

جامعة الجبالي بونعامة - خميس مليانة -

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير

قسم إقتصاد نقدي وبنكي



الموضوع:

تسيير الأجور في المؤسسات العمومية

-دراسة حالة جامعة خميس مليانة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص إقتصاد وتسيير مؤسساتي

تحت إشراف الأستاذة:

\*\* بن عيشوبة رفيقة \*\*

من إعداد الطالب

• مبدوع فاتح

• سحنون يوسف

السنة الجامعية:

2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى ريحانة حياتي وبهجتها  
أهدي هذا العمل المتواضع متمنيا أن تكون فخورة بي الصدر الحنون  
\*\* أمي الغالية \*\* حفظها الله

إلى أروع أب أعتر به إلى من سهر الليالي لتربيتي وتعليمي إلى من لا  
أستطيع رد فضله طوال حياتي وكان مرشدي وسندي في هذه الحياة  
\*\* والدي \*\* حفظه الله وأطال عمره

إلى إخوتي

إلى أجدادي أطال الله في عمرهم  
إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي  
إلى أعز زملائي

إلى كل طلبة السنة ليسانسي وبالأخص زميلي في إعداد المذكرة سحنون

يوسف

فاتح

# إهداء

لا يطيب الكلام إلا بذكر الله ولا يصفو المقام إلا ب

الصلاة والسلام على منبر الأنام

أهدي عملي هذا إلى نور عيني وروح قلبي ونبع الحنان ومن أوصى

الرحمان ببرها ووضع الجنة تحت أقدامها إلى أمي ثم أمي ثم أمي

حفظها الله وأطال عمرها

إلى أروع أب في الدنيا إلى من كان سندا لي ومرشدي وقودتي إلى من

تكبد الصعاب لإسعادي وقدم لي كلما أحتاجه دون ملل أسأل الله أن

يلبسك ثوب الصحة ودوام العافية ودمت شمعة بيتنا تضيئه بوجودك أبي

الغال

إلى كل أفراد عائلتي كل بإسمه ، إلى الذين وقفوا معي دعما وسندا حتى

أكملت دراستي إلى إخوتي وأخواتي

إلى جميع أصدقائي وزميلاتي من قريب أو بعيد

إلى جميع الأساتذة الأكارم على اختلاف تخصصاتهم من الإبتدائي إلى

الجامعي

أهدي لكم عملي

يوسف

## الفهرس :

|  |  |
|--|--|
|  | شكر  |
|  | إهداء  |
| -أ-  | مقدمة  |
| <b>الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة</b>   |  |
| -05-   | تمهيد  |
| -06-   | المبحث الأول: مفهوم الأجر  |
| -10-   | المطلب الأول: الوثائق الخاصة بالأجر                                |
| -10-   | المطلب الثاني: الوثائق الخاصة بالأجر                               |
| -12-   | المبحث الثاني: أنواع الأجر والعوامل المؤثرة فيه                    |
| -12-   | المطلب الأول: أنواع الأجر وطرق تحديدها                             |
| -20-   | المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على وضع الأجر.                      |
| -30-   | خلاصة  |
| <b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b> |  |
| -32-   | المبحث الأول: تقديم جامعة خميس مليانة                              |
| -35-   | المطلب الأول: بطاقة فنية عن جامعة خميس مليانة                      |
| -35-   | المطلب الثاني: الهيكل الثاني لجامعة خميس مليانة                    |
| -41-   | المبحث الثاني: طريقة ومراحل إعداد الأجر وتطورها في ميزانية الجامعة |
| -41-   | المطلب الأول: كيفية حساب الأجر لبعض العمال في الجامعة              |

|      |                        |
|------|------------------------|
| -46- | خلاصة                  |
| -48- | خاتمة                  |
| -50- | قائمة المصادر والمراجع |

## ملخص:

تلخص هذه الدراسة مفهوم الأجور وأهم أهداف سياسة الأجور في الإدارة العمومية، و قد أخذت الدراسة في ذلك شرح و عرض لأهم الدراسات المتعلقة بالأجور و كيفية تسيير الرواتب، ولتحقيق الدراسة فقد تم ذلك من خلال فصلين كل فصل يتكون من مبحثين.

في الفصل الأول تطرقنا الى تغطية مجمل الجوانب النظرية للموضوع، أما الفصل الثاني تناولنا الدراسة التطبيقية عن طريق دراسة ميدانية حول سياسة تسيير الأجور واستراتيجية المؤسسة لجامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة.

مقدمة

## مقدمة:

يعيش العالم اليوم تطور مستمر، و منافسة حادة في سوق العمل، مما يحتم إعادة مراجعة و تقييم الأعمال و تكييفها لتساير الظروف الراهنة، و القيام بتعديلها من أجل الصمود، و ذلك بالتخطيط للقطاع البشري الذي يضمن ديمومة القوى العاملة التي تحتاجها المؤسسة حتى تستطيع رفع إنتاجيتها و فعاليتها في ظل ظروف أكثر ملائمة، و تعد سياسة الأجور العامل الرئيسي الذي تلعب عليه الإدارة من أجل تحفيز العمال إذ أن الأجور تعد من أهم المسائل التي تدور حولها النقاشات بين العامل و صاحب العمل و أن أغلب النزاعات الحاصلة في الطبقة العاملة سببها السعي إلى رفع مستوى الأجر الذي يعتبر مصدر رزق العامل.

إن العناية بالأجر العادل و الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور و ملحقاتها تعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة المؤسسة و هذا ما يخلف علاقة جيدة بين العاملين و الإدارة.

كما تمثل الأجور وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة و درجة الرضا عن عمله الذي يقدمه هذا ما جعل بعض علماء الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور نظرا لأهميته كعنصر تنمية يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة و منتجة، و كعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقة البشرية العاملة على تطوير و تحسين المنتج و ترقيته من أجل تحريك النشاط الاقتصادي.

و عليه من خلال ما سبق يمكننا طرح الإشكال التالي:

■ ماذا تعني بمفهوم الأجور و أنواعها، وكيف يتم تسجيلها و كيف يتم تسجيلها ومعالجتها في

#### المؤسسات العمومية الجزائرية؟

ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية الرئيسية قمنا بتقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم الأجور و أنواعه؟
- تقدير بعض الدراسات السابقة.
- تقديم جامعة خميس مليانة.
- و طريقة ومراحل إعداد الأجور و تطورها في جامعة خميس مليانة.

#### ■ الفرضيات:

من خلال الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية التي سبق طرحها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الأجور هو مبلغ مال يتحصل عليه الفرد لقاء عمله الفكري و البدني.
- مكونات و نظم الأجور المعمول بها في المؤسسات الجزائرية تكون حسب نظم قانون العمل الجزائري.

- التطرق إلى التعرف على كيفية حساب الأجور و تسجيلها محاسبيا و التأكد من مدى صحة المعالجة المحاسبية، تسجيلها مع الإطلاع على كشوف الأجور و مدى تطابقها مع القواعد و المبادئ المحاسبية.

### ■ مبررات اختيار الموضوع:

\* تتمثل مبررات اختيارنا لهذا الموضوع فيما يلي:

- أهمية موضوع الأجور و طنيا و دوليا هو ما دفعنا إلى اختياره كموضوع للبحث.
- حساسية موضوع الأجور في الجزائر هو ما تركنا نتخذ هذا الموضوع بجانبه النظري و التطبيقي
- رغبتنا في دراسة موضوع الأجور لما تحمله من وزن في جميع المؤسسات.
- محاولة المساهمة في إثراء بدراسة جديدة حول الأجور.
- تسيير الأجور موضوع مهم بالنسبة لاختصاصنا في تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة ما سيقابلنا في الميدان بعد التخرج.

### ■ أهداف الدراسة:

- هدف علمي: يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور و كيفية إعداد الأجور.
- هدف عملي: يتمثل الهدف العلمي في الدراسة الميدانية التي تدور حول تسيير الأجور في القطاع العمومي من خلال توضيح كيفية معالجة و محاسبة الأجور في جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة.

### ■ أهمية البحث:

تتجلى أهمية موضوع البحث حول الأجور في النقاط التالية:

- أهمية أجور كأخذ المحفزات المادية و المعنوية الفعالة في تحقيق التقدم الاقتصادي.
- يعتبر موضوع الأجر ذو وزن كبير في عملية تسيير المؤسسات.
- سياسة الأجور الفعالية تعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة المؤسسة.
- تعتبر الأجور وسيلة لجذب الكفاءات و الخيرات المناسبة لمناصب العمل.

### ■ حدود الدراسة:

من أجل تطبيق المفاهيم المكتسبة من البحث النظري لموضوع الأجور قمنا بإسقاط هذه المعلومات ميدانيا على المؤسسة العمومية " جامعة الجيلالي بونعامة " و ذلك من خلال المدة 2022/01/25 إلى غاية 2022/04/25.

