

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

تحت عنوان:

## تسيير الأجور لدى المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات - المسيلة -

إشراف الدكتور:

- الطاهر ميمون

إعداد الطالبات:

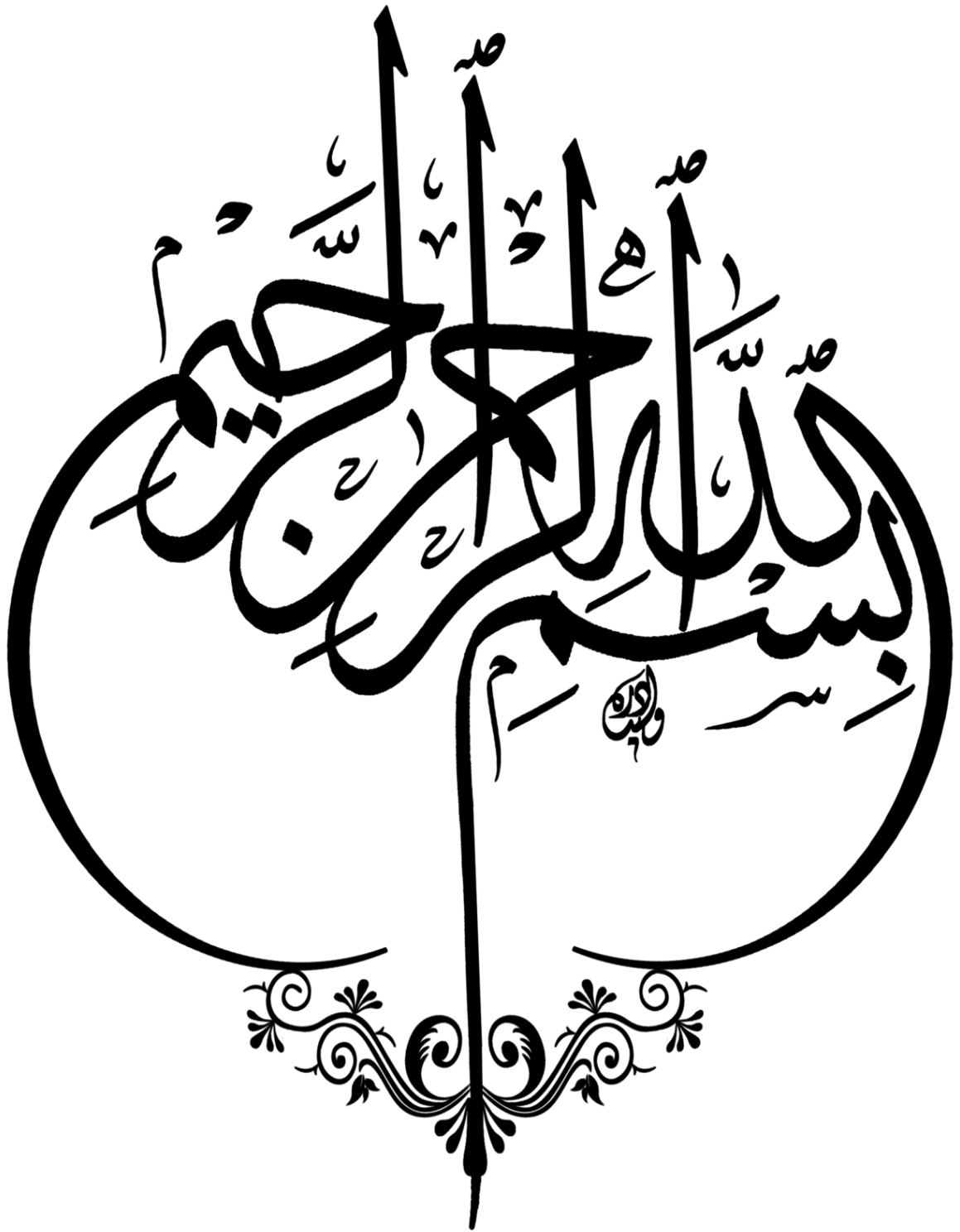
- ذويبي نور اليقين

- دريسي سعيدة

- زاهم دلال

- هبيرة رونق

السنة الجامعية: 2022 / 2023



# شُكْرٌ عَرَفَان

الحمد لله سبحانه وتعالى الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى ونعمة الإسلام وأنعمنا بالعافية ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد عليه أفضل صلوات الله وأزكى تسليم.

تتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير إلى الأستاذ الدكتور "ميمون الطاهر"

على رحابة صدره وحسن قبوله للإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصيح والتوجيه المتواصل في معالجة أفكار البحث فكان مثالا للأستاذ المهتم والأخ، وزرع فينا معاني إتقان العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية. وخاصة الدكتور الحسين بركاتي

وأستاذتي في الطور الثانوي "لامية أعبيد" حفظهما الله

كما توجه بالشكر الجزيل إلى كل موظفي مستشفى سليمان عميرات لمساعدتهم لنا في إنجاز هذا

البحث.

نسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء

# إهداء

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز...  
(أمي الحبيبة)

إلى خالد الذكر، الذي وافته المنية، وكان خير مثال لرب الأسرة،  
والذي لم يتهاون يوم في توفير سبيل الخير والسعادة لي (أبي الغالي).  
إلى أخي الغالي "رياض" الذي وافته المنية، طيب الله ثراه  
إلى أصدقائي وأساتذتي في الكلية ومعارفي الذين أجلهم وأحترمهم..  
إلى أخوتي وأخواتي... حفظهم الله ...  
إلى عائلة ذويبي وتباني رعاهم الله،  
أقدم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

# قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	تشكرات
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	الملخص
01	مقدمة
<b>الفصل الأول</b>	
الإطار النظري والمفاهيم الأساسية للأجور	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: عموميات حول تسيير الأجور
06	المطلب الأول: تعريف الأجور
08	المطلب الثاني: أنواع الأجور
10	المطلب الثالث: أهمية الأجور وأهدافها
11	المبحث الثاني: مبادئ ومعايير ومراحل تصميم نظام الأجر
11	المطلب الأول: مبادئ تسيير الأجور
12	المطلب الثاني: معايير تسيير الأجور
13	المطلب الثالث: مراحل تصميم الأنظمة الأجرية
15	خلاصة
<b>الفصل الثاني</b>	
دراسة ميدانية لدى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الإستشفائية
18	المطلب الأول: تعريف قطاع الصحة في الجزائر
19	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد سليمان عميرات - المسيلة-

25	المبحث الثاني: مصلحة الأجور في مستشفى سليمان عميرات_المسيلة
25	المطلب الأول: تعريف مصلحة الأجور في مستشفى سليمان عميرات المسيلة
27	المطلب الثاني: سيرورة حساب الأجور
31	ملخص الفصل
34	الخاتمة
37	قائمة المراجع
39	الملاحق

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
08	نموذج مبسط لتوضيح شكل جدول الأجور	01
30	كشف أجور إجمالي لموظفي مستشفى سليمان عميرات	02

## قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مراحل إعداد هيكل الأجور	01
22	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات	02

## الملخص:

تعالج الدراسة كيفية تسيير الأجور والرواتب على مستوى قطاع الصحة، حيث احتل موضوع الأجور جانبا كبيرا من اهتمام الموظفين، ونظرا لهذه الأهمية التي تكتسيها الأجور فإن الموارد البشرية مطالبة بتحقيق التوازن بين ما يساهم به الفرد من جهد وما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، وذلك عن طريق وضع هيكل الأجور الذي يسمح لكل أفراد التنظيم داخل المنظمة إشباع حاجياتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم واتخاذ كافة الإجراءات التصحيحية لهيكل الأجور لضمان تحقيق التوازن المستمر بين جهد الفرد وما يحصل عليه بالمقابل من أجر.

