها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2001، ص ص59-60.

• **مؤسسات تابعة للجماعات المحلية:** وتتكون هذه المؤسسات في البلدية أو الولاية، أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو كلاهما معا، وتكون ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف على منشئها عن طريق إدارتها وتكون عادة في مجال النقل أو البناء أو الخدمات العامة.

2. المؤسسات المختلطة: لقد ظهرت هذه الشركات أول مرة في ألمانيا في القرن 19، وانتشرت فيما بعد لتعم في أوروبا وبعض الدول الأخرى، ومن الأسباب الأساسية لهذه المؤسسات هي محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية والتحكم فيها من طرف الدولة، حيث تتكون هذه المؤسسات من طرفين الأول وهو الدولة والمتمثل في الوزارة، أما الطرف الثاني فيتمثل في القطاع الخاص، ويتم إنشائها بطريقتين هما:

• **الإنشاء من العدم:** أي اتفاق بين طرفين للقيام بمشروع اقتصادي معين يتم تحديد أهدافه وحجمه وشروطه ومدة حياته... الخ، ويتم المساهمة في رأسمالها من الطرفين وغالبا لا تقل مساهمة الطرف العمومي عن 51 بالمئة في رأس المال، لأن القرارات تؤخذ على أساس عدد الأصوات والتي تقدر بدورها بعدد الأسهم في رأس المال.

• **التأميم:** إذ بموجب هذه العملية تستطيع الدولة حيازة جزء من رأسمال المؤسسة الخاصة ويتم غالبا تعويضه للجانب الخاص، وتخضع هذه الطريقة لنفس القاعدة بالنسبة لنسبة امتلاك رأس المال ولنفس الأسباب، وهناك عدة أشكال من المؤسسات المختلطة والعمومية المسيرة بعقد مع القطاع الخاص أو التأجير.

المطلب الثالث: أساليب وأهداف إدارة المؤسسات العمومية

أولا: أساليب إدارة المؤسسات العمومية

تتمثل أساليب إدارة المؤسسات العمومية في ما يلي:¹

1. الإدارة المباشرة: حيث تقوم الدولة أو الهيئات العامة مباشرة بواسطة موظفيها وأموالها العمومية ووسائل امتيازات القانون العام، وتدار غالبية المرافق العامة بهذه الطريقة خصوصا تلك

¹ <http://fown.fathinet.com.opcit>, le 11/04/2021, 12:39h.

التي تفرض طبيعتها إشرافا كاملا من قبل الإدارة أو أنها تمس كيان الدولة أو تتعلق بجوهر وظائفها التقليدية كالدفاع والقضاء والخارجية.

2. الإدارة الغير مباشرة: فيما تعهد الإدارة لأحد الأشخاص، القانون الخاص باستغلال مرفق عام وإدارته مقابل نسبة من الأرباح، ويظهر صاحب الاستغلال غير المباشر كوكيل عن الإدارة، يعمل لحسابها في إدارة المرفق (إدارة حصر التبغ والشباك)، وتقوم الدولة بتقديم أموال اللازمة، ولا شأن للمتعهد بالنتائج المالية المترتبة عن إدارة المرفق، فإذا حققت أرباحا فإنها تعود للدولة، وهي التي تتحمل مخاطر المشروع وخسائره أيضا.

3. الامتياز: وهو عدم إلزام تعهد السلطة العامة، بمقتضاه إلى شخص من أشخاص القانون بإدارة مرفق عام واستغلاله لمدة محددة في العقد مقابل بدل.

4. شركة الاقتصاد المختلط: حيث يدار المرفق العام بواسطة هيئة يشارك في تشكيلها ممثلون عن الإدارة وعن أشخاص القانون الخاص وغالبا ما تأخذ شكل الشركة المساهمة التي تكتب الدولة بجزء كبير من أسهمها.

5. الشركة الوطنية: وهي طريقة تعتمدها الدولة أحيانا في إدارة بعض المرافق الاقتصادية حيث تنشئ شركة ذات مساهم وحيد وتساهم الدولة بكامل رأس المال وتتولى إدارة المرفق بأسلوب وأحكام القانون الخاص.

6. التأميم: الغاية من هذه الطريقة هو نقل ملكية بعض المشروعات الخاصة ذات النفع العام إلى النطاق الجماعي حيث تدار بإحدى الطرق إدارة المرافق المعتمدة إن كل هذه الطرق جاءت بشكل تدريجي وقد حاولت الدول من خلال تخطي الأزمات الاقتصادية التي عرفتتها في مراحل معينة.

ثانياً: أهداف إدارة المؤسسات العمومية

تعي الدولة إلى تحقيق عدة أهداف حسب نوع المؤسسة التي تسيورها ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1. الأهداف الاقتصادية: وتتمثل في:

- **تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة العمومية مرهون بتحقيقها لمستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأس مالها بأقل التكاليف الممكنة وبالتالي توسيع نشاطها حتى يصمد أمام المؤسسات الأخرى واستعمال الربح المحقق لسديد الديون وتوزيع الأرباح وتكوين مؤونات لتغطية الخسائر والأعباء.
- **تلبية متطلبات المجتمع:** إن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاج المؤسسة العمومية وهو ما يغطي طلبات المجتمع.
- **عقلانية الإنتاج:** يتم ذلك باستعمال الترشيح للعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والإشراف على عمالها بالإضافة إلى مراقبة الدولة لتنفيذ هذا البرامج.

2. الأهداف الاجتماعية:

- **ضمان مستوى مقبول من النتائج:** يعتبر العمال في المؤسسة العمومية المستفيدين الأوائل من نشاطها ويتقاضون أجور تضمن لهم تلبية حاجتهم.
- **تحسين مستوى معيشة العمال:** نظراً لتطور السريع الذي تشهده مجتمعات يجعل العمال أكثر حاجة لمنتجات جيدة مما يدعو الدولة لتتوسع الإنتاج وتحسينه وتوفير إمكانيات مالية للعمال حتى يسهل عليهم اقتنائها.
- **إقامة أنماط استهلاكية:** تسعى الدولة إلى تقديم منتجات جديدة للمستهلكين.
- **السهر على تنظيم وتماسك العمال.**

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

- توفير تأمينات ومرافق للعمال: تتمثل في التأمينات الاجتماعية والمسكن الوظيفية أو العادية بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات استهلاك والمطاعم.

3. الأهداف الثقافية والرياضية : وتتمثل في:

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
- توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.
- تخصيص أوقات الرياضة مما يجعل العالم في صحة جيدة فيؤدي دوره كامل في الإنتاج.

4. الأهداف التكنولوجية:

- البحث والتنمية: تؤدي الدولة أو تعمل على إدارة مصلحة أو الوسائل الإنتاجية علميا تؤدي الدولة دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في المجال البحث والتطور التكنولوجي خاصة المؤسسة الضخمة، وذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل التي يتعرض من خلالها التنسيقيين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي والجامعات والمؤسسات الاقتصادية وكذا هيئات التخطيط الأخرى كالمجلس الاقتصادي والاجتماعي.

المبحث الثاني: ماهية الأجور

سنحاول في مبحثنا هذا أن نسلط الضوء على موضوع الأجور من خلال معرفة، مفهوم الأجور، مبادئ الأجور.

المطلب الأول: مفهوم الأجور وأنواعه

نحن هنا بصدد إعطاء مختلف التعاريف التي منحت للأجر، ثم تحديد أنواعه.

أولاً: مفهوم الأجر

تعددت التعاريف لمفهوم كلمة أجر وتتنوع لكونها اتفقت على أنه كل ما يعطى لشخص ما لقاء عمل قام به ومن بين أهم التعاريف نذكر:
- حسب المنظور الاقتصادي الرأسمالي القديم: "هو مجرد الثمن أو السعر للعمل المنجز في إنتاج شيء ما، هذا الثمن الذي يحدد وفق قاعدة سوق العمل من الناحية الكمية والنوعية والمدة الزمنية المستغرقة لإنجازه".