## ■ منهجية الدراسة:

لقد تم إتباع المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي في دراستنا لهذا الموضوع و التي تم من خلالها توضيح كيفية سيرورة الأجور في جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة- و ذلك من أجل معرفة طريقة إعداد، و صرف الأجور و كذلك المعالجة و التسجيل المحاسبي لها.

## ■ أدوات البحث:

لقد قمنا في دراستنا الميدانية بجمع المعلومات و البيانات عن طريق :

❖ **المقابلة:** استطعنا أن نجمع البيانات و المعلومات اللازمة لبحثنا هذا من أجل الجانب النظري والتطبيقي من خلال مقابلة عمال و مسيري جامعة خميس مليانة.

## ■ جمع البيانات و الوثائق:

لقد تمكنا من خلال مقابلتنا من جمع كل الوثائق و البيانات المعتمدة في هذا البحث و التي أجرى عليها الجانب التطبيقي.

## ■ هيكل البحث:

انطلاقا من طبيعة الموضوع و الأهداف المطلوبة ومن أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين بعد المقدمة و هما الفصل الأول النظري و يتضمن الأدبيات النظرية و التطبيقية، و جاء بعنوان الإطار النظري للأجور، حيث تناولنا فيه مفهوم الأجور و أهميتها و أهدافها، و كمدخل نظري لهذه الدراسة و طرق تحديد الأجر و معالجته المحاسبية كمدخل عملي هذه الدراسة، أما الفصل الثاني يعد بمثابة دراسة تطبيقية للأجور، في جامعة خميس مليانة، حيث كان بمثابة إسقاط للجانب النظري المدروس في الفصل الأول.

الفصل الأول:  
الإطار النظري  
للدراسة

**تمهيد:**

يعتبر الإنسان منذ الأزل باحثاً و عاملاً من أجل توفير قوت يومه بشتى الطرق، فبالرغم مما مر به من حقبات ضيقة و فترات عسيرة إلا أنه توصل إلى نتيجة أن العمل هو ما يوصله إلى ما يريد في حياته في الماضي كان همه الوحيد هو إيجاد قوت يومه له و لعائلته من مأكلاً و مشرباً، أما الآن قد تطورت مطالبه و احتياجاته فأصبح بحاجة إلى المال ليسد ما يحتاجه و هو ما أصبح يعرف بأجر عمله سواء كان عملاً بدنياً أو فكرياً.

تلعب الأجور و الرواتب دور مهم و كبير في تحقيق الإشباع لحاجات الفرد المادية و النفسية، و باعتبار الأجر مصدر رزق العامل و تكلفة على صاحب العمل أو المؤسسة، فإن تحديد سياسة الأجور يجب أن يكون بطريقة رشيدة و عادلة، لذا سنحاول أن نقدم في ذا الفصل المفاهيم العامة للأجور، و حتى نستطيع أن نتعرف على أهم الجوانب النظرية المتعلقة بموضوعنا قمنا بتقسيم الفصل إلى مطلبين:

- **المطلب الأول:** ماهية الأجور،
- **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

## المبحث الأول: مفهوم الأجور.

إن دراسة موضوع الأجور يتطلب منا عرضاً لمختلف المفاهيم و التعاريف المرتبطة بهذا الموضوع، خاصة و أنه قد تعددت التعاريف المتعلقة بالأجور على الرغم من أن جلها عن لم نقل كلها غالباً ما تصب في نفس المعنى.

لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم بعض المفاهيم الخاصة بالأجور كتعريفها، أهميته و أنواعه و العوامل و خطواته.

## المطلب الأول: تعريف الأجر و أهميته.

## ■ أولاً: المنظور التاريخي للعمل و الأجر.

## 1- مفهوم العمل:

قبل التحدث عن الأجر لابد أن نتطرق إلى مفهوم العمل و الذي يعني بالمفهوم الاقتصادي، النشاط الإنساني المبذول للحصول على منفعة بتحويل المواد إلى سلع تشبع حاجات الإنسان، و العمل بهذا المعنى نافع ومؤلم في آن واحد، فهو يتضمن عنصر الألم، أي الجهد الذي يكون العامل ملزماً ببذله، و عنصر المردود أو المنفعة، و هو ما يحصل عليه العامل سواء عمل لنفسه و حصل على النتيجة المباشرة أو عمل غيره و حصل مقابل ذلك على أجر.

قديمًا كانت الخيرات متوافرة بكثرة في الطبيعة وكان عدد السكان على الكرة الأرضية قليلاً جداً فكان الإنسان يستطيع العيش ببذل كمية ضئيلة من العمل، و لم يكن قد حدث الانفصال بين ملكية وسائل الإنتاج و العمل، و لم تكن قد برزت الحاجة إلى العمل المأجور<sup>1</sup>، و لذلك كان الاهتمام مركزاً على الربط بين العمل و المعيشة، و لم تكن هناك أي مسوغات للبحث في الأجر ومستواه، و بعد ظهور الملكية الخاصة و انقسام المجتمعات البشرية إلى طبقات يختلف موقعها من ملكية وسائل الإنتاج، و مترتب على ذلك من ظهور طبقة لا تملك سوى قدرتها على العمل و طبقة أخرى تملك وسائل إنتاج أكثر من طاقتها على التشغيل، برز العمل المأجور و ظهرت الحاجة إلى دراسة ظاهرة الأجر و عوامل تحديد مستواه، و بدأ العلماء و المفكرون يهتمون بدراسة مفهوم الأجر، و صار مفهوم الأجر العادل و الحد الأدنى للأجور و غيرهم من موضوعات الاقتصاد العمل و علم الاقتصاد.

<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1985، ص27.

ومن الجدير بالذكر أن الاهتمام بالأجر وعدالته كان من الموضوعات التي عنيت بها الديانتان السماويتان الإسلام و المسيحية قبل ظهور علم الاقتصاد برز فرع خاص حول اقتصاد العمل، و تطور البحث في موضوعات العمل و الأجر لتشمل مفاهيم الأجر الأساسي و الإضافات الملحقة به، و الأجر النقدية و المزايا العينية المتممة للأجر، و الحد الأدنى للأجور، و طرق تحديد الأجر و طرق دفع الأجور و غيرها.

## 2- مفهوم الأجر:

الأجر باللغة الفرنسية يسمى (salaire) و هي مستمدة من الكلمة اللاتينية (salarium)، و هو مصطلح يرمز عند روما للعلاوات الممنوحة للمحارب، كما يعني في اللغة الثواب و المكافأة، و كلمة الأجر تدل على معنيين متقاربين: معنى ديني يفيد الجزاء على العمل الصالح أو الثواب و المكافأة، على نحو ما جاء في القرآن الكريم: «إنا لا نضيع أجر المصلحين»<sup>1</sup>. ومعنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة قوة العمل البشري أو ما يقابله ماديا كان أم غير مادي<sup>2</sup>. و يفهم من كلمة الأجر في الاقتصاد السياسي ذلك الجزء من العائد الذي يعطي للعامل خلال تقسيم الثروة، كما يشير إلى تعويضات العمل المبذول من طرف العمال، و سميت أيضا بالراتب و يعني ذلك الدخل المستخدم لدفع قيمة السلع للطبقات الراقية في المجتمع<sup>3</sup>

و الأجر بالمفهوم الاقتصادي، هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر، و يتوسع بعضهم في مفهوم الأجر حتى يشمل جزءا من دخل صاحب المشروع الذي يقوم بإدارته بنفسه و ذلك لقاء قيامه بالعمل تنظيما أو إدارة<sup>4</sup>.

و ذهب بعض فقهاء المسلمين إلى عدم جواز انفصال الملكية عن العمل و عدوا العمل فريضة وواجبا يمليه الشرف معتمدين على قول الرسول صلى الله عليه و سلم: " ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سورة الأعراف: الآية 157.

<sup>2</sup> ضياء مجيد الموسوي: اقتصاد العمل في الفقه الإسلامي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 56.

<sup>3</sup> حمود سكيبة: دروس في الاقتصاد السياسي، ط1، دار الملكية للطباعة و الإعلام، 2006، ص 329.

<sup>4</sup> ضياء المجيد الموسوي: النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي، ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،

1989، ص 331.

<sup>5</sup> حديث شريف، رواه البخاري.

و قوله صلى الله عليه و سلم " لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره خير له من أن يسأل أحدا فيعطيه أو يمنعه"<sup>1</sup>.

و قد أعطى الدكتور حماد محمد شطا تعريفا كان على حسب رأيه خلاصة للمسح الذي قام به على بريطانيا و فرنسا من الوجة القانونية و الإدارية و الاقتصادية و هو أن " الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضم مستوى من الحياة اللائقة طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضري لبلد ما، و يتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي"<sup>2</sup>. و حسب المشرع الجزائري فإن: " الأجير هو الذي يبذل مجهودا يدويا أو فكريا، يستفيد منه بمقابل أجر حسب التنظيم المعمول به"<sup>3</sup>.