وبهدف معالجة الإشكالية تطرقنا في الجانب النظري الى المفاهيم الاساسية حول الأجور، وفي الجانب التطبيقي أسقطنا نماذج عملية على مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في الولادة وجراحة الأطفال-سليمان عميرات -المسيلة - وكيفية تسيير الأجور على المؤسسة محل دراسة .

**الكلمات المفتاحية:** الأجور، كشف راتب، تحديد الأجر، دفع الأجر

## Summary

The study deals with how wages and salaries are managed at the level of the health sector, where the subject of wages occupied a large part of the employees' interest, and given the importance of wages, human resources are required to achieve a balance between what the individual contributes in terms of effort and what he receives in the form of wages and monetary rewards, by By establishing a wage structure that allows all members of the organization within the organization to satisfy their needs, aspirations, and expectations, and to take all corrective measures for the wage structure to ensure a continuous balance between the individual's effort and the reward he receives in return. In order to address the problem, we touched on the theoretical side to the basic concepts about wages, and on the practical side, we projected practical models at the level of the hospital institution specialized in childbirth and pediatric surgery - Al-Masila - and how to manage wages on the institution under study.

**Keywords:** wages, salary statement, determination of wages, payment of wages

مقدمتہ

إن الأجور كانت ولا زالت من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق إذ نجد أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل. وتعتبر الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية في التنمية، حيث يساهم الأجر في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رخاء اقتصاديا تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

وتختلف عملية تسيير الأجور في المؤسسة العمومية الإستشفائية عنها في المؤسسة العمومية الأخرى، فهذه الأخيرة تسيير الأجر على أساس الإنتاجية أما في المؤسسة العمومية الإستشفائية فيتم على أساس الأقدمية والخبرة والوقت... الخ، وهذا ما ستؤكدده في دراستنا لمستشفى .

## 1- الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا نطرح التساؤل التالي:

- كيف تتم عملية تسيير الأجور على مستوى المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بالمسيلة؟

- الأسئلة الفرعية: من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهية الأجور، وماهي أنواعها وماهي أهميتها؟

- ماهي مراحل تصميم نظام الأجور؟

- ماهي معايير ومبادئ تسيير الأجور؟

- فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الواردة والتساؤلات الفرعية تم الانطلاق من

الفرضيات التالية:

1. تعتبر الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، حيث يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رضاء اقتصادي تعتمد عليه الدولة في التحريك النشاط الاقتصادي.

2. يحتل موضوع الأجور جانبا رئيسيا من اهتمام العاملين والمؤسسة معاً وركزنا جوهرها في عقد العمل. فبالنسبة للأفراد بعد المقابلة أو الدخل الذي يتحصلون عليه لقاء الجهد المبذول من قبلهم والذي يضمن لهم إشباع حاجياتهم ورغباتهم المادية والاجتماعية ومنه الشعور بتحقيق الذات. أما بالنسبة للمؤسسة فيمثل عنصراً هاماً من عناصر تكاليفها التي تدفع للموظفين الأجراء.

#### أهداف الدراسة:

• نهدف من خلال هذه الدراسة الى السعي من أجل معرفة مدى كيفية تسيير الأجور وإسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، من خلال تقييم تسيير أجور المستخدمين في إحدى للمؤسسات الصحية وهي المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات بولاية المسيلة، استعانة بتصميم مقابلة مع عمال مكتب الأجور لدى المؤسسة التي تضم مجموعة من المعلومات والمؤشرات التي تساعدنا في دراسة الحالة بالإضافة إلى المقابلة والتي يتم من أصحاب القرار بالمؤسسة محل الدراسة للإحاطة بأبعاد هذه الدراسة واستكمال وتفسير ما نحصل عليه

#### أهمية الدراسة:

• يكتسي موضوع بحثنا أهمية بالغة كونه يعالج أحد المواضيع المهمة في حياة المؤسسة والفرد العامل بها على حد سواء، والمتمثل في نظام الأجور كما تتجلى هذه الأهمية في معرفة الفرق بين نظام الأجر في القطاع العمومي والاقتصادي.

#### حدود الدراسة:

• يمكن تقسيم الدراسة الى حدود مكانية وحدود زمنية:

• **الحدود المكانية:** نتناول بالدراسة على مستوى مكتب الأجور بالمؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات

• **الحدود الزمنية:** ارتأينا في بحثنا أن نحدد مجال الدراسة سنة 2022 وذلك كون الأجور والرواتب ذات أهمية بالنسبة للموظفين  
**منهج الدراسة:**

حتى نعطي الموضوع محل الدراسة حقه من التحليل والتدقيق ونسلط الضوء على مكوناته ارتأينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لعرض محتويات هذه الدراسة.

#### أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ كوننا ندرس تخصص إدارة أعمال.
- ✓ 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 مستقبلا.

#### محتويات الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث الى فصلين، فصل للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي حيث في:

- **الفصل الأول:** بعنوان الإطار النظري والمفاهيم الأساسية لتسيير الأجور.
- **الفصل الثاني:** بعنوان دراسة ميدانية لدى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة بالولادة سليمان عميرات المسيلة، حيث تم تقسيمه الى مبحثين المبحث الأول بعنوان لمحة تعريفية للمؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني سيرورة نظام الأجور.

# الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيم الأساسية  
للأجور

## تمهيد:

شغل موضوع نظام الأجور والحوافز وتسييرهم اهتمام الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفر الأفراد فلي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحته على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديدا أو وضوحا في صورة نظريات للحوافز، وستحاول في هذا الفصل تقديم عرض تفصيلي لأهم المفاهيم المرتبطة بالحوافز بدأ بتعريف الأجر والحافز، مع ذكر أهم المناهج المتعلقة بقياسهم وصولا إلى أهم النظريات المفسرة لهم .