- حسب الفقه الفرنسي: "الأجر هو ثمن العمل أي المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي أسند إليه، وهذا المقابل يدفع عادة بالنقود ولكن قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالمسكن والملبس والغداء، ويدخل في حكم الأجر المزايا المادية المرتبطة بالأجر كالمنح والهبة.¹

- حسب الاتفاقية الدولية للعمل: نصت على أنه يقصد بالأجور في هذه الاتفاقية بغض النظر عن طريقة حسابه ما يقدر نقداً من مرتب أو كسب و تحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية، أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة (مكتوبة أو غير مكتوبة) أبرم بين صاحب العمل و العامل نظير خدمات قدمت أو يجرى تقديمها.²

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.
² المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 لسنة 1949.

- كما عرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي في كتابه على أنه: "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار ما تقرضه التشريعات المنظمة للعلاقات بين العامل وصاحب العمل".¹

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

- كما أن هناك من عرفه على أنه: "ثمن أو سعر بيع قوة العمل".³

- كما يعد: "الثمن الذي يحصل عليه الموصف نظير الجهد الجسماني والعقلي لبذله في العمل".⁴

- كما يمكن تعريفه على أنه: "ما تدفعه المنشأة لعاملها سواء كان هذا الدفع نقدي أو غير نقدي لقاء الجهد المبذول سواء عضلي أو فكري".⁵

- كما يمكن النظر للأجر من زاويتين اقتصادية وقانونية.

اقتصاديا: يطلق مصطلح الأجور على جميع أشكال المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد مقابل ما يبذلونه من جهد وتتضمن الأجور، الأجر بالساعة أو الأسبوع للعمال الصناعيين والمرتبات الشهرية للعمال الكتابيين والمشرفين أما المديرين فيتحصلون على مرتبات شهرية مضافة إليها الامتيازات والتمكافات.

قانونيا: يمكن تعريف الأجور بعبارة وجيزة على أنه "المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل، وهذا ما تضمنته المادة 80 من قانون العمل للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتب أو دخلا، يتناسب ونتائج العمل".

يتبين من خلال أحكام هذه المادة أن المشرع استعمل عدة مصطلحات هي الأجر، الراتب والدخل فمفهوم كلمة 'salarie' آتية من الكلمة اللاتينية 'salarium' المشتقة من كلمة sel الملح حيث كان تؤجر الجنود الروم بكمية من الملح مقابل الأعمال التي يقومون بها، ولهذا أطلق على الأجير كلمة 'salarie' أي الذي يؤجر بكمية من الملح، فقد كان الأجر محجوزا لمن يتناول أجره باليوم أما الراتب فهو مصطلح يعطى للموظفين لدى الدولة الذين يعاملون ماليا بالشهر، ومع

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 324.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 186.

³ Christine dollo, les sciences économique, Armand colin, paris, 1991,p 282.

⁴ المرجع نفسه، ص 282.

⁵ اسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة الت، محاسبة كإيف بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 113.

تطور واختلاف طلبات وميول الأفراد زالت التفرقة بين لفض الأجر والراتب وأصبحت يتساويان في القيمة.

ثانياً: أنواع الأجر

اختلفت وجهات النظر في هذا المجال وخاصة من حيث تعدد أنواع الأجر نظراً لأهميتها البالغة، فنجد أن لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة ونوعية الأجر التي يتحصل عليها العامل والذي يساعده في قضاء حاجياته ومتطلبات الحياة الضرورية، وتتمثل هذه الأنواع أساساً في الآتي:¹

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

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

3. الأجر النقدي: يتكون الأجر النقدي 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 الأجر في المنظمة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي. فالعمال المؤقتون الذين يؤديون عملاً مؤقتاً ثم تنتهي علاقتهم بالمنظمة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع. أما العمال الدائمون فعادة ما تدفع مستحقاتهم في نهاية كل شهر.

والمبلغ الذي يدفع بشكل ثابت يرتبط بأيام العمل التي تؤدي، ويدفع للعمال المؤقتين عن أيام العمل الفعلية أو حسب المبلغ المتفق عليه مقدماً عن كل يوم عمل. أما العمال

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية -، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 172-179-181.

الدائمون فيدفع لهم المبلغ كل شهر وفقا للنظام الموضوع الذي يحدد لكل وظيفة، بصرف النظر عن أيام العمل، على أن تكون أيام الغياب في الحدود المسموح بها.

ولا يعني هذا أن المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر يظل ثابتا على امتداد مدة خدمة العامل، ولكنه يعني أنه يظل ثابتا لفترة معينة، ثم يتم تعديله نتيجة لتوافر مجموعة من الظروف تحتم هذا التعديل. ومن أهم هذه الظروف زيادة خبرة العامل بمرور الزمن وتزايد أعبائه العائلية بسبب التغير في عدد أفراد أسرته، ولذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين وفي مواعيد معينة يحددها نظام الأجور. وتسمى هذه الزيادة التي تطرأ على الأجر "العلاوة الدورية".

• **الأجر المتحرك:** تدفع المنظمات لعمالها، إضافة إلى الأجر الثابت، مبالغ إضافية، ومن أمثلتها:

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد.
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة 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 الوظيفة أو ظروف عملها.
- البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة، كبذل الانتقال.
- نسبة من الأرباح تمنحها المنظمة للعاملين.

4. الأجر العيني: يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، ومن أمثلتها: الرعاية الصحية، العلاج، المواصلات، السكن، والملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل.

كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر وصافي الأجر حيث أن:

- **إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أية استقطاعات.
- **صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يستلمه

الفرد في يده. وتتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، ونصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة، والرعاية الصحية، والعجز، المعاش).

المطلب الثاني: المبادئ التي يقوم عليها الأجر

إن الأجور في مختلف الأنظمة الحديثة بما فيها التنظيم الجزائري تقوم على أسس ثابتة، نذكر منها:¹

- مبدأ الارتباط بين العمل والأجر: من خلال اعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم، نقول أن الارتباط الذي بين العمل والأجر ارتباطا عفويا وشرطيا من حيث الأساس، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما جاء في أحكام المادة 80 من القانون 90-11 بحيث لا يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المسند إليه تنفيذ لعقد العمل.

- مبدأ المساواة: ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل والمرأة من حيث التوظيف والمعاملة والمساواة في منح الأجور متى كان العمل من نفس المستوى والنوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات، وقد تبنى هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية والأجنبية وكذا اتفاقيات العمل الدولية.

- مبدأ التقدير والدفع النقدي: أصر المشرع الجزائري مثله مثل باقي التشريعات المعاصرة على ضرورة تقدير الأجور بوسائل نقدية محض، وفي هذا الصدد نصت المادة 137 من القانون الأساسي العام للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر عن الأجور بمبالغ نقدية ويدفع بوسائل نقدية فقط.

وعلى هذا الأساس يجب أن تدفع الأجور للعامل نقدا لا غير، باعتباره من النظام العام، لا يجوز الاتفاق على مخالفته، ونشير في هذا الشأن أن الدفع بعبارات نقدية لا يعني بالضرورة دفع المبلغ بكمية من النقود السائل فقط، بل أن المعاملات الحاضرة تعتمد على وسائل عديدة نذكر منها: تحويل مبلغ الأجر المستحق للعامل إلى حسابه البريدي أو البنكي عند حلول الأجل مباشرة، وذلك بواسطة صك 'cheque' ويكون إلزاميا بالنسبة للمبالغ المتساوية والزائدة عن الأجر الوطني الأدنى المضمون طبقا للمادة 149 الأمر 31/75.²

1 لمياء بوحوش وأخريات، محاسبة الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010، ص 19.
2 لمادة 149 من الأمر 31/75 الصادر في 1975/04/29 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع الخاص.