و بناء على ما تم ذكره من تعاريف و حسب معارفي السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للأجر: " الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه العامل من جراء أدائه للعمل الموكل له سواء كان ماديا أو غير مادي، و يتحدد هذا الأجر وفقا لعدة عوامل ومعايير أهمها: الظروف المحيطة بالعمل، الخبرة و الشهادة العلمية للعامل، مستوى النمو الاقتصادي للبلد الذي يعمل فيه، كلفة المعيشة ( المستوى العام للأسعار)، بالإضافة إلى مستوى عرض العمل و الطلب عليه.

#### ▪ ثانيا: الأجر.

#### 1- أهمية الأجر بالنسبة إلى العاملين:

يهتم العاملون بالأجر لعدة أسباب، أولا و قبل كل شيء أن الأجر تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد، رفايته، خدماتية و الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه و لأفراد أسرته. كما أن الأجر التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في المجتمع و ذلك قياسا بمركزه أو مكانته في عمله<sup>4</sup>. علاوة على ذلك فإن إمكانية الحصول على أجر عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية و مساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في زيادة الأجر.

<sup>1</sup> حديث شريف، متفق عليه.

<sup>2</sup> حماد محمد الشطا، المرجع السابق، ص 54.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية: الاقتصاد السياسي، بدون دار و سنة نشر، ص 256.

<sup>4</sup> سمير حسون: الاقتصاد السياسي، بدون دار و سنة نشر، ص 256.

2- أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة<sup>1</sup>:

تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، و ذلك لأن الأجور تمثل جزءا كبيرا من تكلفة الإنتاج حيث أن هذه التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب طبيعة نشاطها و مدى الاعتماد على العنصر البشري في عمليات التشغيل.

إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار و التقيد ينتج عنها انخفاض في هذه الحالة يجب أن تعوض إما عن طريق كفاءة إنتاجية عالية، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح<sup>2</sup>.

يعتبر الأجر نفقة من نفقات الإنتاج يتحدد على أساسه الربح، و من ثم مستوى الإنتاج، فإذا ارتفع الأجر ارتفعت نفقة السلعة التي يساهم العمال في إنتاجها، و يرتفع الثمن بنسبة ارتفاع الأجر، سواء كلياً أو جزئياً، و لكن في بعض الحالات لا يستطيع المنتج زيادة ثمن البيع لارتفاع مرونة الطلب، ففي هذه الحالة يؤثر ارتفاع السعر على مستوى الربح بالانخفاض، و يتحمل بذلك المنتج وحدة الزيادة في الأجر دون أن يتمكن من زيادة تلك النفقة إلى ثمن البيع، لذا يقال أن الأجر يمثل نفقة إنتاج<sup>3</sup>.

وعليه فإنه من مصلحة كل مؤسسة أن تحافظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة و المبيعات حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين، و أيضاً توفر للعاملين عمالة دائمة و دفع أجور مناسبة لهم.

## 3- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:

إن للأجور أيضاً تأثير على الجماعات و المنظمات المختلفة داخل المجتمع، فمن ناحية نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعمال و التي بدورها تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع متضمنة توسيع الخدمات الحكومية<sup>4</sup>. و من ناحية أخرى نجد زيادة الأجور قد تتسبب في ارتفاع الأسعار، الأمر الذي قد يترتب عليه انخفاض الطلب على بعض المنتجات و الذي بدوره قد يتسبب في انخفاض عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات و بالتالي تخفيض تكلفة العمل.

<sup>1</sup> سمير حسون: الاقتصاد السياسي، بدون دار و سنة نشر، ص 256.

<sup>2</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية

<sup>3</sup> زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد: مبادئ الاقتصاد السياسي، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2005، ص 502.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 405.

و إذا ما أمكن تعويض الأجر المرتفعة تساهم في النمو الاقتصادي للدولة علاوة على ذلك تحقق نوعا من التناسق بين مستويات الأجر السائدة في المناطق المختلفة للدولة و المستوى العام للمعيشة الذي يتمتع به غالبية الأفراد الذين يسكنون داخل المنطقة التي تقع بها المؤسسة.

### المطلب الثاني: الوثائق الخاصة بالأجر.

هناك وثائق يتم استخراجها من مصلحة الأجر و ذلك بعد احتساب الأجر و هذه الوثائق هي: التصريح الشهري بالضمان الاجتماعي، التصريح الشهري بالضريبة، كتلة الأجر للعمال، كشف الراتب، سجل الأجر، التصريح السنوي للضمان الاجتماعي، التصريح السنوي لضريبة BIS.301.

**1- تصريح الضمان الاجتماعي:** حدد توزيع اشتراكات الضمان الاجتماعي بـ 34,5 % بمقتضى: المرسوم رقم 121/99 حيث حدد أساس الاشتراك على النحو التالي<sup>1</sup>:

- 25 % من جملة الاشتراكات على عاتق المستخدم.
- 9 % من جملة الاشتراكات على عاتق العامل.
- 0.5 % المتبقية تخصص لصندوق الخدمات الاجتماعية.

ويتم استخراج هذه الوثيقة بعد احتساب الأجر و تحتوي على المبلغ الإجمالي وعدد العمال المصرح بهم وتوضع على مستوى صندوق الضمان الاجتماعي.

**وثيقة الكتلة الأجر:** هي وثيقة توضح ما تم منحه في مدة منية معينة من علاوات ومنح وأجر قاعدي وما تم اقتطاعه و هي تشمل جميع العمال و تحدد مكانة المؤسسة هل هي في حالة جيدة إما لا لأنه ينظر إلى كتلة الأجر دخل المؤسسة يمكن تحديد وضعيته فإذا كانت المؤسسة تخطي أعباءه عن طريقة القيمة المضافة فهي في حالة جيدة إما إن كانت العكس فهي في حالة عجز.

**2- كشف الراتب:** هو وثيقة مفصلة عن المراتب الشهري الذي يتقاضه العامل خلال الشهر.

**3- الاقتطاع الضريبي على الأجر IRG:** هي اقتطاع إجباري نقدي بدون مقابل على الأرباح المحققة

داخل الجزائر من موظفين جزائريين أو أجانب، سواء لهم إقامة دائمة أو غير دائمة، و تعتبر حقا معلوما يدفع للدولة المتمثلة في الخزينة العمومية.

وتوجه هذه الأموال لمصلحة المجتمع في مختلف المجالات و هو واجب على كل عامل، و يوجد سلم ضريبي يتم على أساسه الاقتطاع و التصريح به لدى مصلحة الضرائب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عليوان عبد الغني: محددات الأجر في الجزائر دراسة قياسية اقتصادية، لنيل شهادة ماجستير، غير منشور، جامعة الجزائر 2007، ص 153.

<sup>2</sup> عليوان عبد الغني: نفس المرجع، ص 154.

**المبحث الثاني: أنواع الأجور و العوامل المؤثرة فيه.**

يمكن تقسيم الأجر إلى عدة أنواع مختلفة و متباينة، لكننا نقتصر في هذا المبحث على الأكثر تداولاً في المجالات النظرية و الإحصائيات الاقتصادية وطرق تحديدها.

**المطلب الأول: أنواع الأجور وطرق تحديدها.**

▪ أولاً: أنواع الأجور.

**1- الأجر النقدي:**

هو مقدار من المال يتحصل عليه العامل مقابل تأدية عمله في فترة زمنية معينة قد تكون ساعة، يوم، أسبوع، شهر.... الخ و هو لا يعبر على القوة الشرائية التي قد يحصل عليها مقابل عمله، و قد اعتبر الاقتصادي HAROLD. GMOULTION أن ارتفاع الأجر الاسمي هو أداة للتطور الاقتصادي، و ربط بين عدة متغيرات و هي الأجر الاسمي، الأجر الحقيقي و سعر الجملة، و عرض المقارنة في منحنى بياني، و اعتبر أن هناك مقاومة لارتفاع الأجور الاسمية في الاقتصاد التنافسي وذلك راجع لعدة عوامل و اعتبارات تكبح تطور الأجور، فقد يلجأ حسب رب العمل إلى زيادة أرباحه بخفض أسعار منتجاته بتخفيض الأجور، ومنه زيادة مبيعاته، و عليه فلا يعتبر تخفيض الأسعار دائماً في صالح الأجور<sup>1</sup>.

**2- الأجر الحقيقي أو أجر الاستهلاك:**

عكس السبق فهذا الأجر يعبر عن كمية السلع و الخدمات التي يرغب العامل الحصول عليها مقابل أجر نقدي، و بالتالي فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل و الموظف، كونه يتوقف على مستوى الأسعار الذي يكون فيه الغالب غير معروف في وقته بالدقة المرغوبة. ومنه فهو ناتج قسمة الأجر النقدي و الذي نطلق عليه من بين الأسماء الأخرى الأجر الإسمي على المستوى العام للأسعار.

و لقد عرف البنك العالمي للعمل الأجر الحقيقي كما يلي: " هو مجموعة السلع و الخدمات الممكن اقتناؤها بالأجور، أو المسلمة لصاحب الأجر"، و عليه يمكن القول أن الأجر الحقيقي هو تمييز لمستوى المعيشة و لكلفة العمل من جهة، و هو أيضاً مجموعة من السلع و الخدمات الممكن اقتناؤها أو المسلمة لصاحب الأجر.