## المبحث الأول: ماهية نظام الأجور

تعد الأجور من أهم المسائل التي تدور حولها النقاشات بين العمال وصاحب العمل وان أغلب النزاعات الحاصلة في الطبقة العاملة سببها السعي الى رفع الأجر وباعتبار الأجر مصدر رزق العامل وتكلفة على صاحب العمل فان تحديد سياسة الأجور يجب أن يكون بطريقة رشيدة وعادلة وسنحاول في بحثنا هذا أن نسلط الضوء على موضوع الأجور من خلال معرفة مفهومه

### المطلب الأول: مفهوم الأجر

قبل التطرق إلى نظام الأجور سنتناول مقدمات أساسية في ماهية وأهمية الأجور حسب الفقه الفرنسي: الأجر هو الثمن العمل أي المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي اسند اليهم وهذا المقابل يدفع عادة بالنقود ولكنها قد يكون كله أو بعضه في الصورة مزايا عينية "كالمسكن والملبس والغذاء" ويدخل في حكم الأجر المزايا المادية المرتبطة بالأجر كالمنح والهدية.<sup>1</sup>

حسب الاتفاقية الدولية للعمل: نصت على انه يقصد بالأجور في هذه الاتفاقية بغض النظر عن طريقه حسابه ما يقدر نقدا من مرتب أو كسب أو تحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة مكتوبة أو غير مكتوبة، ابرم بين صاحب العمل والعامل نظير خدمات قدمت أو يجرى تقديمها.<sup>2</sup>

كما عرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي في كتابه على انه ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقات بين العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لمياء بوحوش وآخرون، 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 17

<sup>2</sup> المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 لسنة 1949

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للطباعة الاسكندرية

2002، ص 324

في حين عرفه احمد ماهر على انه "مقابل قيمه الوظيفة التي يشغلها الفرد"، كما يمكن تعريفه على انه ما تدفعه المنشأة لعملها سواء كان هذا الدفع نقدي أو غير نقدي لقاء الجهد المبذول سواء عضلي أو فكري كما يعد الثمن الذي يحصل عليه الموصف نظير الجهد الجسماني والعقل لما يبذله في العمل "هو المقابل النقدي الذي يناله الموظف أو العام للقاء العمل الذي يقوم به".

الأجر: هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد. وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها، ومن أهم المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي: المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب. الأجر هو ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا. إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريبا، وأصبح اللفظان مترادفين، وأن كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.<sup>1</sup>

الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما . وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعامل وصاحب العمل<sup>2</sup> فيما يلي نموذج مبسط لشكل جدول الأجور:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الاسكندرية 2004، ص 284

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ذكره، ص 324

الدرجة الثالثة	الدرجة الثانية	الدرجة الأولى	الوظائف	الفئة الوظيفية
5	4	3	2	1
كاتب (الحسابات) (200)	(محاسب) (محلل مالي) (240)	(محاسب أقدم)* (مدقق حسابات) (280)	محاسب مدقق محلل مالي	وظائف محاسبية الراتب الأدنى
(مشرف) (180)	(مدير قسم) (300)	(مدير عام)* (400)	مدير عام مدير قسم مشرف	وظائف إشرافية الراتب الأدنى
(كاتب) (100)	(سكرتير) (150)	(سكرتير تنفيذي)* (200)	سكرتير كاتب طابعة كاتب	وظائف كتابية الراتب الأدنى
(مهندس) (200)	(مهندس أقدم) (280)	(رئيس مهندسين)* (350)	مهندس كيمياوي طبيب محاسب	وظائف فنية الراتب الأدنى
(عامل غير ماهر) (80)	(عامل شبه ماهر) (200)	(عامل ماهر)* (300)	مكانيكي براد نجار كهربائي	وظائف عمالية الراتب الأدنى

الجدول رقم 01: نموذج مبسط لتوضيح شكل جدول الأجور<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الأجور

هناك تصنيفات متعددة للأجور تختلف تبعا لاختلاف الأساس الذي يعتمد عليه أثناء عملية التصنيف، فمثلا يصنف الأجر على أساس القوة الشرائية إلى أجر اسمي وأجر حقيقي وعلى أساس طبيعته وعلى أساس الغرض منه وعلى أساس طرق الدفع إلى أجر زمني وأجر حسب الإنتاج وتقسّم الأجور إلى:

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل عمان، 2001 ص 206

1. الأجر الاسمي وهو مقدار ما يحصل عليه العامل من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال، ونظرا لأن هذا النوع من الأجر يتأثر بمجرد ارتفاع الأسعار حيث تنخفض قيمته الحقيقية فإن العاملين لا يعتمدون هذا النوع من الأجور لأن قيمتها الحقيقية قد تنخفض وقوتها الشرائية قد تتدهور وتصبح لا تلبي احتياجاتهم الأساسية، بينما أصحاب العمل لا ينظرون إلى الأجر إلا من الناحية الاسمية فقط.

2. الأجر الحقيقي هو مقدار السلع والخدمات التي تشتري لإشباع حاجات الفرد من الأجر النقدي، أي هو عبارة عن القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر، ومن المعروف بان هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المستوى العام للأسعار وانخفاضه وبين ما يحصل عليه الفرد من السلع والخدمات كما ونوعا، فكمية ونوعية السلع تنخفض في حالة ارتفاع الأسعار وتحسن وتزيد في حالة انخفاضها. ونظرا لأن مستوى معيشة الفرد يتوقف على الأجر الحقيقي وليس على الأجر الاسمي فلا بد أن يسعى صاحب العمل سواء كان فردا أو منظمة أو حكومة لتحقيق التوازن بين الأجر الاسمي والأجر الحقيقي، وذلك من خلال إحداث تغيير في الأجر الحقيقي مع تغيرات الأسعار بقدر موازي ويزيد قليلا وذلك حتى لا يضر بالموظف أو العامل وفي ذلك مراعاة الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي قد تنجم عن هذا التغير. وتتبع أهمية التفرقة بين الأجر الاسمي والأجر الحقيقي من كونها تمكن المعنيين من تحديد العوامل التي تتحكم في وضع سياسة الأجر، مثل الأرقام القياسية لنفقات المعيشة وربطها بالأجور الحقيقية.

3. الأجر حسب الزمن: يكون العائد في هذه الحالة محدد مسبقا انطلاقا. بين صاحب العمل والعامل الذي يحدد فيه مدة العمل وعدد ساعات العمل في اليوم، ووحدات الزمن المستعملة، ويعتبر هذا النظام في دفع الأجر الأكثر شيوعا في غالبية المشروعات

4. الأجر على أساس الإنتاج: بداية تطبيق هذا النظام سادت أثناء وجود الحرف، وهو شائع الآن في تحديد أجر عمال الإنتاج في الصناعة، وفي ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، ويتبع هذا النظام طريقتان لتحديد الأجر هما.