وهذا المبدأ تبناه القانون في مادته 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، كما أن المحكمة العليا أكدت تبني هذه القاعدة في قرار صدر عن الغرفة الاجتماعية بتاريخ 1993/01/20 في الملف رقم 92942 رقم الفهرس 808.

كما لا ننسى مبدأ من مبادئ الأجر هو مبدأ الدفع الكلي المنتظم وعدم قابلية التجزئة: حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجره كاملا بصورة دورية ومنتظمة، أي منع تجزئة الأجر والدفع على مراحل، وهو حق مبرر شرعيا ومنطقيا، خاصة أن دفعه يكون عادة بعد نهاية المدة المحدودة للعمل أو انتهاء العمل المقابل للأجر، وتستنثى من هذه القاعدة بعض الحالات الخاصة التي يسمح بها القانون بمنح العامل تسبيق عن الأجر، وذلك إما لأسباب إدارية أو أخرى، كما أن إمكانية المقاصة بين الأجور غير مقبولة، ذلك أن الأجر من المسائل الاجتماعية للعامل وأسرته وهو المصدر الرئيسي والوحيد لحياة ومعيشة الأسرة وبالتالي فإن إجراء المقاصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لهذه الأسرة، سواء كان كليا أو جزئيا.

المطلب الثالث: معايير تحديد الأجر

فيما يلي بعض من أهم معايير تحديد الأجر:

- **الأداء:** إن الأداء هو قياس للناتج، وهو يجيب على السؤال هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟ وبالتالي يتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة وذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء.

- **الجهد:** يستخدم الجهد المبذول كثيرا في تقييم أداء الأشخاص، وتعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلا من الغيابات.

- **الأقدمية:** تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريبا وذلك في معظم دول العالم، وبالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا

أنه هنالك دلائل تشير إلا أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملا رئيسيا في تحديد العوائد وتوزيعها على العمال.¹

- **المؤهل العلمي:** إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلحاقه لأول مرة بالمنظمة، ويتم بموجب هذا المعيار تحديد الأجر على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز بها الفرد وبغض النظر عن استخدام أو عدم استخدامها، فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب وذلك المؤهل.²

- **مستوى صعوبة الوظيفة:** يعتبر مستوى صعوبة الوظيفة من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحديد الأجر، وهذا يعني أن الأجر لا يتغير إلا بتغير درجة صعوبة الوظيفة.

ويتم تحديد مستوى صعوبة الوظيفة استنادا إلى عملية تحليل الوظيفة، فالوظيفة المتكررة التي يسهل أدائها تستحق أجر أقل من الوظائف الأخرى التي تتطلب مجهودا ذهنيا وبدنيا كبيرا.³

- **الوقت:** يستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين وإنما يتم تقدير الوقت، ويحدد الأجر على أساس الوقت المقدر.⁴

1 محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 368-369.

2 لمياء بوجوش وأخريات، مرجع سبق ذكره، ص 31.

³ Jean louis viraques, le guide du manager d'équipe, édition d'organisation, paris, 3ème édition, 2004, p107.

4 خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص 167.

المبحث الثالث: إعداد نظام الأجور

المطلب الأول: أنظمة الأجور

هناك نظامين أساسيين للدفع تعتمد عليهما المؤسسات وهما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي).

كل نظام يصلح للتطبيق في ظروف معينة وله إيجابيات وسلبيات.

أولاً: نظام الأجر الزمني

وهو الأجر الذي يدفع على أساس الوقت أي المدة الزمنية التي يقضيها العامل في المؤسسة (في المنصب) بغض النظر عن الكمية التي أنتجها ونوعيتها، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها استخداماً في المؤسسة نظراً لسهولة تطبيقها.¹

1. حالات الاعتماد على نظام الأجر الزمني:

يعتبر النظام صالحاً في الحالات التالية:

- في حالة التي تكون العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول غير واضحة.
- في الوظائف التي يكون من الصعب قياس إنتاجها قياساً كمياً.
- عدم قدرة المؤسسة على مراقبة كمية إنتاج العمال.
- عندما يكون اهتمام المؤسسة بالنوعية أكثر منه بالكمية.
- حالة كون الإنتاج غير منتظم نتيجة لأسباب خارجة عن نطاق العمل.

2. مزايا نظام الأجر الزمني:

- سهولة التطبيق.
- يحد من انتشار الغيرة بين العمال وبالتالي توطيد العلاقات بينهم.
- شعور العمال بالاطمئنان النفسي كنتيجة لثبات الدخل مهما تغيرت إنتاجيتهم.

¹ سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 145.

وهناك مزايا أخرى لهذا النظام:¹

- سهولة إدراج كتلة الأجور في الميزانية المالية والتنبؤ بقائمة الأجور.
- تحقيق المساواة في أجور العمال القائمين بنفس الأعمال.
- سهولة الدفع، أي إدارة الأجور ببساطة ويمكن الصرف عن طريق الأمر الدائم للمؤسسات المالية وتعديله باستمرار.

3. عيوب نظام الأجر الزمني:

- لا يحفز العمال على تنمية كفاءتهم وتحسين إنتاجياتهم، نظرا لأنه يساوي بين العمال الناشطين وغيرهم من العمال في الأجر الذي يحصلون عليه في الفترة المحدودة.
- لا يشجع العمال ذوي الكفاءة العالية على الابتكار لعملهم بعدم وجود مقابل لابتكاراتهم.
- عدم معرفة تكلفة العمل بشكل دقيق بسبب ثبات الأجور المدفوعة رغم تغير الإنتاج من فترة إلى أخرى.²

المطلب الثاني: تحديد مكونات نظام الأجور

يحتوي الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تركيبها من نظام لآخر ومن بلد لآخر وسوف نركز هنا على مكونات الأجر وفقا للتنظيم القانوني الجزائي الحالي والذي من خلاله يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما الأجر الثابت والأجر المتغير.³

أولاً: الأجر الثابت

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

¹ حمودي حيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص ص 34-35.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص 508.

³ سامية كحل السنان وأمال قريمس، تقييم فعالية نظام الأجور في مؤسسة صناعية، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص ص 20-21.

1. الأجر الوطني الأدنى المضمون: هو الحد الأدنى المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية، اقتصادية، واجتماعية، وهذا بعد استشارة نقابات العمال والمستخدمين ويمنع صاحب العمل أن يمنح أجر أدنى منه ولو كان ذلك برضا العامل.

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

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

ثانيا: الأجر المتغير

ويتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية أو من حيث عنصر الديمومة والاستقرار، إذ أنها غير دائمة ومنتظمة باعتبارها تخضع لعدة عوامل ومعطيات وأسباب قد لا تتحقق بصفة دائمة أما بسبب قدرة العامل ومهاراته أو بسبب تنظيم العمل. ويتكون الأجر المتغير بدوره من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. التعويضات المتغيرة الملحقة: وتتمثل في تعويض العمل الإضافي، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي، وتعويض العمل الليلي.