<sup>1</sup> مولود حشمان: محددات الأجر في الجزائر، دراسة اقتصادية و قياسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر، 2000، ص 18.

**3- معدلات الأجور:**

تعتبر عن الأجر القاعدي مضافا إليه كل المدفوعات الدورية خلال فترة زمنية محددة غالبا ما تكون شهر، و لا تدخل تحت هذه التسمية الساعات الإضافية و المنح العائلية، و هي بهذا تكون تعبير عن الأجر النقدي.

**4- العلاوات:**

هي تعبير حسب نظام المحاسبة الوطنية عن الأجور و المزايا بشكل عام مضافا إليها مساهمات المستخدمين للضمان الاجتماعي، تأمين الشيخوخة، المنح العائلية..الخ.

**5- تكلفة اليد العاملة:**

تمثل هذه التكلفة كل المصروفات التي ينفقها المستخدم من أجور إلى مصاريف النقل و التغذية و الملابس و كذا المساهمات الأخرى التي تنفق في صالح العمال.

**6- الأجر الإضافي:**

كما يعرف بالساعات الإضافية، فهذا الأجر يتقاضاه العامل مقابل قيامه بوظيفة إضافية بعد انتهاء وقته الفعلي المحدد قانونا، و يكون معدل الأجر لكل ساعة إضافية في الأصل أعلى من معدل أجر ساعة عادية لتغطية التضحية الإضافية المقدره من طرف العامل في هذه الحالة.

**7- الأجر بالقطعة:**

يشتهر هذا الأجر خاصة في الصناعة الإستراتيجية و في الميدان الفلاحي حيث تحسب أجرة العامل بعدد الكيلوغرامات التي يجمعها و بعدد المهام التي يستطيع إنجازها بشكل عام و في الميادين المختلفة و بغض النظر عن الزمن الذي استغرق في العمل، و بالتالي يكون الأجر هنا مرتبط بالإننتاجية مباشرة، نشير إلى أن هذه الصيغة استخدمت في النظامين الاشتراكي و الرأسمالي على حد سواء، و غالبا ما يحتاج صاحب العمل في هذا النوع من الأجور إلى تطبيق نظام دقيق للرقابة لتحقيق أهدافه مما يزيد في أعبائه المالية لضمان الاستغلال الكامل لوقت العمل<sup>1</sup>.

**8- الأجر الجاري و الأجر الطبيعي:**

يتحدد الأجر الجاري في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب و بيان هذا الأجر النقطة التي يتقاطع عندها منحني عرض العمل مع منحني الطلب عليه،

<sup>1</sup> صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، د ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 350.

يتحدد الأجر الطبيعي في الأجل الطويل، و نظر إليه في الماضي على أساس أنه الأجر الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة كما هو الحال عند الاقتصادي الانجليزي د. ريكاردو.

### ▪ ثانيا: طرق تحديد الأجر:

بصفة عامة تتحدد مكافآت الأجر داخل المشروع عن طريق تسلسل مجموعة من الأحداث التي تتضمن تحليل و توصيف الوظائف، تقييم الوظائف، المسح الميداني للأجور و المرتبات، تحليل المشاكل التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بهذا الموضوع، و وضع هيكل للأجور.

### 1- تحليل و توصيف الوظائف:

إن تحليل الوظائف هو عبارة عن الدراسة و الفحص المنتظم و ذلك من أجل تحديد أبعادها و خصائصها الأساسية و إعدادها في شكل مكتوب يعرف باسم توصيف الوظيفة، و كما حددنا سلفا هناك عدة أغراض لتوصيف الوظائف منها ما يتعلق بالاختيار و التعيين أو التدريب أو تحسين ظروف العمل أو إدارة الأجور و المرتبات، و كذلك تقييم الوظائف.

### 2- تقييم الوظائف كأساس موضوعي لتحديد الأجور:

#### أ. تحديد القيمة النسبية للوظيفة:

يتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالنسبة لغيرها من الوظائف من خلال تقييم الوظائف و الذي يعرفه معهد الإدارة البريطاني بأنه " عملية تحليل و تقدير للوظائف لتأكيد قيمتها النسبية و لاستخدامها كأساس لوضع سلم للوظائف يعتبر العمود الفقري لإقامة هيكل الأجور، فهو يحدد وزن الوظيفة و مستواها بين مختلف الوظائف في المنظمة تبعا لطبيعة العمل و ظروفه و بذلك يعد التقييم أحد أسس تحديد الأجور و الذي يقوم على افتراض مؤده أنه بما أن الوظائف تتفاوت في أهميتها و في متطلباتها و ظروف أدائها ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف فإنه يصبح لزاما على الأجور أن تعكس هذا التفاوت و ذلك من خلال تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة إلى الوظائف الأخرى بغض النظر عن مواصفات و خصائص شاغلها و دون أن يحدد رقم الأجر للوظيفة و الذي يترك لسياسة الأجور التي تتأثر بعوامل عدة<sup>1</sup>.

و تبدأ عملية التقييم بعد الانتهاء من تحليل و توصيف الوظائف الذي يقدم وصفا تحليليا لكل ما تضمنته الوظيفية من واجبات و مسؤوليات و سلطات و أساليب عمل و معدلات للأداء من حيث الكم و الكيف.

و تكمن أهمية تقييم الوظائف في تحقيق المزايا التالية:

<sup>1</sup> الفارس سليمان خليل و آخرون: إدارة الموارد البشرية، د ط، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص 205.

- تحقيق نوع من العدالة الداخلية و الخارجية في الأجور التي تدفعها المنظمة، و تعني العدالة الداخلية.
- حصول الوظائف ذات القيمة الأعلى على أجور أعلى من الوظائف الأقل قيمة، في حين تعنى العدالة الخارجية تناسب و تكافؤ أجور الوظائف في منظمة معينة مع أجور الوظائف المماثلة من حيث المتطلبات و الأهمية و الظروف في منظمات أخرى في النشاط نفسه أو في الإقليم أو في سوق العمل نفسها.
- يساعد تقويم الوظائف على تحديد هيكل الأجور بصورة واضحة بناء على القيم النسبية لوظائف المنظمة و الذي يتشكل أساسا في حسم الخلافات و تقليل المنازعات التي قد تظهر بسبب الأجور.
- يعد تقويم الوظائف عاملا من عوامل تحسين مستوى الرضا النفسي و زيادة الرغبة في العمل و الروح المعنوية للأفراد لأنه يعمل على تحديد القيمة النسبية لكل عمل دون أية اعتبارات شخصية.
- ان اعتماد تقويم الوظائف على عمليات تحليل و توصيف الوظائف في تحديد عوامل الوظيفة من شأنه أن يجعل التقويم مصدرا للمعلومات الصحيحة و اللازمة للإدارة للقيام بوظائف الاختيار و التدريب و النقل و الترقيع.

- و تتضمن عملية تقويم الوظائف على عدة عمليات و خطوات يمكن إجمالها فيما يلي

#### ب. عوامل تقييم الوظائف:

تعد عوامل التقويم أساسا لتنفيذ عملية تقويم الوظائف حسب خطواتها المنطقية، فهذه العوامل هي بمثابة معايير يتم على أساسها تحديد قيمة و أهمية كل وظيفة، و على أساسها يوضع هيكل مناسب يبين فيه مستوى كل وظيفة لاستخدامه في تحديد هيكل الأجور، و قد تباينت الآراء حول عدد العوامل المستخدمة في تقويم الوظائف زيادة و نقصا، ففي حين يحدد ميريل لون خمسة عشر عاملا لتقويم الوظائف باعتبار أن الوظائف يجب أن تخضع في رأيه إلى عدة مقاييس<sup>1</sup>.

هناك من يرى أن العدد المثالي للعوامل هو ما بين ثلاثة و اثنا عشر عاملا، لأن زيادة العوامل يترتب عليه صعوبة قياسها كما أن إنقاص عددها يؤدي إلى عدم الدقة، هذا الإطار يبرز الاتجاه إلى إنقاص عدد العوامل حيث يحدد على السلمى عوامل التقييم بسبعة عوامل إذ يضيف عامل الخبرة و المران و عامل القيادة، إلى العوامل الخمسة الشائعة و التي أصبحت موضع إجماع الكثير من الباحثين، الذين يرون إمكانية تحليل الوظيفة إلى عواملها الأساسية عن طريق اختيار تلك العوامل الشائعة في مجموعة الوظائف هي:

<sup>1</sup> عادل حسين: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، د ط، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1987، ص 195.

المتطلبات العقلية، المتطلبات البدنية، المسؤولية، المهارات ، ظروف العمل.

و لتحقيق الدقة في عملية التقويم يتم تفريع كل عامل من هذه العوامل إلى عوامل فرعية.