- الأجر على أساس الإنتاج الفردي: والذي يتقاضاه الفرد على عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده، وعليه فإن مقدار كسب العامل يرتبط بطريقة حساب أجره.
- الأجر على أساس الإنتاج الجماعي: والذي يتقاضاه الفرد عن عدد وحدات الإنتاجية التي قامت بإنتاجها الجماعة أو الفريق الذي ينتمي إليه وعليه فإن مقدار كسب العامل يرتبط بإنتاجية الفريق.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهمية الأجور

تتجلى أهمية الأجور وأهدافها فيما يلي:

1. أهمية الأجور بالنسبة للعاملين: يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب من بينها أن الأجر يمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وخدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، ويؤثر على وضعه في مجتمعه وذلك مقارنة بمركزه أو مكانته في عمله وتكون معروفة فقط بالنسبة للمرؤوسين المباشرين.
2. أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة: تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة. وذلك لأنها تمثل جزءا هاما من تكلفة الإنتاج، إلا أن نسبة العمل تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على العنصر البشري في عملية التشغيل. وإن الزيادة في معدلات الأجور تنعكس على المستهلك وذلك بارتفاع الأسعار وبالتالي انخفاض في حجم المبيعات هذا في حالة تأثيرها على المستهلك، أما إذا لم تؤثر الزيادة على المستهلك فإن تكلفتها يجب أن تعود من الكفاءة الإنتاجية العالية أو عن طريق تخفيض المؤسسة هامش ربحها وهذا ما يمكن أن يعرض سيولة الشركة أو المنظمة لموقف خطر إذا كانت الظروف صعبة، وقد يضطرها لتصفية أصولها أو أرصدها المختلفة، ومن جهة أخرى إن انخفاض نسبة الأجور سيجعل المنظمة تواجه مشاكل مع عمالها منها:

<sup>1</sup> كزري حسين، خزناجي خالد، الأجور وكيفية تحديدها ودفعها، دراسة حالة في بلدية مغنية، تقرير بحث لنيل شهادة ليسانس، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2013، 2014 ص08.

عدم القدرة على جذب الكفاءات من الخارج للعمل. صعوبة المحافظة على الكفاءات الموجودة لديها وبالتالي فقدان الخبرات والكفاءات الضرورية.

3 أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع: تؤثر الأجور أيضا على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع، فمن جهة نجد أن الأجور تزيد من القوة الشرائية للعاملين وبالتالي تزيد من الدخل الاقتصادي للمجتمع، إلا أن زيادة الأجور من جهة أخرى تتسبب في ارتفاع الأسعار وبالتالي تخفيض مستوى المعيشة لهؤلاء العمال الذين لا يجوز التنسيق بين دخولهم وزيادة مستوى الأسعار، وكما يترتب عليها انخفاض الطلب على المنتجات أو الخدمات التي ينتجها العاملون ويتسبب هذا في خفض عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وهذا ما يؤدي إلى تخفيض في حجم فرص العمل، وهذا يعني زيادة نسبة البطالة في المجتمع<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: معايير ومبادئ ومراحل تسيير الأجور

##### المطلب الأول: معايير تحديد الأجر:

فيما يلي بعض من أهم معايير تحديد الأجور:

• **الأداء:** إن الأداء هو قياس للنتائج، وهو يجب 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

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر "إدارة الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية الإسكندرية 2007 ص 403-404-405.

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

- **المؤهل العلمي:** إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند الحافه 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.
- **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 يسيل أداؤها تستحق أجر أقل من الوظائف الأخرى التي تتطلب مجهودا ذهنيا وبدنيا كبيرا.

- **الوقت:** يستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين وإنما يتم تقدير الوقت.<sup>1</sup>

ويحدد الأجر على أساس الوقت المقدر.

### **المطلب الثاني: المبادئ التي تقوم عليها الأجور:**

إن التشريع الجزائري فيما يتعلق بالأجور تطرق لبعض المبادئ والتي من بينها.

المبادئ التي يقوم عليها الأجر:

#### **- مبدأ العدالة:**

سيشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلا بمعنى ارتكازه على أسس ثابتة تسري هذه الأسس على جميع العاملين في المؤسسة دون التفرقة أو محسوبية، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي لنظام الأجور.

<sup>1</sup> ددوش محمد، تسيير الأجور في مؤسسة استشفائية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ليسانس أكاديمي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، السنة الجامعية 2017 2018 ص32-33.

**- مبدأ المساواة:**

بمعنى أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور للوظائف التي تتشابه في المسؤوليات والواجبات، وهذا يتطلب تحديد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة نسبية لكل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة. ويتمثل هذا المبدأ في الجانب الاجتماعي أو الموضوعي لنظام الأجور.

**- الوضوح:**

المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة، بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر الوظيفي (1) (1)

**الشفافية:**

المقصود بها، أن يكون النظام مكشوفاً وليس سرى (غير شفاف) لأن النظام السري يمثل نوع من التحيز والتمييز.

**مبدأ الكفالة:**

هذا أن يكون الأجر كافياً لمواجهة التزامات الموظف الضرورية ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي لنظام الأجور.

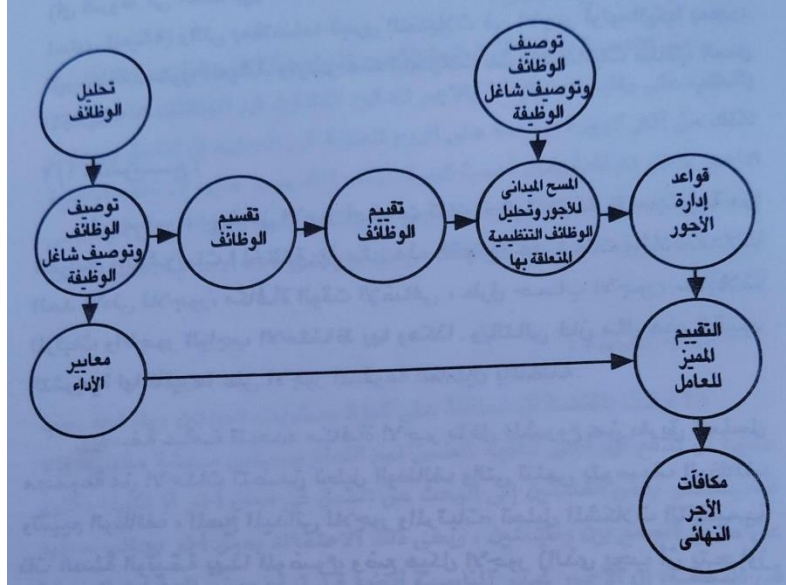
**المطلب الثالث: مراحل تصميم الأنظمة الأجرية:**

تعتبر عملية التصميم مهمة جداً في إدارة الأنظمة الأجرية، إذ يتم من خلالها وضع الملامح الكبرى للنظام الأجرى بتحديد إطار نشاطه، والقواعد التي تحكمه، وبصفة عامة يمكن تمييز المراحل التالية:

• **تقييم الوظائف:** بهدف تحقيق العدالة الداخلية من خلال تعويض العاملين تعويضاً عادلاً يتناسب ومتطلبات الوظيفة؛

• **استطلاع الأجور السائدة:** بغرض ضمان العدالة الداخلية والخارجية، وجذب والحفاظ على الكفاءات المتميزة.