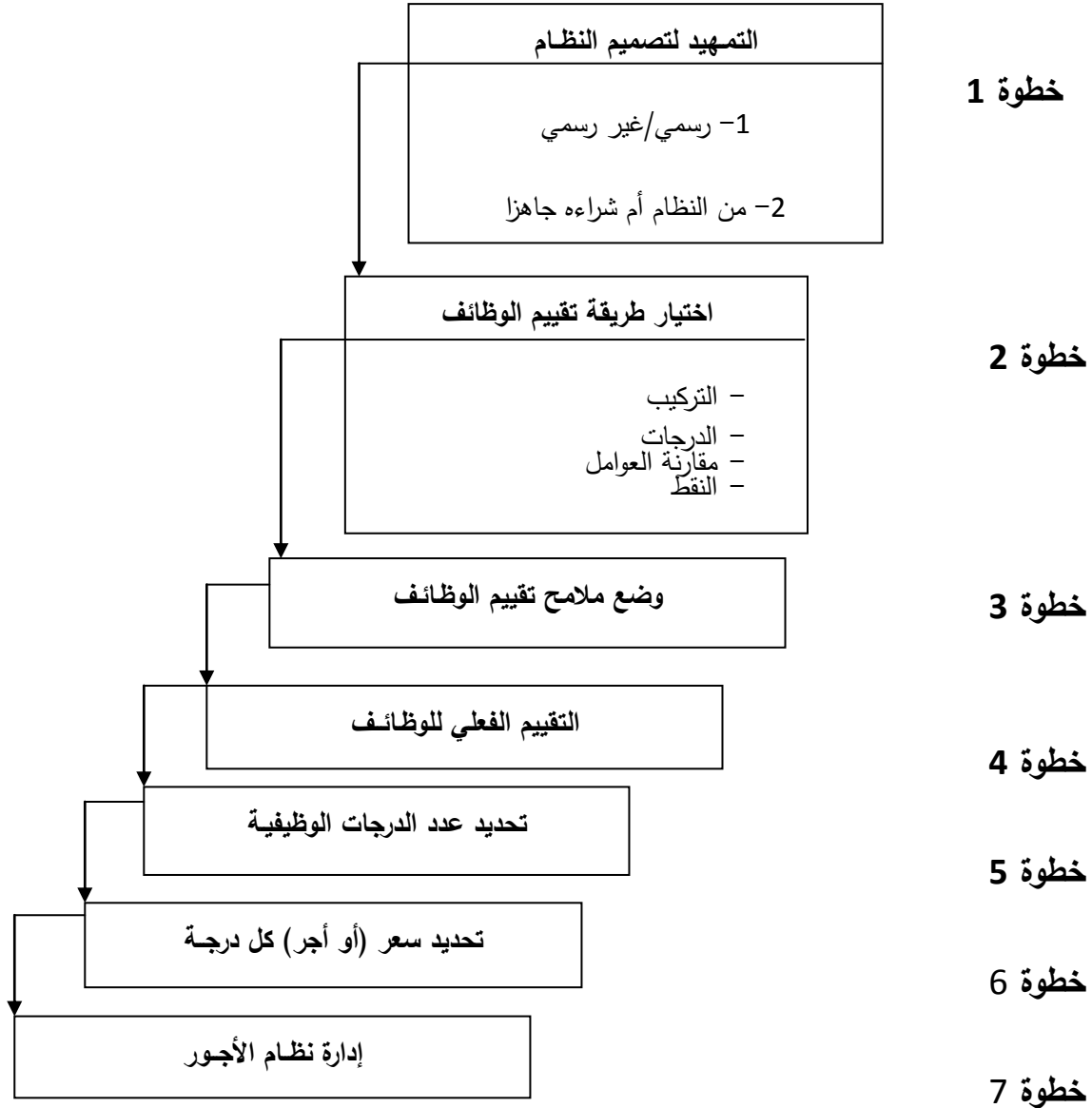
2. المكافآت: وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة والمهارة وتحفيزه على بذل جهد في سبيل تحقيق نتائج أفضل، وتشمل على مكافأة المردود الفردي ومكافأة المردود الجماعي، المنح الخاصة ببعض المناسبات، والمكافآت العينية التي تأخذ أشكالا متعددة مثل وسائل النقل، اللباس وغيرها من المواد والخدمات.

3. **الاقتطاعات:** يقتطع جزء من دخل العامل ويوجه لمصالح التأمينات والضمان الاجتماعي أو كضريبة على الدخل، وجزء آخر بسبب الغيابات والتأخرات.

المطلب الثالث: خطوات تصميم نظام الأجور

من أجل وضع نظام للأجور يجب إتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتكاملة فيما بينها، والشكل التالي يوضح خطوات تصميم نظام الأجور.

الشكل رقم 01: خطوات تصميم نظام الأجور



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004. ص 189.

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:¹

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، أو يتم على أساس شخصي وحسب الظروف.

- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناءً على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية). وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.

- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف. والبدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين، بتقييم الوظائف أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف

تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.²

وهناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالاتي:

1. الترتيب.

2. الدرجات.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 111.

3. مقارنة العوامل.

4. النقط.

ولكل من هذه الطرق مزاياها وعيوبها، والظروف المناسبة له. وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها.¹

أولاً: طريقة الترتيب

وهي أبسط طرق تقييم الوظائف، وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها (أي أعلى أو أدنى) بالنسبة لها. وهناك طريقتان للترتيب:

1. الترتيب البسيط

وفي هذه الطريقة يقوم القائمون بالتقييم بدراسة الوظيفة ككل (وذلك من واقع بطاقات وصف الوظائف، ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم، ثم تتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها (أي قيمتها) ككل، وتتم المقارنة بغرض التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف، وحيث أن لجنة التقييم قد تضم أكثر من عضو، فإنه يؤخذ متوسط آراء الأعضاء كمؤشر قوى لمجموع الآراء.

2. الترتيب على أساس المقارنة الزوجية

بناء على هذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها (ككل) مع وظيفة أخرى، وبالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج من الوظائف) التي تتم المقارنة داخلها، وتكون نتيجة المقارنة في كل ثنائية (أو زوج) هو تحديد أي الوظائف أهم. ويحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها (أهم) يمكن ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف.

ولمعرفة عدد المقارنات الزوجية التي يتم إجراؤها نتبع القانون التالي:

وإذا كانت أهم مزايا طريقتي الترتيب (البسيطة والمقارنات الزوجية) هي البساطة وسهولة الفهم، وقلة التكاليف المنفقة في التقييم، إلا أن كل ذلك على حساب مدى دقة التقييم. وترجع عدم دقة التقييم إلى أن التقييم لأي وظيفة يتم ككل، ودون الاستناد إلى معايير تفصيلية.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 190-191.

عدد المقارنات الزوجية = $[ن \times (ن-1) / 2]$ ؛ حيث ن عدد الوظائف

ثانيا: طريقة الدرجات

وتعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة، وعلى هذا فإن الخطوات التي تمر بها هذه الطريقة هي كالآتي:

1. تحديد المجموعات الوظيفية: والتي قد تعني عائلات وظيفية معينة. ويتم ذلك استنادا إلى طبيعة العمل في الشركة. ومن أكثر التقسيمات شيوعا للوظائف في الشركات الصناعية التقسيم التالي:

- مجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية.
- مجموعة الوظائف الإدارية.
- مجموعة الوظائف الكتابية.
- مجموعة الوظائف التسويقية.
- مجموعة الوظائف المالية.
- مجموعة الوظائف المعاونة.

2. تحديد عدد الدرجات: ويتم ذلك داخل كل مجموعة (أو عائلة) وظيفية معينة، ويتحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات، وحسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة. فإن أرادت الشركة فتح مجالات مستمرة للترقية وجب زيادة عدد الدرجات.

3. توصيف الدرجات المختلفة: ويتم التركيز هنا على الواجبات، المسؤوليات، التعليم، المهارة، والخبرة.

4. توزيع الوظائف على الدرجات: وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كلوظيفة يراد تقييمها، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات (وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية)، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة.

وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات، ووصف لهذه الدرجات إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة، كما أنه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات، وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة. وعادة ما يتم استخدام هذه الطريقة في الأعمال الحكومية.

ثالثاً: طريقة مقارنة العوامل

ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة. وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية:

1. حدد عوامل التقييم يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف (وتقييمها) على أساسها ومن أهم عوامل التقييم والأكثر شيوعاً واستخداماً في طريقة مقارنة العوامل نجد المسؤولية، المهارة، ظروف العمل، المجهود العقلي، والمجهود الجسمي، إلا أنه لا مانع من استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة نشاط الشركة، وحسب طبيعة الوظائف الإدارية، التخصصية، البيعية، والمالية، وغيرها.