### ج. مبادئ اختيار عوامل التقويم:

يراعى في اختيار عوامل التقويم المبادئ الأساسية التالية:

- أن تكون جميع العوامل موجودة في الوظائف المطلوب تقييمها لضمان دقة النتائج.
- أن توجد جميع العوامل في مختلف الوظائف ليس بدرجة الأهمية، فطبيعة الوظيفة هي التي تحدد درجة كل من هذه العوامل.

- ترتيب العوامل المختارة حسب أهميتها و تعريف كل منها بدقة، و في حال تعدد العوامل الفرعية.

ينبغي اختيار العدد المناسب منها و ترتيبها حسب أهميتها.

- أن تكون العوامل مهمة لأداء الوظيفة و يعتمد نجاح الأداء عليها أي استبعاد العوامل التي تنطبق على الأفراد و ليس الوظائف لأن التقويم خاص بالوظائف و ليس بالأشخاص، إلا في حال اعتبار الموصفات الشخصية عوامل ضرورية في تحسين مستوى أداء العمل.

- أن تكون العوامل المختارة مقبولة من قبل الإدارة و النقابة و الأفراد.

### د. تصنيف الوظائف<sup>1</sup>:

التصنيف هو العملية التي يتم بموجبها تنظيم الأشياء و تجميعها في مجموعات عن طريق وضع الأشياء و الحقائق المتشابهة معا في مجموعة مشتركة نتيجة للتشابه بينها في الطبيعة و الصفات و العلاقات المختلفة.

و يقوم تصنيف الوظائف على أساس تجميع الوظائف في فئات يتم التوصل إليها بناء على نتائج عملية تحليل و توصيف الوظائف و بمساعدة العوامل الرئيسية و الفرعية التي تحويها تلك الوظائف، بحيث تضم كل فئة الوظائف مسمى وظيفي موحد و تحديد متطلبات تأهيل موحد لها، و إخضاع شاغليها لقواعد وظيفية مشتركة، بالإضافة إلى وضع الفئات التي تتشابه وظائفها في نوع العمل و تختلف في الصعوبة و المسؤولية في مجموعات فرعية، فهناك مثلا في مجموعة الوظائف الإشرافية و الوظائف الفنية، و الوظائف التي تتطلب قدرات عقلية، و من ثم تجري تصنيفات ثانوية لكل من المجموعات السابقة، فالوظائف الفنية مثلا توزع إلى مجموعة الوظائف اليدوية، و مجموعة الوظائف التي تتم بمساعدة آلة أو أكثر و هكذا.

<sup>1</sup> ضيف الله عقيلة: سياسة الأجور في الجزائر واقع و آفاق (1990-2008)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008، ص64.

و يترتب على تصنيف الوظائف العديد من المزايا أهمها في إطار موضوع هذا البحث أنه يساعد على تقويم الوظائف على أسس موضوعية، ووضع نظام سليم لمرتبات الموظفين تتسم بالعدالة و التناسق و الموضوعية، كما أن تصنيف الوظائف إلى مجموعات رئيسية و ثانوية يساعد على إجراء دراسة مقارنة بين محتوى الوظائف، إذ ليس هناك من عامل أو مجموعة عوامل يمكن أن تنطبق على جميع وظائف المنظمة و خاصة إذا كانت هذه المنظمة كبيرة.

كما أن تصنيف الوظائف قد يساعد على اكتشاف عوامل ثانوية أخرى لم تخطر على أذهان الباحثين أو القائمين على التقويم و على تحديد الأولوية في إجراء عملية التقويم وفقا لإمكانات المنظمة التي قد تقرر البدء بتقويم مجموعة من الوظائف الفنية أو المكتبية أو غيرها<sup>1</sup>.

### 3- طريقة الدرجات " التدرج":

و تقوم هذه الطريقة على فرز تصنيف الوظائف ووضعها في مجموعات، بحيث تمثل كل مجموعة درجة معينة تشترك في واجبات و مسؤوليات متقاربة و متشابهة، بحيث تنتهي هذه العملية بسلسلة من الدرجات الوظيفية.

#### أ. تحديد هيكل الأجور:

إن العملية التالية لتقويم الوظائف تكمن في بناء هيكل الأجور بعد الأخذ بالمعطيات المختلفة و الذي يعني تحديد معدل الأجر الخاص بكل وظيفة بعد تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة تم تحديدها في عملية التقويم، إلى قيمة نقدية تتفق مع القيمة النسبية لها، و تتضمن عملية تحويل نتائج التقويم إلى هيكل للأجور مرحلتين أساسيتين هما:

تحديد هيكل الوظائف، تحديد هيكل الأجور، و سيتم تناولها فيما يلي:

#### • هيكل الوظائف:

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الوظائف الأصلية التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية و يقصد بهيكل الوظائف وضع الوظائف ذات الطبيعة الواحدة في مجموعات " فئات " تعبر عن شريحة " درجة " وظيفية تتقارب في داخلها قيم الوظائف المنتمية إليها، إذ يتم تقسيم الوظائف إلى مجموعة درجات تصاعدية تضم كل درجة مجموعات الفئات الوظيفية التي تتساوى من حيث درجة الصعوبة و مستوى المسؤولية و مطالب التأهيل و لكنها تختلف من حيث نوع العمل، و ذلك

<sup>1</sup> الفارس سليمان خليل و آخرون، المرجع السابق، ص 205.

بهدف تصميم هيكل للأجور، يضمن تحقيق مبدأ التناقص و العدالة في الأجور و يزيل كل أسباب التفاوت في أجور الوظائف المتقاربة في الأهمية.

و المشكلة التي تواجه الإدارة هي تحديد عدد الدرجات المناسبة التي ستوزع عليها الوظائف و كيفية توزيع الوظائف بينها حيث يختلف عدد درجات هيكل الوظائف في الدول المختلفة و يتراوح في المتوسط بين أربع درجات و خمس و عشرين درجة و السمة الغالبة أن المنظمات تحدد هذه الدرجات ما بين (10، 15) درجة و هناك عدد من العوامل التي تؤثر في تحديد العدد المناسب من الدرجات و التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار أهمها:

- **حجم النشاط:** إذ كلما كان عدد الوظائف اللازمة لأداء هذا النشاط كثيرا كان ذلك سببا لزيادة عدد الدرجات.

- **طبيعة النشاط:** فكلما كانت الأنشطة في المنظمة ذات طبيعة متجانسة كان ذلك أدعى لوجود عدد قليل من الدرجات.

- **التفاوت بين الحد الأعلى و الحد الأدنى للأجور:** فإذا كان التفاوت كبيرا بين الحدين استدعى ذلك تحديد أكبر من الدرجات و العكس بالعكس.

- **سياسة الإدارة، و تشمل:**

سياسة الإدارة اتجاه التقويم، إذا كانت تقتصر على بعض الوظائف دون سواها فإنه يمكن الاكتفاء بعدد محدود و قليل من الدرجات، أما إذا كان التقويم شاملا لأنواع عديدة من الوظائف فإن الأمر يتطلب عدد أكبر من الدرجات.

سياسة الإدارة اتجاه الترقية، فإذا كانت الإدارة تسعى إلى استخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة و أن تمنح الزيادات في الرواتب في حالة الترقية فإنه ينبغي أن يكون عدد الدرجات كثيرا نسبيا مما لو كانت الزيادات في الرواتب غير مرتبطة بالترقية.

**ب. توزيع الوظائف على درجات هيكل الوظائف<sup>1</sup>:**

يختلف تحديد هيكل الوظائف باختلاف الطريقة المتبعة في التقويم، ويمكن إبراز أوجه تلك الاختلافات باختصار كما يلي:

• **تحديد هيكل الوظائف وفق الطريقة الترتيب:** إن تقويم الوظائف بطريقة الترتيب يتم بوضع الوظائف في سلم محدد حسب أهميتها النسبية، أما تقسيم هذه الوظائف على درجات وظيفة فيتم عادة بإيجاد نقاط مميزة

<sup>1</sup> سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، د ط، وائل للطباعة و النشر، حلب، 2004، ص 269.

تدل على وجود اختلافات رئيسية في أهمية الوظائف بحيث تشمل الوظائف المحصورة بين نقطتي فصل درجة وظيفية معينة.

• **تحديد هيكل الوظائف وفقا لطريقة الدرجات:** إن استخدام هذه الطريقة تعني أن نتيجة التقويم هي بالتعريف توزيع للوظائف على درجات محددة، بمعنى أن تحديد هيكل الوظائف يمثل جزءا لا يتجزأ من طريقة التقويم بالدرجات لأنها تتجه مباشرة إلى وضع الوظائف في درجات.

• **تحديد هيكل الوظائف وفقا لطريقة العوامل:** تحدد الدرجات بموجب هذه الطريقة بوساطة قيم الأجر التي أعطيت للوظائف، أي أن التقويم نفسه يحدد بنية الأجور.

• **تحديد هيكل الوظائف وفقا لطريقة النقط:** تتكون الدرجات حسب هذه الطريقة وفقا للنقط، و لما كان عدد نقط الوظائف يختلف من طريقة إلى أخرى فإن هذا الاختلاف يسمح بتكوين درجات وظيفية معينة.