- إيجاد تبرير منطقي ومقبول للفروقات الأجرية بين العمال الذين يشغلون الوظائف من نفس الفئة مهارات نادرة، وظائف مهمة، الخبرة، المهارة، الاستحقاق، الأداء،



شكل يوضح مراحل إعداد هيكل الأجور<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق ذكره، ص 410

## خلاصة الفصل:

لقد اختلفت نظرة الإنسان إلى الأجور منذ القديم ورغم كل هذه الاختلافات فالكل مجمع على أنها ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله لشخص آخر طبيعي أو معنوي مع مناداة البعض الآخر بضرورة ووجوب عدالتها، وتأخذ الأجور عدة أشكال أو أنواع فهناك الأجر الدوري وغير الدوري والأجر الاسمي 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 أدواراً عدة منها الدور الاقتصادي، الاجتماعي، النفسي والأخلاقي .

وهناك العديد من أنظمة الأجور كنظام الأجر الزمني والذي يتم فيه دفع الأجر على أساس الزمن، ونظام الأجر الإنتاجي بأسلوبه الفردي والجماعي، ويشتمل الأسلوب الفردي على طريقتين أساسيتين الدفع على أساس الإنتاج الموحد والمدفع على أساس الإنتاج المتغير، هذا الأخير الذي يحتوي عدة أنظمة تحفيزية مثل نظام جانت هانسي، ميريك وتايلور. الخ. وتتكون أنظمة الأجور من الأجر الثابت الذي يتضمن كلا من الأجر الوطني الأدنى المضمون، الأجر الأساسي، التعويضات، والأجر المتغير الذي يتضمن كلا من المكافأة والاقتطاعات.

# الفصل الثاني:

دراسة ميدانية للمؤسسة الإستشفائية

سليمان عميرات - المسيلة -

### تمهيد:

من خلال الفصل السابق تطرقنا إلى تبيان مفهوم الأجور وأنواعها، وأهميتها، ومبادئ ومعايير الأجور ومراحل وخطوات تصميم نظام الأجر، كون الأجور أداة من الأدوات الفعالة المؤثرة على أداء الفرد هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهمية كعنصر تنمية، حيث يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، ليصبح بذلك رضاء اقتصادي تعتمد عليه الدولة في التحريك النشاط الاقتصادي.

ولكي تكون هذه الدراسة قريبة من الواقع لابد من إسقاطها وذلك من خلال التطرق إلى دراسة ميدانية، ارتأينا أن تكون من واقع تسير الأجور لدى المؤسسة الإستشفائية سليمان عميرات، ولاية المسيلة، وذلك لسنة 2022 وعليه قمنا الى تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي:

## المبحث الأول: ماهية المؤسسات الإستشفائية وماهي مصلحة الأحرور وكيف تتم عملية تسيير الأحرور فيها

### المطلب الأول: تعريف قطاع الصحة بالجزائر

لقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 كيفية إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وكيفية تنظيمها وسيرها، 1 حيث ألغى المرسوم التنفيذي الذي قبله رقم 97-466 والذي كان يحدد كيفية وقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، فحاء الشق المتعلق بالمؤسسات العمومية الاستشفائية من هذا المرسوم ليعطي الصورة التي تكون عليها المستشفيات العمومية الجزائرية ومحمل المهام الموكلة إليها، بالإضافة إلى كيفية تشكيل المجلس الذي يحكمها ومن هم أعضاؤه، وكيفية تنصيب المدير الذي يحكمها والمهام التي تكون على عاتقه، ثم تطرق للأحكام المالية لهذه المؤسسات، كما تم إتباع هذا المرسوم ملحقين لتحديد قائمة المؤسسات الاستشفائية العمومية ومؤسسات الصحة الجوارية على مستوى الوطن. عرفت المادة الثانية والثالثة من المرسوم المذكور أعلاه المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتوضع تحت وصاية والي الولاية التابعة لها، وهي مكونة من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو 2 تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛ 3 ضمان حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية 4 ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

مجموعة بلديات. كما حددت المادة الرابعة من المرسوم نفسه المهام الموكلة للمؤسسة العمومية الاستشفائية وهي التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية: أضمن تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفائي؛

كما أوضح المرسوم إمكانية استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية كميدان للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.

#### المطلب الثاني: نشأة وتعريف المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات -المسيلة -

إن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مستشفى سليمان عميرات بالمسيلة لها قواعد وضوابط تعمل على تأطير سلوكات العاملين ومنه نقول أن الثقافة التنظيمية تساهم في تسيير المؤسسة من خلال تشجيع العمل الجماعي والالتزام بأداء ووقت العمل كما لاحظنا أن أسلوب القيادة الديمقراطي الذي يعمل على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تعطيهم فرصت للتعبير عن آرائهم.

#### • نشأة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة:

تقع المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض النساء والتوليد مستشفى سليمان عميرات في مركز مدينة المسيلة، فتحت أبوابها في 06 أوت 1992 بـ 64 سرير كعيادة حضرية للتوليد. وبموجب القرار الوزاري رقم 62/08 المؤرخ في 2008/02/24 تم تحويلها إلى مؤسسة استشفائية متخصصة في طب النساء والتوليد، بطاقة تقنية 104 سرير موزعة على 03 مصالح استشفائية:

1. مصلحة أمراض النساء والتوليد بـ 50 سرير

2. مصلحة طب الأطفال بـ 42 سرير.

3. مصلحة جراحة الأطفال بـ 12 سرير.

وبموجب القرار الوزاري رقم 95 المؤرخ في 2002/09/13، تم التعديل في عدد المصالح الطبية الموجودة في هذه المؤسسات الاستشفائية، حيث أصبحت تحتوي على مصلحتين فقط هما: مصلحة أمراض النساء والتوليد بـ 50 سرير ومصلحة طب الأطفال بـ 20 سرير.