2. حدد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها، وهي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها. ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطاً لعملية التقييم، وعلى اعتبار أن قيمتها، (وأجرها) متعارف عليه في الصناعة.

3. حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية ويتم ذلك من خلال الاستقصاء (أي مسح) الأجور في الصناعة. وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية.

4. وزع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم ويتم ذلك بناءً على الأهمية النسبية لعوامل التقييم، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزء أقل من الأجر.

5. ضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل، حال التوصل إلى جدول توزيع أجور الوظائف الرئيسية على عوامل التقييم، يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل.

6. قيم باقي وظائف الشركة ويتم ذلك بأحد باقي وظائف الشركة ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل، أخذ في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدي بها

عند تقييم باقي الوظائف.

ومن مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم (وهو خريطة عوامل التقييم) مأخوذة من الهيكل الوظيفي والأجري داخل الشركة، كما أن التقييم يتم بوحدات أجرية مباشرة تجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة. إلا أن ما يعيبها هو اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم.

رابعاً: طريقة النقط

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلا من الفئات الأجرية (كما في طريقة مقارنة العوامل). وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً، وشعبية بين الشركات، وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

1. حدد عوامل التقييم: على القائمين بتقييم الوظائف التوصل إلى العوامل الأساسية للتقييم، والتي عادة ما تشمل الآتي:

- المسؤولية.
- الخبرة.
- التعليم والتدريب.
- المهارة.
- ظروف العمل.
- المجهود العقلي.
- المجهود الجسمي.

2. قسم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية: ويعنى هذا إعطاء تفصيل لعوامل التقييم، وذلك من خلال تقسيمها إلى عناصر فرعية، تعطى مزيداً من الفهم والدقة للنظام.

3. أعط قيمة بالنقط لعوامل التقييم: ويتم ذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسية بعضها ببعض لتحديد قيمتها وأهميتها، وترجمة ذلك إلى عدد من النقط. وعادة ما يتم البدء بعدد إجمالي من النقط (مثل 1000 نقطة) ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم.

4. أعطي قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل: ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم داخليا على العناصر الفرعية، وذلك حسب قيمتها النسبية أو أهميتها.

5. وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات: وتشير المستويات الموجودة في كل عنصر

فرعي إلى مدى توافر هذا العنصر في الوظيفة.

6. صمم دليلا كاملا للنقط: ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياته، وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف.

7. استخدام دليل تقييم الوظائف: عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط فإن تقييم الوظائف يصبح أمرا سهلا. ويتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة بكل من دليلا لنقط و جدول النقط، وذلك لتحديد المستوى الذي تتوافر فيه العناصر الفرعية في وصف الوظيفة، وإذا تم معرفة هذه المستويات أمكن ترجمتها إلى نقط، ويجمع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط.¹

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم

وتتضمن هذه الملامح ما يلي:

1. تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها: وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة. وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة.

2. وضع الجدول الزمني للتنفيذ: ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.

3. تحديد تكلفة التقييم: ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.

4. تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، وأهدافها، وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءا. على الخطة الموضوعية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 193-210.

ويطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلا)، وكل درجة تحتوي على عدد الوظائف. ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدى.

الخطوة السادسة: تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط)، ونهاية الأجر أو (نهاية المربوط) لكل درجة.

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، والزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور.¹

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 191-192.

خلاصة الفصل:

ظهور المؤسسات العمومية لم يكن صدفة بل جاء من أجل متطلبات اقتضتها الضرورة وأين كانت الدولة هي المخول لها بإدارتها باعتبارها مرفقا عاما لذا لم تمنح لها الاستقلالية المالية بل بقيت تابعة لها، كما أن تسييرها لا يكون عشوائي بل من خلال أسس مضبوطة من قبلها، حتى تضمن استمراريتها وبقائها باعتبارها أهم مصدر من مصادر دخول الأفراد، أي ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله مع مناداة البعض الآخر بضرورة ووجوب عدالتها، وتأخذ الأجور أو المداخل عدة أشكال أو أنواع فهناك الأجر الدوري وغير الدوري، والأجر الإسمي والحقيقي، والأجر المتحرك والثابت، كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر وهو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الاقتطاعات وصافي الأجر وهو ما يحصل عليه العامل بعد خصم الاقتطاعات، كما وتلعب الأجور أدوارا عدة منها الدور الاقتصادي، الاجتماعي، النفسي والأخلاقي.

الفصل الثاني:

تطبيق محاسبة الأجور على

مؤسسة الطفولة المسعفة

عين التوتة

تمهيد:

تعد مؤسسة الطفولة المسعفة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تعنى بخدمة انسانية تضامنية تتمثل في التكفل الكلي بالأطفال والمراهقين المسعفين حيث قمنا بتحليل هيكلها التنظيمي، أهدافها ومهامها، كما تطرقنا إلى مراحل إعداد الأجور، صرفها ودراسة ميزانيتها، حيث استنتجنا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لسياسة الأجور كونها تخصص معظم إيرادات قسم التسيير لتسديد اجور مستخدميها.

كما وضحنا مكونات الأجر في المؤسسة من أجر قاعدي، ومختلف التعويضات والاقطاعات، ولإيضاح طريقة احتسابه أخذنا بالدراسة لعينة موظف وفقا للطريقة المتبعة في المؤسسة.

لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الطفولة المسعفة عين التوتة

المبحث الثاني: دراسة الميزانية والأجور بالمؤسسة

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الطفولة المسعفة عين التوتة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

مؤسسة الطفولة المسعفة بعين التوتة، دشنت في 18/02/1999 بتحويل مركز الطفولة المسعفة الكائن ببريكا إلى المقر الذي يقع بالناحية الجنوبية الغربية لعين التوتة وفقا للمرسوم التنفيذي 2000/66 المؤرخ في 19/03/2000، تقدر مساحتها الإجمالية بـ 2000 م² أما المساحة المبنية فهي 1362 م².

- تاريخ افتتاح المؤسسة: 18 فيفري 1999
- تاريخ بداية النشاط: 10 أكتوبر 1999
- نظام التكفل بالمؤسسة: داخلي
- الفئة المتكفل بها: (طفولة المسعفة)
- الجنس: ذكور
- معدل الأعمار: من 06 سنوات إلى 19 سنة
- طاقة الاستيعاب النظرية: 60 طفل
- طاقة الاستيعاب الحقيقية: 40 طفل
- عدد الأطفال المتكفل بهم: 19 طفل

المطلب الثاني: المهام والأهداف

أولاً: مهام المؤسسة

تتمثل في التكفل الكلي والفعلي بالأطفال والمراهقين المسعفين وأيتام الدولة من 06 سنوات إلى غاية سنة وحمايتهم من الخطار التي تهددهم وذلك من خلال الاهتمام بجميع الجوانب التي تدخل في تنشئة وتكوين الفرد وتوفير جميع متطلبات الحياة وذلك من خلال العمل على الاهتمام بالجوانب التالية:

1- الجانب الدراسي: تسطر الفرقة البيداغوجية برنامجا مكملا للبرنامج المدرسي بالتنسيق مع المدرسة ويشرف الأخصائي التربوي على المتابعة المدرسية خارج المؤسسة، وهذا للاطلاع على الوضعية الدراسية للأطفال ليتم التعرف على المستوى التحصيلي لكل طفل للتمكن من تغطية الضعف على مستوى المواد المدرسية في كل طور، كما تم إنشاء خلية مكونة من مختصات في

علم النفس التربوي وأخصائية عيادية ومربون بصفة معلمين وذلك بوضع برنامج خاص بالأحداث المتمدرسين يتمثل في ضبط وسائل التعليم وتركيب آليات الاستيعاب ووضع منهجية للمراجعة وحفظ الدروس لبلوغ التحصيل المرغوب.