ج. المسح الميداني للأجور أو استطلاعات الأجور و المرتبات<sup>1</sup>:

المسح الميداني قد يتم بوساطة المنظمة نفسها من خلال البريد أو الهاتف أو المقابلات الشخصية أو قد يتم بواسطة بعض الجهات الأخرى كالجمعيات أو الاتحادات المهنية المختصة في هذا الغرض أو عن طريق الإنترنت ووسائل الإعلام الحديثة.

د. هيكل الأجور:

و يعني القيام بتثمين الوظائف بواسطة تحديد فئات الأجر المقابلة للدرجات الوظيفية، بهدف الوصول بكل وظيفة إلى قيمة نقدية تستطيع أن تعكس القيمة الرقمية التي حصلت عليها الوظيفة.

و يتضمن بناء هيكل الأجور ما يلي:

• تحديد الراتب المناسب لكل مجموعة أجرية و ذلك من خلال بناء منحنى الأجور الذي يصور العلاقة بين متوسطات الأجور المدفوعة في السوق للوظائف محل الدراسة، و القيمة النسبية لتلك الوظائف معبرا عنها بنتائج تقويم الوظائف، و من ثم يمكن تحديد الأجر المقابل لكل وظيفة أو مجموعة أجرية.

• مدى الأجر أي بداية الأجر و نهايته لكل وظيفة أو مجموعة أجرية و ذلك للتعبير عن التدرج في الأجر حسب مراحل التقدم في الوظيفة بمرور الوقت و اكتساب مهارات و مؤهلات أعلى.

• مراجعة و تصحيح الأجور الشاذة بالمقارنة بمتوسطات السوق.

<sup>1</sup> أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، دون ط، عمان، دار النشر صفاء، 2000، ص 510.

هـ. خصائص هيكل الأجور<sup>1</sup>:

إن التصميم النهائي لهيكل الأجور الذي يتضمن تحديد المداخل لشريحة واسعة من الموظفين ينبغي أن يتصف بخصائص تجعله موضع قبول فهم، و أهم الخصائص المطلوب توفرها في هيكل الأجور هي:

- الشمولية: وتعني أن يكون هيكل الأجور كاملاً بحيث يغطي كل المراتب و الدرجات و في مختلف الوزارات و الأجهزة، ومن الخطأ الجسيم وضع هيكل خاص للأجور يشمل فئة واحدة من الموظفين دون الفئات الأخرى، فهو قد يبدو و كأنه تحيز غير مقبول و لا بد أن يثير الكثير من الاعتراضات.
- البساطة: بحيث يسهل فهمه على الموظفين ذوي العلاقة من جهة و على المحاسبين من جهة أخرى، و من مقتضيات ذلك تجنب زيادة العناصر التي تدخل في حسب الأجور و التي قدت وضع للتمييز بين مختلف فئات العاملين من فئة واحدة كالإضافات و العلاوات و التعويضات و المزايا المختلفة.
- التوازن: و يعني تحقيق الانسجام بين أجور مختلفة فئات الموظفين، فإذا كانت إقامة هذا التوازن ميسورة عندما يتعلق الأمر بالمنتتمين إلى سلك واحد، فإن كثير من الصعوبات تسعى الدولة إلى إقامة التوازن بين مختلف الفئات<sup>2</sup>.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على وضع الأجر.

يتأثر الأجر السائد في أي سوق عمل بعدة عوامل أساسية تؤثر على مستوى الأجور، وتكمن هذه العوامل في ما يلي:

## ■ أولاً: القوانين و التشريعات السائدة:

تكاد لا توجد اليوم في العالم دولة ليس لها قوانين تنظم الأجور، هذه القوانين ملزمة لكافة المؤسسات الخاضعة لقوانين العمل و التي تشمل كل المؤسسات التي يتجاوز عدد العاملين فيها 5-10 عاملين (حسب الدولة)<sup>3</sup>، هذه القوانين غالباً ما تحدد الحدود الدنيا للأجر الذي تنص عليه التشريعات، كما أنه بإمكان المؤسسة أن توفر شروطاً و امتيازات تزيد عن الحد الأدنى و لكنها لا تستطيع أن تضع شروطاً أقل.

<sup>1</sup> شوايش مصطفى نجيب : إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، د طن دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1990، ص 195.

<sup>2</sup> نور الله كمال: إدارة الموارد البشرية، "سلسلة دليل القائد الإداري 3"، د ط، دار طلاس للدراسات و الترجمة، دمشق، سوريا، ص 266.

<sup>3</sup> سعاد نائف برنوطي: المرجع السابق، ص 272.

### ■ ثانيا: تكاليف المعيشة.

يجب أن يتم تحديد مستوى الأجور خاصة لفئات الأجر الدنيا و الوسطى، بحيث يوفر دخلا كافيا لتغطية متطلبات المعيشة، حيث أنه يحجم الناس عن العمل لدى المؤسسة أو قد يجمعون بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم، لذلك تساعد المعلومات عن تكاليف المعيشة في تحديد مستوى الأجور و الحدود الدنيا لها.

و المشكلة تصبح أكثر تعقيدا لمؤسسة لها فروع في مناطق مختلفة ذات تكاليف معيشية حساسة، هذه المؤسسات تعالج المشكلة بوحدة من هاتين الطريقتين:

1. اعتماد أنظمة أجور مختلفة، نظاما لكل دولة.

2. اعتماد نظام واحد مع منح مخصصات لمن يعملون في دولة ذات تكاليف معيشية عالية.

فمثلا: قد يكون لمؤسسة عربية ما فرعين، أحدهما في باريس و الآخر في الجزائر، يمكن لهذه المؤسسة أو الشركة أن تعد لهذين الفرعين أنظمة خاصة بهما، و هو ما قد تحتاجه إذا كان أكثر العاملين فيها من أبناء البلدان بعكسه، يمكن أن تطبق عليهم نظام الأجر الأساسي، و لكنها تمنح مخصصات " تكاليف معيشية" لمن يعملون فيها، و حسب ما يناسب كل مدينة، فتجعل مخصصات الذين في باريس مثلا: أعلا لتغطية تكاليف المعيشة الأعلى من مخصصات من يعملون في فرع الجزائر ذات المتطلبات المعيشية الأقل نسبيا<sup>1</sup>.

### ■ ثالثا: جماعات الضغط و المساومة الجماعية:

النقابات أو الاتحادية العمالية هي منظمات هدفها الأساسي تحسين الأوضاع المالية و غير الملكية الخاصة بعمل أعضائها، و يمكن تقسيم الاتحادات هذه إلى نوعين:

1. **نقابات صناعية:** تمثل جميع أو أغلب العمال في صناعة معينة أو مؤسسة معينة دون اعتبار لمن العمال، و من الأمثلة على هذه النقابات، اتحاد عمال صناعة السيارات، اتحاد عمال الصلب، اتحاد عمال مناجم الفحم... الخ.

2. **نقابات مهنية:** تمثل عمال إحدى المجموعات المهنية و من الأمثلة على الاتحادات المهنية، ( إتحاد البنائين، إتحاد الطابعين، إتحاد التجاربيين).

<sup>1</sup> مرجع نفسه، ص 274.

تقوم النقابات بعملية المساومة مع عدد من أصحاب الأعمال، فيتوصل الإتحاد إلى اتفاق موحد مع جميع أصحاب الأعمال المعنيين، و قد تتم المساومة بصورة منفصلة مع كل صاحب عمل على حدى، و يؤثر هيكل المساومة في مجتمعنا في قدرة النقابات على بلوغ أهدافها و على عملية التضخم<sup>1</sup>.

#### ▪ رابعا: سوق العمل و حالة الاقتصاد:

يمثل الوضع الاقتصادي عاملا مهما يؤثر في مستوى الأجور و مبلغها، لأنه يؤثر في معدلات الدوران و في مستوى الأجور التي تدفعها المؤسسات المناظرة و المنافسة. ففي فترات الكساد يتردد العامل الذي يشعر بعدم إيجاد فرصة عمل أخرى، هذا يسمح بجعل مستوى الأجور واطى بدون مخاطرة كبيرة.

أما في فترات الانتعاش الاقتصادي، الطلب على العاملين يتزايد، مما يشجع على الترك و يجعل عملية الاحتفاظ بالعناصر الجيدة أكثر صعوبة و يستدعي رفع مستوى الأجور<sup>2</sup>.

#### ▪ خامسا: قدرة المؤسسة على رفع الأجور:

يمكن أن يعتبر هذا العامل إضافيا يعكس الوضع المالي للمؤسسة و مشاكلها، فقد تعاني المؤسسة من مشاكل مالية غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق، لذلك تحتاج إلى أن تمارس تحيزا معتمدا في تحديد الأجور، فقد تدفع الأجور السائدة في السوق أو ما يزيد عنها العناصر التي لا تستطيع الاستغناء عنها، و أجورا أقل للوظائف الأقل أهمية.