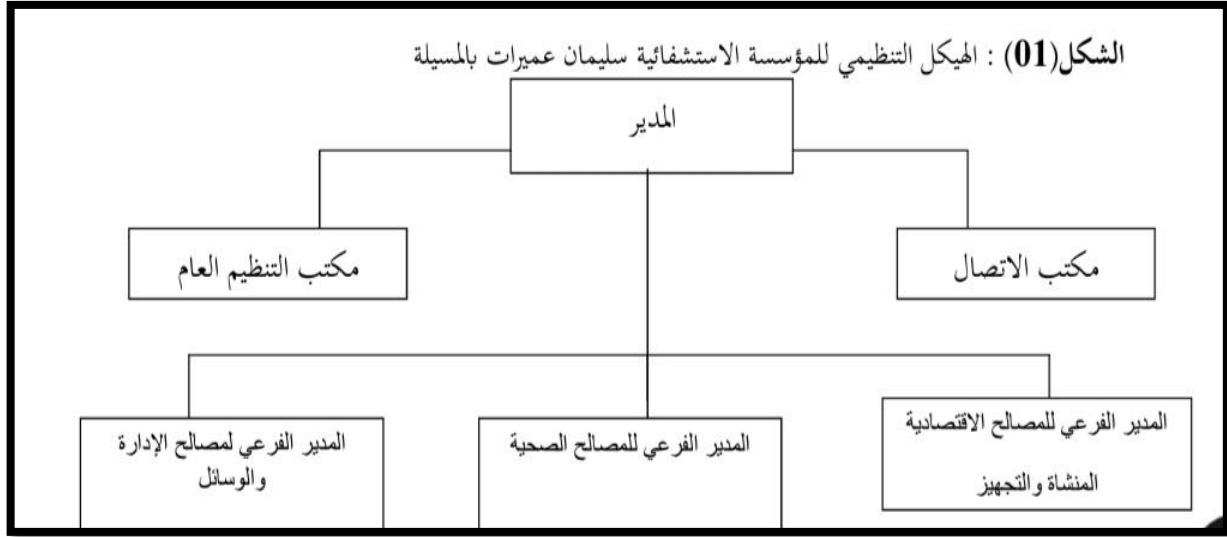
الموارد البشرية: تضم المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات 327

موظف موزعين على الرتب التالية:

1. العمال المهنيون: 39 عامل مهني
2. العمال المتعاقدون: 44 متعاقد.
3. المستخدمون الشبه طبيون: 165 شبه طبي المستخدمون الإداريون: 45 موظف.
- الممارسون العامون: 34 ممارس عام.
4. فيما يلي تفصيل للمناصب المالية المفتوحة حسب الأسلاك والرتب الخاصة.

العدد	السلك
16	سلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة العمومية
26	سلك الطبيين العامون في الصحة العمومية
04	سلك الصيادلة العامون في الصحة العمومية
04	سلك النفسانيين العياديين في الصحة العمومية
01	سلك الملحقين بالمخبر في الصحة العمومية
05	سلك البيولوجيون في الصحة العمومية
10	سلك اعوان الطبيين في التخدير والإنعاش في الصحة العمومية
83	سلك مساعدي التمريض في الصحة العمومية
4	سلك اعداد رعاية المواليد في الصحة العمومية
64	سلك المرضى في الصحة العمومية
01	سلك المختصين في العلاج الطبيعي والفيزيائي في الصحة العمومية
02	سلك مشغلو اجهزة التصوير الطبي في الصحة العمومية

17	سلك المخبريين في الصحة العمومية
01	سلك محضرو الصيدلة في الصحة العمومية
03	سلك المساعدون الاجتماعيون في الصحة العمومية
08	سلك المساعدين الطبيين في الصحة العمومية
30	سلك قابلات في الصحة العمومية
11	سلك المتصرفون
8	سلك ملحقي الادارة
17	سلك اعوان الادارة
09	سلك الكتاب
02	سلك محاسبي الادارة
02	سلك المهندسين في الاعلام الالي
05	سلك التقنيين
01	سلك موثقي أمناء المحفوظات
01	سلك مساعدي في الوثائق والمحفوظات
11	سلك المهنيين في طريق الزوال
56	وظيفة العمال المهنيين
04	وظيفة سائقي السيارات ورؤساء الحظيرة
10	وظيفة اعوان الوقاية والحراسة
74	وظيفة اعوان الخدمات
351	مجموع الموظفون المرسمون
74	مجموع الموظفون المتعاقدون
425	المجموع العام



- تحتوي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات على ثلاثة 03 مديريات فرعية تتوزع كالآتي:

#### 1- المديرية الفرعية للإدارة والوسائل وتضم:

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية.

ب- مكتب الميزانية والمحاسبة.

ج- مكتب التكاليف الصحية

#### 2- المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والمنشآت القاعدية والتجهيزات وتضم:

أ- مكتب المصالح الاقتصادية.

ب- مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات والصيانة.

#### 3- المديرية الفرعية للنشاطات الصحية

أ- مكتب تنظيم نشاطات العلاج وتقييمها.

ب- مكتب الاستقبال والتوجيه والنشاطات الاجتماعية العلاجية.

ج- مكتب دخول المرضى/مكتب القبول

### بخصوص التنسيق والمتابعة للنشاطات داخل المؤسسة:

فيما يلي توضيح لكيفية تطبيق بنود خارطة الطريق من خلال ملف 24 نقطت والذي دخل حيز التنفيذ بدايت من 2013 على مستوى مختلف المؤسسات الاستشفائية الجزائرية، والذي يتضمن التعليمات الآتية:

1. عقد الاجتماعات الدورية مع المدراء الفرعيين ورؤساء المصالح ورئيس مجلس الأطباء، لوضع البطاقة التقنية للمؤسسة.

2. بخصوص الاستقبال والتوجيه للوافدين للمؤسسة وشروط الإقامة والتكفل بالمرضى.

3. ضمان الإصغاء الجيد للمواطنين والإجابة على جميع انشغالاتهم من خلال فتح سجل خاص بالشكاوى والتظلمات المواطنين لتدوين جميع الانشغالات والرد عنها كتابيا، بالإضافة إلى وضع سجل الاقتراحات على مستوى الاستقبال والتوجيه،

4. وضع لوحات خاصة بالإشهار داخل وخارج المصالح لإعلام الوافدين للمؤسسة بقوائم العمال المناوبين.

5. تنظيم الزيارات للمرضى.

6. تنظيم الاستعمالات الطبية الجراحية تجاه الجماهير والتكفل الفوري بالاستعجلات .7. ضمان الاستقبال والتوجيه للوافدين من قبل متخصصي في الصحة وليس عن طريق أعوان الأمن.

7. تسهيل الإجراءات الإدارية للتكفل بالمرضى.

8. تجديد المطبخ حسب شروط النظافة اللازمة ووضع آليات للمراقبة الدائمة لنظافة المنشآت (الهاكل) والتجهيزات والمستخدمين والوجبات.

9. إعادة تهيئة حظيرة السيارات لضمان سلامة وسير مركبات المؤسسة.

10. ضمان الإنارة العمومية داخل وخارج محيط المؤسسة.

11. إمكانية خلق مساحات خضراء وصيانتها داخل محيط المؤسسة.

12. تحديد مدى توفر المؤسسة على مختلف الأدوية اللازمة.

13. ضمان الطلبات الخاصة بالأدوية واللقاحات والأمصال في الوقت لدى مصالح IPA وPCH.

14. تخطيط احتياجات المؤسسة والمصالح الخاصة بالأدوية

15. ضمان لباس العمل والبطاقة المهنية.

16. الحرص على احترام مواعيت العمل الرسمية.

17. ضمان وتسوية دائمة لمرتبات المستخدمين الدائمين والمتعاقدين.

18. ضمان التطبيق الصارم للنشاطات المكتملة.