2- الجانب الاجتماعي: تحاول مؤسسة الطفولة المسعفة وقاية الطفل من أنواع الانحرافات والآفات الاجتماعية وتهيئتهم للاندماج داخل وخارج المؤسسة، مع التركيز على الإدماج الأسري والمهني ليصبح فردا قادرا على العيش في المجتمع والتواصل مع الآخرين.

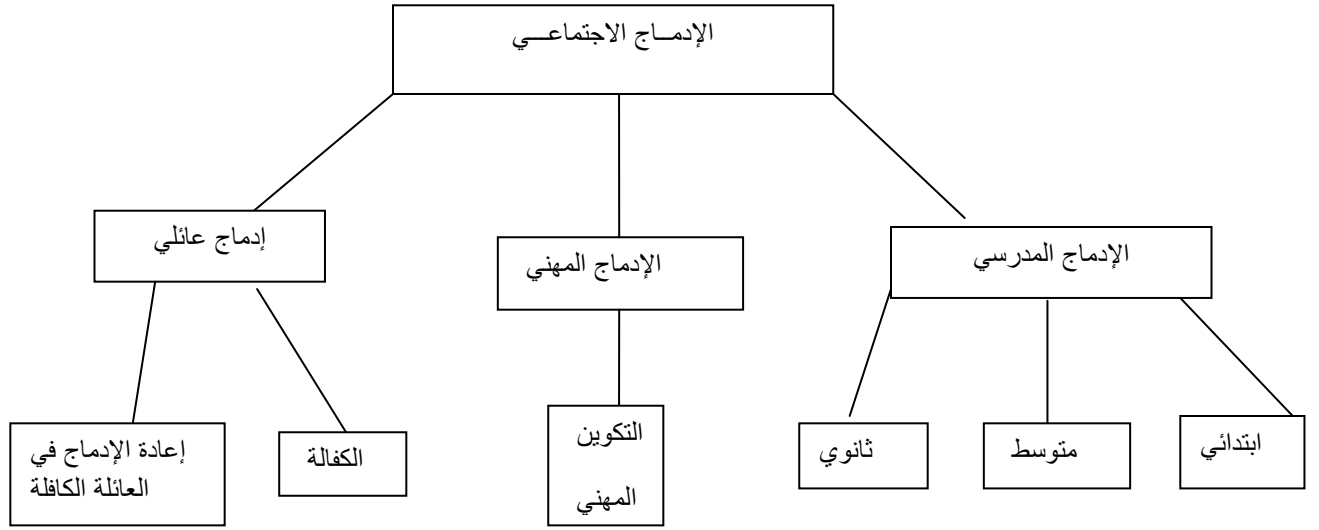
3- الجانب النفسي: تولي الطفولة المسعفة اهتماما كبيرا بالجانب النفسي للطفل باعتباره الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الفريق البيداغوجي حيث من خلاله يتم التعرف على مختلف القدرات والاستعدادات الخاصة بكل طفل لتسطير برنامج عملي يجسد على أرض الواقع لتسهيل العملية التربوية كما تطبق على الطفل بعد المقابلات النفسية جملة من الاختبارات النفسية والعقلية للتعرف أكثر على الشخصية ومختلف الاضطرابات النفسية التي يعاني منها الطفل، وقد يقدم العلاج المناسب للتخفيف من حدة معاناته.

4- الجانب الصحي: وذلك من خلال ضمان رعاية صحية منتظمة للأطفال المتواجدين بالمؤسسة وتقديم الفحوصات والعلاج والأدوية اللازمة لكل حالة وضمان وجبات غذائية متوازنة وصحية وفق ما يتطلبه الطفل.

5- جانب النشاطات الرياضية والترفيهية: أولت المؤسسة بالغ الاهتمام بالنشاطات الترفيهية والرياضية وتم لأجل ذلك إنشاء لجننتين مختصتين مع تسطير برنامج سنوي خاص بكل جانب وهذا لإثراء برنامج العمل التربوي المسطر مع الأطفال كما تم إدماج الأطفال في الأنشطة الرياضية خارج المؤسسة.

ثانيا: الأهداف

تهدف المؤسسة لتحقيق هدف رئيسي وهو الوصول إلى إدماج اجتماعي للأطفال ويتحقق هذا بترباط وتكامل وظيفة كل عامل بالمؤسسة وتندرج من هذا الهدف الرئيسي أهداف جزئية نذكرها:



المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي

هياكل المؤسسة:

الجنح الإداري:

- مكتب المدير
- مكتب الأمانة
- مكتب المستخدمين
- مكتب المقتصد
- مكتب المحاسبة

الجنح البيداغوجي:

- مكتب رئيس المصلحة البيداغوجية
- مكتب الأمانة البيداغوجية
- مكتب الطبية
- مكتب النفسانية العيادية
- مكتب المساعدة الاجتماعية
- مكتب المحاسب المادي
- مكتب المخزني
- المخزن العام

- مصلحة الاستقبال والإيواء.
- مصلحة النشاطات الطبية والنفسية والاجتماعية والتربوية.
- مصلحة الإدارة والوسائل.
- تكلف مصلحة الاستقبال والإيواء، على الخصوص بما يلي:
 - ضمان استقبال الطفولة المسعفة وإيوائها.
 - ضمان إطعام صحي ومتوازن.
 - ضمان راحة الأطفال المسعفين وأمنهم وحمايتهم الجسدية والمعنوية.
 - ضمان النظافة الجسدية والهندامية والبيئية.
 - ضمان النظام والانضباط.
 - تسيير البياضة.
- تكلف مصلحة النشاطات الطبية والنفسية والاجتماعية والتربوية، على الخصوص بما يلي:
 - ضمان الأمومة من خلال التكفل بالعلاج والتمريض.
 - ضمان حفظ صحة وسلامة الرضيع والطفل والمراهق على المستويين الوقائي والعلاجي.
 - إعداد وتنفيذ البرامج الصحية والنفسية والاجتماعية والتربوية من أجل التكفل بالأطفال.
 - مرافقة الأطفال والمراهقين أثناء فترة التكفل قصد اندماج عائلي ومدرسي واجتماعي ومهني أفضل.
 - ضمان النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية والتسلية.
 - العمل على وضع الأطفال في الوسط العائلي.
 - ضمان متابعة الأطفال الموضعين في الوسط العائلي ومرافقتهم.
 - العمل على تلبية الاحتياجات النفسية والطبية والتربوية للأطفال المعوقين.

- تطوير أنشطة وقائية وتوعية طبية واجتماعية لفائدة الأطفال والمراهقين.
- ضمان المتابعة المدرسية للأطفال والمراهقين.
- السهر على تحضير المراهقين للحياة الاجتماعية والمهنية بالتنسيق مع القطاعات المعنية لاسيما مؤسسات التربية والتعليم والتكوين المهنيين.
- إعداد حصائل النشاطات المتعلقة بالتكفل بالطفل والمراهقين.
- السهر على النظام الداخلي.
- تكلف مصلحة الإدارة والوسائل على الخصوص بما يلي:
 - إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه.
 - ضمان تسيير المستخدمين.
 - إعداد مشروع ميزانية تسيير المؤسسة وتنفيذها.
 - ضمان محاسبة المؤسسة.
 - ضمان تسيير أملاك المؤسسة ووسائلها.
 - ضمان تسيير المؤسسة والحفاظ عليها.

المبحث الثاني: دراسة الميزانية والجور بالمؤسسة

المطلب الأول: دراسة لميزانية المؤسسة

حتى يتسنى لنا دراسة محاسبة الجور وجب علينا مصادر تسييرها ومن اجل ذلك سنشرح مدونة الميزانية التي تعتبر الميزانية الافتتاحية.