#### ▪ سادسا: الوظائف المستثناة (لأهميتها و ندرتها):

المطلوب عادة أن تحدد إدارة الموارد البشرية الأجر المستحق لكل وظيفة في ضوء قيمتها للمؤسسة، و لكن قد تكون هناك ندرة في المؤهلين لأشغال بعض الوظائف، مما يتطلب جعل أجورها أكثر من قيمتها حتى تتمكن من استقطاب العاملين الذين تحتاجهم، و يمكن للمؤسسة معالجة هذه المشكلة بوحدة من الطريقتين:

#### 1. رفع مستوى أجور الوظائف النادرة:

هذا الإجراء يؤدي إلى تسوية نظام الأجور لأنه يعطي لهذه الوظائف أجورا تزيد عن أجور وظائف بنفس القيمة و لكنها ليست نادرة.

<sup>1</sup> رونالد إيرنبرج، روبرت سميث، فريد بشير طاهر: اقتصاديات العمل، د ط، دار المريخ للنشر، الرياض 1994، ص ص 499-500.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2022، ص 287.

2. منح مخصصات ندرة:

3. وهي الطريقة الأخرى الأكثر تناسباً وتتطلب تحديد الأجور حسب قيمتها ، مع منح شاغليها ما يسمى بمخصصات ندرة، وهذا يحافظ على سلامة هيكل الأجور، وفي نفس الوقت يسمح باستقطاب العناصر المطلوبة، كما يسمح بالتوقف عن منح مخصصات الندرة حينما يزداد عدد اصحاب هذه المؤهلات وتزول الظروف الاستثنائية ، وبدون الحاجة لتغيير هيكل الأجور.

سابعاً: عوامل غير عقلانية

مازال من غير الممكن إخضاع نظام الأجور كلياً لعوامل عقلانية ، فمهما حاولت المؤسسة، تبقى عوامل غير عقلانية تؤثر في هذا النظام، فعلى سبيل المثال، تبين واحدة من الدراسات العلمية الأكثر حداثة بأن الأجور الوظائف الرجالية تتأثر إيجاباً عندما يزداد الطلب عليها، في حين أن تأثر أجور الوظائف النسائية هو أقل ، كما أن هناك مجموعة الوظائف حساسة لمثل هذع التأثيرات وغيرها قليل الحساسية. هذه العوامل تشمل التحيز الذي يحصل بدون وعي وتعمد ، وكذلك التقليد واستمرار ممارسات قديمة ، ولهذا يمكن الافتراض بأننا إذا أخضعنا النظم دولنا النامية للتحليل والدراسة العملية سنجد أنها خاضعة لهكذا عوامل لأنها أعدت بالدرجة الرئيسية عن طريق التقليد وتكرار ممارسات سابقة والخضوع لقوى الضغط المختلفة.

المطلب الثالث : خطوات تصميم نظام الأجور

لبناء نظام فعال لأجور من أهم وأخطر مسؤوليات الإدارة التي تحتاج إلى عناية وتدقيق ، وتمر عملية بناء الأجور بالمراحل التالية:

أولاً: استقصاء الأجور السائدة في السوق<sup>1</sup>:

والغرض منها التعرف على مستويات الأجور التي تدفعها المؤسسات المنافسة أو المماثلة لنفس أنواع ومستويات الوظائف حتى تكون مرشداً للإدارة في تحديد سياستها بالنسبة للأجور من ناحية، وحتى تكون المؤسسة في وضع تنافسي مناسب يمكنها من جذب الموارد البشرية اللازمة لها من سوق العمل والمحافظة على العاملين لديها وتجنب تسربها لمؤسسات أخرى تعرض أجور أفضل.

وتتم استقصاءات الأجور بتحديد الوظائف الرئيسية التي يجب جمع بيانات عن الأجور المدفوعة لها في عينة ممثلة من المؤسسات في سوق العمل الذي تتعامل فيه المؤسسة المعنية وبناء هيكل الرواتب.

<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي: المرجع السابق، ص ص 317-318.

(هناك شركات متخصصة تقوم بجمع ونشر بيانات بصفة دورية وتبيع هذه المعلومات لمن يرقب من المؤسسات).

#### ▪ ثانيا : تحديد سياسات الأجور

في ضوء نتائج استقصاء الأجور، وأخذاً في الاعتبار الظروف الخاصة بالشركة المعنية وإمكانيات المالية وطبيعة النشاط الذي تباشره، وأهدافها وخططها، يتم وضع السياسة التي تتبعها المنظمة في تحديد الأجور، وقد تكون على النحو التالي:

1. سياسة دفع أجور مقارنة أو مساوية للسوق.
2. سياسة دفع أجور أعلى من السوق.
3. سياسة دفع رواتب أقل من السوق (عادة يعوضها مزايا إضافية).

#### ▪ ثالثا: تحديد القيمة النسبية للوظيفة

تعرف عملية تحديد القيمة النسبية للوظيفة أو عملية تقييم الوظائف بكونها عملية إعطاء قيمة لكل وظيفة تمثل قيمتها للمؤسسة، والمؤسسات تجربها لتكون الأساس في تحديد الأجر الذي تعتبره المؤسسة مناسباً لمن يشغلها، وغالبا ما تكون هذه القيمة نسبية، أي أنها تحديد قيمة الوظيفية ليس كقيمة مطلقة وإنما قيمتها نسبة إلى الوظائف الأخرى، ويجب أن يتم تحديد القيمة في ضوء كل من: نوع واجبات ومسؤوليات من يشغلها والتأهيل الذي يحتاجه، وأهميتها لأداء ونجاح المؤسسة.

فتقييم الوظائف هو تحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بقيم الوظائف الأخرى في المؤسسة، وذلك تمهيدا لتحديد أجر الوظائف على أساس هذه القيم، حيث توجد علاقة طردية بين قيمة الوظيفة وأهميتها، وبين الأجر الذي يدفع لها، وكلما كانت قيمة الوظيفة أكبر، كلما حصلت على أجر أكبر من وظائف المؤسسة الأخرى، وتمر عملية إجراء تقييم الوظائف بعدة مراحل نلخصها فيما يلي<sup>1</sup>:

◀ أولا، تهيئة واستحضار قائمة وتوصيف بالاستناد على تحليل للوظائف، تشكل قائمة الوظائف والوصف الوظيفي الأساسي للتقييم.

◀ ثانيا، تهيئة تصنيف للوظائف إلى فئات ودرجات، وتأثير الوظائف الأمامية.

◀ ثالثا، تحديد العناصر المهمة لأداء الوظيفة، كتحديد مدى أهمية التعليم والخبرة والخصائص البدنية أو غيرها لأداء ونجاحها.

<sup>1</sup> راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 2000، ص284.

- ◀ رابعا، تحديد الأسلوب الذي سيستخدم في تقييم الوظائف، فهناك عددا من البدائل والأساليب تختلف من حيث التعقيد والملائمة للمؤسسات المختلفة.
- ◀ خامسا، تحديد الخبراء المقيمين الذي يتولون الجوانب الفنية للتقييم والخبير هو شخص يملك خبرة بوضع المؤسسة وحاجاتها مؤهلات لتحديد قيمة كل وظيفة.
- ◀ سادسا، استخدام هذا الجداول في تحديد الأجور والرواتب في ضوء العوامل المختلفة.
- ◀ سادسا، استخدام هذا الجدول في تحديد الأجور والرواتب في ضوء العوامل المختلفة التي تؤثر في ذلك.

■ رابعا: تجميع الوظائف المتشابهة أو المتقاربة في القيمة النسبية في مجموعة أجرية واحدة

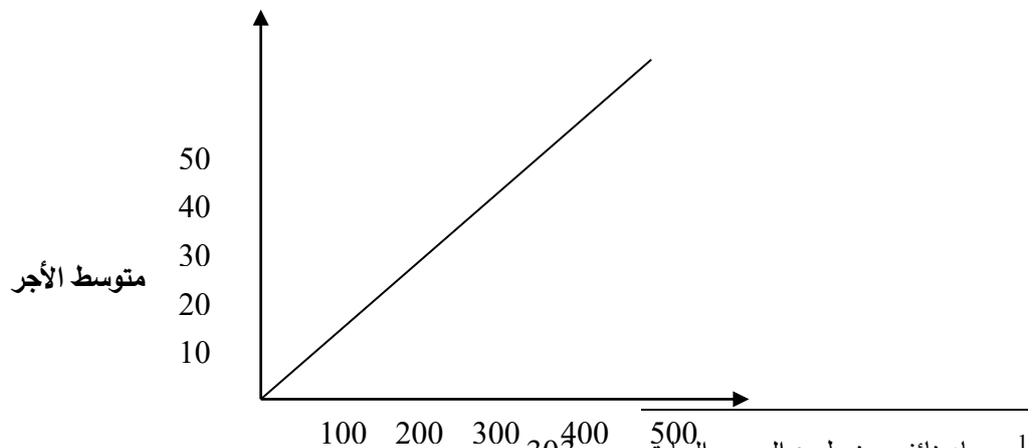
الخطوة التالية هي تجميع الوظائف ذات القيم المتقاربة في مجموعة واحدة، فمثلا قد يكون من الأفضل تجميع الوظائف التي يتراوح قيمتها بين 200-220 في مجموعة واحدة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى، فهذا يساعد في حصر فئات الأجور بعدد محدود من المجموعات لتنفيذ ذلك، يتم أولا تحديد عدد هذه الدرجات أو المجموعات، وليس من الضروري أن يكون المدى للفئات متساويا<sup>1</sup>.