19. ضمان المحافظة الدائمة للسجلات الرسمية.

20. ضمان أمن وسلامة المهنيين الصحيين.

21. تطوير المعلومات والبحث وجلب المعلومات من خلال التزود بشبكة الأنترنت.

22. ضمان الحوار الدائم مع الشركاء الاجتماعيين.

23. إنشاء قنوات المعلومات والاتصالات مع الشركاء الاجتماعيين.

**واقع التوجه بالمريض في المؤسسات الاستشفائية محل الدراسة:**

من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسات الاستشفائية العمومية، ومن خلال الملاحظة والمقابلة التي جرت مع رؤساء مديريات المصالح الصحية للمؤسسات الاستشفائية العمومية محل الدراسة، تم الخروج بجملة من الملاحظات التي تبين مستوى توجه المؤسسات الاستشفائية نحو المريض-الزبون وجودة الخدمات الصحية، هذه الملاحظات نذكرها في الآتي:

- التنظيم الإداري للمؤسسات الاستشفائية العمومية والذي يتميز بـ:

- مجلس إدارة جامد لا يكرس الفعالية المطلوبة في التحولات الاستراتيجية للمؤسسة.
- تسيير مركزي سلمي يعفي المرؤوسين من المسؤولية في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود تنسيق بين المديريات الفرعية، المصالح، والوحدات.
- سلبية التسيير (المحسوبية، اللامبالاة، والتهاون في العمل).

## - الموارد البشرية:

وتتميز بعدد كبير من الشبه الطبيون حيث يحتلون النسبة الأكبر من مجموع الموظفين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية.

في حين يعتبر تعداد الأطباء الأخصائيين ضئيل لا يرقى إلى تلبية الحاجات الصحية للمواطنين، وهذا ما لمسناه في المؤسسة الاستشفائية المختصة للتوليد- سليمان عميرات - بولاية المسيلة، حيث تفتقر لطبيب دائم مختص في أمراض النساء والتوليد، الأطباء العامون أيضا تعدادهم يعرف نقصا كبيرا مقابل الفئات المستهدفة من المواطنين.

**المبحث الثاني: مصلحة الأجور في مستشفى سليمان عميرات**

**المطلب الأول: تعريف مصلحة الأجور في مستشفى سليمان عميرات**

**تعريف مصلحة الأجور: هي مصلحة تابعة لإدارة المستشفى تعمل على دفع مستحقات الموظفين**

ومن خلال هذا التعريف نتطرق إلى بعض المصطلحات التالية:

- المستحقات تتمثل في: الأجرة الشهرية مصاريف المهمة
- مخلفات الأجور يقصد بها الزيادة في أجر العمال بأثر رجعي
- المطلب الثاني -طريقة إعداد وصرف الأجور

تمر عملية إعداد الأجر عبر مرحلتين الأولى إدارية والثانية محاسبية

أولا: 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 والمجالس 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.

## 2-2 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 والانتهاؤ 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 بابه (ترميزه 31-11).

كما يقوم بإعداد بطاقة الالتزام الخاصة بالموظفين من 01/01/2013 إلى 31/12/2013 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.<sup>11</sup>

### **المطلب الثاني: حساب الأجر**

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

- الراتب الرئيسي.
- العلاوات والتعويضات.

<sup>11</sup> ددوش محمد، تسيير الأجور في مؤسسة استشفائية محمد بوضياف ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس أكاديمي، جامعة

عبد الحميد ابن باديس السنة الجامعية 2017 2018 ص 72

### 1-3 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.

### 2-3 العلاوات

هي كل مبلغ إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعده 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*.

### 3-3 التعويضات

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

### 4-3 للاقتطاعات من الأجر:

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

### 5- 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 × 9% = أجره الأساسي + الساعات الإضافية + تعويض عن الخبرة المهنية + تعويض عن الضرر + تعويض عن عمل المنصب + علاوة المردود الفردي + علاوة المردود الجماعي.

### 3-6 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 المكملة للأجر) - الاشتراكات الاجتماعية المحجوزة عن العمل.

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

### 3-7 التسبيقات على الأجور:

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

### 3-8 الأجر الصافي

هي المبلغ الصافي الذي يتحصل عليه العامل في نهاية كل شهر كأجر شهري، وبالتالي يمكن التعبير عن الأجر الصافي وفقا 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



## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل والتمثل في دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات 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 بالإضافة إلى الأصول التي تدر عائد مالي شبه ثابت لصالح المستشفى. أما عملية حساب الأجر فتختلف في المؤسسة العمومية عنها في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما لمسناه عند تربصنا بالمستشفى وبشهادة من مكتب الأجور المكلف بعملية إعداد الأجر الذي يشمل على كل من الراتب الرئيسي والعلاوات والتعويضات، ولإيضاح طريقة احتسابه أخذنا بالدراسة لعينة موظف وفقا للطريقة المتبعة في البلدية.

### الإيجابيات والسلبيات الملموسة أثناء فترة التربص واقتراح الحلول الممكنة:

#### - الإيجابيات:

- قيام موظفي المستشفى 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 باحتساب الأجر وتدارك الأخطاء.

#### - السلبيات:

- صغر حجم مكتب مصلحة الأجور
- عدم التصريح بالمعلومات المتعلقة بالموظفين على مستوى المستشفى.
- كثرة المهام الموكلة إلى رئيس مصلحة المستخدمين ما ينجم عنها عرقلة عملنا.
- عدم وجود أعوان يتكفلون بالمتربصين وانشغالاتهم.
- الاقتراحات والحلول يجب التصريح بالأرقام الفعلية حتى نكون أمام الواقع، وليس أمام نتائج افتراضية وخيالية.

الخطمة

تعد الأجور الأساس في استقرار العامل في عمله والرضى 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 الأجر والإمام بما 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:

يمكن حصر النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية فيما يلي:

- تعد الأجور من الأولويات التي اهتم بها الفرد منذ القدم حيث ظهرت في الفكر القديم عند الكلاسيك والنيوكلاسيك والمدرسة الحديثة.
- الأجور 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 المكافأة 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 الأجر بعدة عوامل كالأجور السائدة في المجتمع، القوانين والتشريعات وغيرها؛

أما نتائج الدراسة التطبيقية فيمكن حصرها فيما يلي:

- المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تنتهج نظام الأجر الزمني حيث يتم دفع أجور الموظفين شهرياً؛

- يتكون الأجر من عناصر أساسية وملحقات تتمثل في الملح ومختلف الاقطاعات؛
  - تلعب الحالة العائلية للموظف دورا في تحديد مستوى الأجرة.
  - يتحدد الأجر القاعدي عن طريق الشبكة الاستدلالية.
- لا يوجد اختلاف في كيفية إعداد نظام الأجر بين الأسلاك الإدارية والأسلاك المشتركة؛
- أجور موظفي الأسلاك المشتركة منخفضة مقارنة بموظفي الأسلاك الإدارية

#### الاقتراحات:

- إعادة النظر في أجور موظفي الأسلاك المشتركة من حيث التعويضات والاقطاعات؛
- تخفيض الضرائب في هذا القطاع من أجل إشعار الموظف بزيادة في آخره والتقليل من الاحتجاجات.
- إخضاع عمال مصلحة الأجور إلى تربصات كلما جرى تعديل أو تغيير القوانين العمل.
- إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية وشروط دفعها.
- إحلال نظام المراسلين المحليين على مستوى البلديات التي لا يوجد بها مراكز دفع.