تتكون مدونة الميزانية من مجموع الإيرادات والنفقات المتأتية من ميزانية الدولة وذلك بناء على قرارا وزاري مشترك يتضمن توزيع الإيرادات والنفقات وتعداد المناصب المالية للمؤسسات المتخصصة. ويكون شكل المدونة حسب النسخة المرفقة، ويبدأ استغلال الميزانية من اجتماع مجلس ادارة من اجل دراسة متطلبات وتوقعات السنة المالية والتي على أساسها يتم تقسيم الإيرادات حسب الفروع والأبواب والمواد، وهنا نجد انها مقسمة إلى فرعين:

الفرع الأول: نفقات المستخدمين

وهو يعني بكل ما يسير الحياة المهنية للموظف من (راتب رئيسي، تعويضات، ومنح مختلفة وكذا التكاليف الاجتماعية (ضمان اجتماعي، ضرائب، صندوق التقاعد...).

الفرع الثاني: نفقات تسيير المصالح

وهي المصاريف التي تعطي كل نفقات التسيير نذكر منها: الأدوات والأثاث - التكاليف الملحقة (الإجبارية كهرباء، غاز، ماء، هاتف...) الألبسة - التغذية - صيانة المباني إلى غير ذلك. وفي النهاية المدونة تأتي الخلاصة العامة بعنوان: العنوان الأول الإيرادات والثاني النفقات.

وبعد الانتهاء من أشغال مجلس الإدارة ترسل المدونة للسيد والي الولاية للمصادقة عليها بعد مرورها بالرقابة القبلية المتمثلة في المراقب المالي بعدها مباشرة يتم الالتزام بها لدى المراقب المالي وتبدأ عملية تسيير الجور، وهذا ما سنتطرق له في المطالب القادمة.

المطلب الثاني: حساب الأجر

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

أولاً: الراتب الرئيسي

يحسب الراتب من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة وعليه ينتج المرتب عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى والرقم الاستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الاستدلالية.

ثانياً: العلاوات

هي كل مبلغ إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدة من أجل حثه على الزيادة في إنتاجية العمل وأدائه الوظيفي، وبالتالي فهي شكل من أشكال التحفيز المادي مثل: علاوة المردود الفردي وعلاوة المردود الجماعي، منحة التمدرس، المنح العائلية، علاوة المسؤولية، علاوة التواجد .Disponibilité

ثالثاً: التعويضات

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

رابعاً: للاقتطاعات من الأجر

هي تلك المبالغ التي تخصم من الأجر الإجمالي الخام للعامل لتدفع للغير.

خامساً: اقتطاعات الضمان الاجتماعي

هي تلك المبالغ التي تمثل نصيب العامل من الاشتراكات الاجتماعية والمتمثل في 9% حيث تقطع من أجره الإجمالي الخام وتدفع بالنيابة عنه للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

- كيفية حساب نصيب العامل من الاشتراكات الاجتماعية:

يحسب هذا النصيب على أساس المعادلة الآتية:

نصيب العامل من إ | = أجره المنصب X 9%

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

سادسا: اقتطاعات جبائية

وتتمثل في المبالغ التي تخصم من أجر العامل وتدفع إلى مصلحة الضرائب، وهي عبارة عن مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي.

- تحسب الضريبة على الدخل الإجمالي وفق ما يأتي:

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

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

سابعا: التسبيقات على الأجور

أحيانا يمنح للعامل مبالغ بشكل تسبيقات على أجره قبل موعد استحقاق أجره، وبالتالي سيتم خصمها لاحقا من أجره.

ثامنا: الأجر الصافي

هي المبلغ الصافي الذي يتحصل عليه العامل في نهاية كل شهر كأجر شهري، وبالتالي يمكن التعبير عن الأجر الصافي وفق ما يأتي:

الأجر الصافي = الأجر الإجمالي الخام - إقطاعات الأجر

= (الأجر الأساسي + الساعات الإضافية + العلاوات + التعويضات) -

(اشتراكات اجتماعية المحجوزة من أجر العامل + الضريبة على الدخل الإجمالي المحجوزة

من أجر العامل + الاعتراضات على الأجور + التسبيقات على الأجور).

مثال تطبيقي لعامل بالمؤسسة:

الوظيفة: مربي متخصص رئيسي

الصنف: 10

الدرجة: 5

الأجر القاعدي: $45 \times 453 = 20385,00$ دج

الخبرة المهنية: $45 \times 113 = 5085,00$ دج

المنحة الجزافية التعويضية: 3100,00 دج

تعويض التأهيل: 10188,00 دج

تعويض الخبرة البيداغوجية: 4077,00 دج

تعويض التوثيق التربوي: 2000,00 دج

تعويض الدعم المدرسي والمعالجة البيداغوجية: 3820,50 دج

التعويض الخاص الإقليمي: $4920,00 \times 10\% = 492,00$ دج

المبلغ الخام: 49147,50 دج.

اقتطاعات الضمان الاجتماعي: 4423,27 دج

المبلغ الخاضع للضريبة: $49147,50 - 4423,27 - 492,00 = 44232,23$ دج

اقتطاع الضريبة: 6769,00 دج.

المبلغ الصافي للتحويل: 37955,23 دج.

المطلب الثالث: صرف الأجور

تمر عملية إعداد الأجور عبر مرحلتين الأولى إدارية والثانية محاسبية.

أولاً: المرحلة الإدارية

تتكون هذه المرحلة من 3 إجراءات:

الالتزام (التعهد): إن الالتزام حسب ما ورد في المادة 19 من قانون 90-21 الخاص بالمحاسبة العمومية هو إجراء يتم بموجبه نشوء دين بمعنى أنه التصرف الذي ينشأ نفقة على ذمة الحكومة وهذا الالتزام قد يكون بناء على تصرف قانوني كال عقود والصفقات التي تبرمها الدولة وعلى القوانين التي تنشأ حقوق على الدولة وقرارات ومراسيم التعيين للمستخدمين، ضف إلى ذلك الأحكام والقرارات التي تصدر عن المحاكم و المجالس القضائية.

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

ثانيا: الأمر بالصرف

ويتمثل هذا الإجراء في عملية تحويل الحوالات بمعنى أنه الإجراء الذي بموجبه يقوم الأمر بالصرف بالأمر بدفع النفقات العمومية وذلك حسب المادة 21 من القانون 90-21، كما يمكن القول أنه استدعاء مكتوب ومبرر من الأمر بالصرف إلى المحاسب وللإشارة فإنه في هذه المرحلة وبعد تأكد وكيل الصرف من وجود مقرر التعيين ومحضر التنصيب والانتهاء من الحسابات التطبيقية (إعداد كشف الراتب) يقوم بإعداد الكشوف القاعدية التي تنقسم إلى 5 كشوف هي:

الكشف القاعدي رقم 02: الذي يحتوي على الأجر القاعدي والخبرة المهنية إن وجدت الأقدمية الخبرة المهنية البيداغوجية والخاصة بسلك التعليم والتكوين المهني والشباب والرياضة.

الكشف القاعدي رقم 03: المخصص للتعويضات التي تمنح للعمال مثل: تعويض المنحة الجزافية التعويضية IFC وتعويض التبعية الخاصة لكل الأصناف والتعويض الإجمالي الخاص بالأطباء وغيرها.

الكشف القاعدي رقم 04: يخصص للمنح العائلية والأجر الوحيد، ففي حالة ما إذا كان العامل متزوج له أولاد تمنح له منحة عائلية تقدر ب:

- إذا كان له من 5 أطفال فأقل يتقاضى 600 دج عن كل طفل
- أما إذا زاد عدد الأطفال عن 5 يمنح له 300 دج عن كل طفل

الكشف القاعدي رقم 05: هو ملخص الكشوف السابقة.

الكشف القاعدي رقم 01: يتم فيه ترحيل مجموع كل كشف على حدى وإسقاطه على الكشف رقم 01 حسب بابيه (ترميزه 31-11).