تم بعون الله وتوفيقه.

الحمد لله والشكر لله

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية 2004.
2. ددوش محمد، تسيير الأجور في مؤسسة استشفائية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ليسانس أكاديمي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، السنة الجامعية 2017 2018.
3. ددوش محمد، تسيير الأجور في مؤسسة استشفائية محمد بوضياف ورقلة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس أكاديمي، جامعة عبد الحميد ابن باديس السنة الجامعية 2017 2018 .
4. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل عمان، 2001.
5. صلاح الدين محمد عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للطباعة الإسكندرية 2002.
6. كترى حسين، خزناجي خالد، الأجور وكيفية تحديدها ودفعها، دراسة حالة في بلدية مغنية، تقرير بحث لنيل شهادة ليسانس، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية 2013، 2014.
7. لمياء بوحوش وآخرون، الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، كلية علوم التسيير جامعة جيجل، الجزائر 2010.
8. مصطفى محمود أبو بكر "إدارة الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية الإسكندرية 2007.

# قائمة الملاحق

العنوان	الرقم	المادة	التعيين	رخص الالتزام	اعتمادات الدفع
1	1	1	مرتبات نشاط المستخدمين المرسمين و المتربصين	83,716,960.00	83,716,960.00
2	1	2	مرتبات نشاط المستخدمين المتعاونين	0.00	0.00
3	1	3	الزيادة الاستثنائية لشاغلي المناصب العليا	1,283,040.00	1,283,040.00
			مجموع الباب الأول	85,000,000.00	85,000,000.00
الباب الثاني : التعويضات والمنح المختلفة					
العنوان	الرقم	المادة	التعيين	رخص الالتزام	اعتمادات الدفع
1	2	1	تعويض عن المناوبة	43,718,136.00	43,718,136.00
2	2	2	تعويض عن خطر العدوى	26,000,000.00	26,000,000.00
3	2	3	تعويض التوثيق	2,460,000.00	2,460,000.00
4	2	4	تعويض التوثيق البيداغوجي ( الشبه الطبي )	0.00	0.00
5	2	5	تعويض الخبرة البيداغوجية	0.00	0.00
6	2	6	التعويض الإجمالي الخاص	0.00	0.00
7	2	7	تعويض التأهيل	11,000,000.00	11,000,000.00
8	2	8	تعويض التأطير	2,000,000.00	2,000,000.00
9	2	9	علاوة المرورية	6,263,406.00	6,263,406.00
10	2	10	تعويض خدمات لدعم نشاطات الصحة	0.00	0.00
11	2	11	تعويض الخدمات الإدارية المشتركة	6,000,000.00	6,000,000.00
12	2	12	تعويض الخدمات التقنية المشتركة	800,000.00	800,000.00
13	2	13	تعويض الضرر	690,000.00	690,000.00
14	2	14	تعويض الجزافي عن الخدمة	0.00	0.00
15	2	15	منحة تحسين الأداء التربوي	0.00	0.00
16	2	16	علاوة تحسين خدمات العلاج	0.00	0.00
17	2	17	تعويض السيارة	0.00	0.00
18	2	18	التعويض الكيلوميتري	0.00	0.00
19	2	19	تعويض جزافي عن الحضور و المشاركة في أشغال لجان الصفقات	45,000.00	45,000.00
20	2	20	تعويض دعم نشاطات الصحة	9,500,000.00	9,500,000.00
21	2	21	تعويض التفقيش والمراقبة	0.00	0.00
22	2	22	علاوة تحسين الأداء للموظفين المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين المفتشين في الصحة	0.00	0.00
23	2	23	علاوة تحسين الأداء للموظفين المنتمين لسلك الممارسين الطبيين المتخصصين ، شبه الطبيين ، القابلات ، الأعران الطبيين في التخدير و الإعاش ، البيولوجيين في الصحة العمومية	26,860,192.00	26,860,192.00
24	2	24	علاوة تحسين الخدمات الطبية	4,092,714.00	4,092,714.00

المستخدم : المؤسسة الإستشفائية المتخصصة ب-عميرات المسيلة  
 العنوان : حي 36 مسكن بلدية المسيلة  
 رقم المستخدم : 2859470350

**كشف الراتب**


شهر : ماي 2023  
 الفترة : 1 إلى 31

الرمز : 00001  
 الوظيفة : ملحق رئيسي للإدارة  
 مكان العمل : مصلحة الصيدلية  
 تاريخ التوظيف : 11/02/2019  
 اللقب و الاسم : عازب  
 الحالة العائلية : عازب  
 صنف/درجة : 02 / 10  
 رقم ضمان الإجتماعي : 800283014746  
 رقم الحساب : CCP : البنك


المبلغ	النسبة	قاعدة/عدد	العلاوة	الرمز
26 010,00			الأجر الأساسي	SALBASE
2 500,00			تعويض عن خطر العدوى	IND CONT
7 155,00	25,00	28 620,00	تعويض الخدمات الإدارية المشتركة	I.S.A.C
3 100,00			منحة الجرافية التعويضية	IFC
33,33			تعويض المنطقة	POSTCLAS
2 610,00			الخبرة المهنية	IEP
2 862,00	10,00	28 620,00	تعويض دعم نشاطات الإدارة	I.S.A.A
3 984,33	9,00	44 270,33	اقتطاع الضمان الإجتماعي	RETSS
3 167,50		40 252,67	اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي	RETIRG
37 118,50		30,00	الصافي للدفع	NET

الصافي للدفع	الأجر الخاضع	أجر المنصب
37 118,50	40 252,67	44 270,33

المسيلة في 2023/05/08  
 المدير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....  
مسيلة في: .....  
رقم: .....



المؤسسة الاستشفائية المختصة في طب النساء والتوليد  
طب الأطفال - عيادة الأطفال سميان عفرات المسيلة  
27 MARS 2023  
يولد: .....  
مستشفى التخصيم العام

**الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.**

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

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

**الطلبة:**

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	دور بيه نور اليقين	35075894	11002101400012009	
02	درسي سعيدي	35075868	11001067506340000	
03	زاهم دلال	35075934	11000101400027006	
04	لهبيرة روثق	35075938	1100110130018008	

عنوان البحث: .....  
المسألة: .....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)

**بريكي فيصل**

http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc  
https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
ص ب: 066 المسيلة 24000 الجزائر. ☎ : 035-35-33-33