كما يقوم بإعداد بطاقة الالتزام الخاصة بالموظفين من 2013/01/01 إلى 2013/12/31 وبعد تحريرها في ثلاثة نسخ توقع من طرف الأمر بالصرف أين يحتفظ ب نسخة ويرسل النسختين الباقيتين إلى المراقب المالي الذي يأشرها ويرجع النسخة الأصلية للمديرية ويحتفظ بالأخرى .

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

وهذه المرحلة هي الأخيرة في التنفيذ أين يقوم وكيل الصرف بعد إرجاع النسخ المؤشرة من طرف المراقب المالي للمديرية بإعداد الوثائق الخاصة بهذه المرحلة وإرسالها إلى المحاسب العمومي لمراجعتها والدفع وتتمثل في:

كشف الرواتب أو الاستدراك، حوالة الدفع، ملخص حوالة الدفع، كشف الاقتطاعات، كشف التحويل، إشعار بالتحويل، كشف دفع، كشف تعديل الراتب.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل و المتمثل في دراسة حالة بلدية سيدي معروف إلى دراسة الميزانية والتي تعتمد وبدرجة كبيرة على معلومات حول الأجور وتطورها خلال السنوات السابقة، إضافة إلى أن معظم إيرادات قسم التسيير تنفق على تسديد أجور عمال البلدية بالإضافة إلى المشاريع أو الأصول التي تدر عائد مالي شبه ثابت لصالح البلدية.

أما عملية حساب الأجر فتختلف في المؤسسة العمومية عنها في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما لمسناه عند تربيصنا بالبلدية وبشهادة من مكتب الأجور المكلف بعملية إعداد الأجر الذي يشمل على كل من الراتب الرئيسي والعلوات والتعويضات، ولإيضاح طريقة احتسابه أخذنا بالدراسة لعينة موظف وفقا للطريقة المتبعة في البلدية.

الإيجابيات والسلبيات الملموسة أثناء فترة التربيص واقتراح الحلول الممكنة:

الإيجابيات:

- قيام موظفي البلدية بتوجيهنا وتزويدنا بالوثائق اللازمة فضلا عن حسن المعاملة.
- الجدية والحيوية في العمل.
- تطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها في حساب الأجر.
- المساهمة في تنمية قدراتنا من خلال قيامنا بإحتساب الأجر وتدارك الأخطاء.

السلبيات:

- عدم التصريح بالمعلومات المتعلقة بالموظفين على مستوى البلدية.
- كثرة المهام الموكلة إلى رئيس مصلحة المستخدمين مما ينجم عنها عرقلة عملنا.
- عدم وجود أعوان يتكفلون بالمتربيصين وانشغالاتهم.

الاقتراحات و الحلول:

يجب التصريح بالأرقام الفعلية حتى نكون أمام الواقع، وليس أمام نتائج افتراضية وخيالية.

الخاتمة

الخاتمة:

تعد الأجور الأساس في استقرار العامل في عمله والرض عنه وفي تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه وإدارته كان لخير المؤسسة ولصالحها، وإذا أسيء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها، فمن هنا يستمد نظام الأجور أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت من تسيير الأجور وحسابها أمراً لا بد منه لتفادي النزاعات والخلافات.

إن الإحاطة بجميع جوانب موضوع الأجور والإلمام بها لم يعد بالأمر الهين، وهذا لما يعرفه الموضوع من اتساع ومن تغيرات مستمرة تجري به، ومنه فإنه من خلال دراستنا الموجزة لهذا البحث، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- النتائج:

يمكن حصر النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية فيما يلي:

- تعد الأجور من الأولويات التي اهتم بها الفرد منذ القدم.
 - للأجور أنواع مختلفة فقد تكون إسمية أو حقيقية...إلخ.
 - الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ويتكون من الأجر الأساسي وجملة من المكافآت والتعويضات.
 - إن تصميم نظام سليم للأجور يتطلب القيام بعدة خطوات متسلسلة.
 - يتم دفع الأجور على أساس الزمن أو على أساس الإنتاج ولكل طريقة عيوبها ومزاياها.
 - يحدد الأجر طبقاً لعدة معايير أهمها المؤهل العلمي، الوقت، مستوى صعوبة الوظيفة.
 - يتأثر نظام الأجور بعدة عوامل كالأجور السائدة في المجتمع، القوانين والتشريعات وغيرها.
- أما نتائج الدراسة التطبيقية فيمكن حصرها فيما يلي:

- المؤسسة تنتهج نظام الأجر الزمني حيث يتم دفع أجور الموظفين شهرياً.
- يتكون الأجر من عناصر أساسية وملحقات تتمثل في المنح ومختلف الاقتطاعات.

- تلعب الحالة العائلية للموظف دورا في تحديد مستوى الأجر.
- يتحدد الأجر القاعدي عن طريق الشبكة الاستدلالية.
- لا يوجد اختلاف في كيفية إعداد نظام الأجر بين الأسلاك التقنية والأسلاك المشتركة.
- أجور موظفي الأسلاك المشتركة منخفضة مقارنة بموظفي الأسلاك التقنية.

2- الاقتراحات:

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها ندرج بعض الاقتراحات:

- إعادة النظر في أجور موظفي الأسلاك المشتركة من حيث التعويضات والاقتطاعات.
- تخفيض الضرائب في هذا القطاع من أجل إشعار الموظف بزيادة في أجره والتقليل من الاحتجاجات.
- إخضاع عمال مصلحة الأجور إلى تریصات كلما جرى تعديل أو تغيير لقوانين العمل.
- إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية وشروط دفعها.

تم بعون الله وتوفيقه.

- الحمد لله -

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

الكتب

- 1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 2) إسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 3) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 4) خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005.
- 5) زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب، منشورات ذات السلاسل، الكويت، الطبعة الأولى، 1997.
- 6) سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد -، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2001.
- 7) سنان الموسي، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 8) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.
- 9) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للطباعة، الإسكندرية، 2002.
- 10) صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر، 1991.
- 11) عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، 2006.
- 12) عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 13) عبد الرحمان يسري أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

- 14) عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري والنظام الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2007.
- 15) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 16) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 17) محمد رفعت عبد الوهاب، النظرية العامة للقانون الإداري، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2009.
- 18) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 19) محمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 20) مدحت القريشي، تطور الفكر الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 21) مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد-، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005.
- 22) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
- 23) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2001.
- 24) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل-، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

المذكرات والرسائل

- 1) موساوي هناء، مخالفة ليلي، محيرش كريمة، نظام الأجور وأثره على أداء الأفراد-دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة جيجل-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص

- إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل، 2010.
- (2) لمياء بوحوش وآخرون، محاسبة الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010.
- (3) حمودي حيمر، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
- (4) سامية كحل السنان ، أمال قريمس، تقييم فعالية نظام الأجور في مؤسسة صناعية، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007.
- (5) شطيبي ريمة وأخريات، دور ميزانية التسيير في مؤسسة إدارية، مذكرة نهاية التكوين لنيل شهادة تقني سامي تخصص محاسبة ومالية، الجزائر، 2004.
- (6) بلعورة آسيا وأخريات، تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في تسيير الموارد البشرية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2012.
- (7) عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- (8) بشرية محمد، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-2003.

النصوص التشريعية

- (1) المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 لسنة 1949
- (2) المادة 149 من الأمر 31/75 الصادر في 1975/04/29 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع الخاص.

المواقع الالكترونية

- 1) [http:// www.droitArab.com /2012/03/blog-post-04.html](http://www.droitArab.com/2012/03/blog-post-04.html), le 18/04/2014, h 14:25.
- 2) <http://fown.fathinet.com/viewtopic.php?f=49&t=1361>, le 11/04/2014, H 12:39.

باللغة الأجنبية

- 3) Christine dollo, les sciences économique, Armand colin, paris, 1991.