■ خامسا: تحديد الأجر المناسب لكل مجموعة أجرية

وذلك من خلال بناء منحنى الأجور الذي يصور العلاقة بين متوسطات الأجور المدفوعة في السوق للوظائف محل الدراسة والقيم النسبية لتلك الوظائف معبرا بنتائج تقييم الوظائف ومن ثم يمكن تحديد الأجر المقابل لكل وظيفة- أو مجموعة أجرية- وقد قام الدكتور على السلمي، في كتابة الموارد البشرية، بإعطاء منحنى بياني يمثل هذه العملية<sup>2</sup>:

الشكل رقم (01): منحنى يوضح العلاقة بين متوسطات الأجور المدفوعة للوظائف والقيم النسبية

لتلك الوظائف



<sup>1</sup> سعاد نائف برنوطي: المرجع السابق، ص 303.

<sup>2</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص 427. قيمة الوظيفة بالنقطة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

1. **الدراسة الأولى:** دراسة بوخروبة كلثوم رسالة تخرج لنيل شهادة الدكتوراه في علوم القانون العام، تخصص حقوق ملية الحقوق سعيد حمدين، جامعة الجزائر 01، الرسالة بعنوان "تطور سياسة الأجور في الجزائر"، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القانون الأساسي للوظيفة العمومية والبنود الإدارية للمؤسسات من سياسات الأجور وغيرها، فإن القانون الأساسي للوظيفة العمومية هو الذي يمنح للقانون الإداري أهميته وهو الذي حدد وضعية الموظف اتجاه سياسة الأجور في الوظيفة العمومية، فالإلتحاق بالوظيفة العمومية كمبدأ وكهدف للحصول على مرتبا أو أجر يعد فرعا مميز القانون الوظيفة العمومية ، مما يحيل إلينا مركز القانوني للموظف الذين يتلخص في جميع حقوق هو واجباته.

2. **الدراسة الثانية:** دراسة سراج وهيبة مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادي، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، المذكرة بعنوان "دراسة إقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر"، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالأجور ودراسة سوق العمل وتكوين الأجور وكذلك الربط القياسي بين الأسعار والأجور وحول عدم وجود عدالة في الأجور التي يتقاضها العمال الجزائريون، كما تركز هذه الدراسة على العوامل الإقتصادية المؤثرة في الأجر ودور سوق العمل في تحديد الأجر ومفهوم عدالة توزيعها.

3. **الدراسة الثالثة:** دراسة عبد السلام مختار عبد السلام مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في الإقتصاد ، كانت بعنوان " الحد الأدنى للأجور وأثره على التوظيف والبطالة في السودان" تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر مستويات الأجور القريبة أو المساوية لمستويات المعيشة على مستوى التوظيف والعمالة وتوصلت إلى أن سياسة التحرير الإقتصادي ورفع الدعم الحكومي عن الخدمات الأساسية للمواطن من تعليم وصحة وسلع ضرورية أضر بأجور الحقيقة في الإقتصاد وساعد على ارتفاع التضخم وأن سياسة تعديل الحد الأدنى لأجور في السودان غير فعال لأن زيادة في الأجر تتم لمرة واحدة في مدة زمنية طويلة لكن الأسعار تظل في ارتفاع مستمر طوال الوقت.

4. **الدراسة الرابعة:** دراسة عريفي عودة مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص اقتصادي تطبيقي وإحصاء بجامعة حسبية بن بوعلي الشلف، حيث تناولت هذه الدراسة أهم المتغيرات التي تؤثر على الأجر في الجزائر بالإضافة إلى محاولة معرفة تأثيرها على العمالة من خلال الوقوف على مختلف العوامل التي تفسر الأجر وسياسة التشغيل وتطورها عبر المراحل المختلفة لتطور الإقتصاد الجزائري، ومعرفة التغيرات الحاصلة في معدلات نمو الأجور التي لم تكن ناجمة عن التغير في معدلات البطالة وإنما كانت ناجمة عن معدلات التضخم من جهة و معدلات نمو الإنتاجية من جهة أخرى.
5. **الدراسة الخامسة:** دراسة ماريا فلاح مذكرة مكملة لنيل لشهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية " جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المؤسسة وعمالها بمختلف الطرق ، حيث أن الهدف الرئيسي للمؤسسة هو بناء علاقة طيبة مه عمالها وذلك عن طريق الأجر، بحيث سعيا إلى جعل العامل يبذل أقصد مجهوداته بالنظر إلى أهمية التي يلعبها الأجر سواء بالنسبة للعامل ويمكن إبراز هذا الواقع من جانبي أحدهما إجتماعي والآخر إقتصادي.
6. **الدراسة السادسة:** دراسة بغدادي جميلة مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، بجامعة دالي إبراهيم ، الجزائر بعنوان " أثر الاستثمار في التعليم على النمو الإنتاجي في الجزائر "، من إعداد الطالبة بغدادي جميلة ، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التعليم في التأشيرة على الدخل الفردي وأيضا على النمو الإقتصادي في الجزائر خلال الفترة من 1975 إلى 2003، وتعتبر الدراسة الأولى في الجزائر التي تقيس أثر الاستثمار في التعليم والتكوين والدخل الفردي بحيث كلما وصل الفرد تعليمه إلى مراحل أعلى كلما انعكس ذلك على زيادة دخله وهذا الاستثمار يكون مجدي أكثر إبتداءا من المرحلة الثانوية فما فوق وبالتالي تم استنتاج أنه كلما زاد المستوى التعليمي للفرد كلما زادت إنتاجية مجسدة في الجبر الحقيقي.
7. **الدراسة السابعة:** مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، مخبر الصناعات التقليدية لجامعة الجزائر 03، المجلة رقم 05 العدد 01 لسنة 2016، بعنوان " محددات الأجور في القطاع الصناعي في الجزائر " لفترة الممتدة 1980 إلى 2013، من إعداد الأستاذ زيدون جمال والأستاذ صحراوي بن شيخة، يهدف هذا البحث إلى معرفة مختلف التعاريف والمصطلحات ومحددات الأجور أولا، ودراسة وتحليل محددات الأجور في القطاع الصناعي في الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 1980 إلى

2013، وذلك باستعمال نموذج التكامل المشترك وقد أظهرت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين الأجر والإنتاجية الكلية.

#### 8. الدراسة الثامنة:

مجلة من إعداد منظمة العمل الدولية ، مكتب العمل الدولي ، إدارة معايير العمل الدولية، العدد 01 لسنة 2013، بعنوان "المساواة في الأجر" من إعداد الباحثين : مارتن أولز، شونا أولني ومانويلا تومي ، يهدف هذا البحث عن المساواة والإنصاف في تقدير العمل الذي يؤديه كل من الرجال والنساء، والقضاء على التمييز في تحديد الأجر.

#### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة لكل من **Marcel Fafchamps و Mans Söderblom** بعنوان " Wages and

#### <sup>1</sup>Labor Management in African Manufacturing

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة الأجر والعمل في المصانع الإفريقية ونشرت هذه الدراسة سنة 2006 بمجلة الموارد البشرية التابعة لجامعة ويسكونس، الولايات المتحدة الأمريكية، وشملت الدراسة عينة من أرباب العمل والموظف من عشر دول أفريقية، وعالجت الدراسة العلاقة بين الأجر والإشراف على العمال وإنتاجية العمل في التصنيع.

خلصت الدراسة لكون الأجر تزداد مع زيادة حجم الشركة لكل من عمال الإنتاج والمشرفين ، كما وجدت الدراسة أنه يوجد تأثيرا قويا لكل من الإشراف والأجر على الجهد وبالتالي على إنتاجية العمل .

2. دراسة لكل من **Onuorah Anthonia ، Ibekwe Anthony Ikechkwu** من جامعة

نيجيريا بعنوان: Compensation Management and Employee Performance in

Nigeria<sup>2</sup> والدراسة عبارة عن مقال منشور سنة 2019 ، والهدف منها هو البحث في تأثير إدارة التعويضات وأداء الموظف في عينة من المؤسسات العمومية النيجرية، وهذا من خلال التحقيق في

<sup>1</sup> Marcel Fafchamps and Mans Söderblom Wages and Labor Management in African Manufacturing, Journal of Human Resources, University Of Wisconsin, United States, Wisconsin, August 2005:

[http:// web Stanford.edu fafchamp/wagesaf.pdf](http://web.Stanford.edu/fafchamp/wagesaf.pdf)

<sup>2</sup> Onuorah Anthonia, N, MN Okeke, Ibekwe Anthony Ikechkwu , Compensation Management and Employee Performance in Nigeria International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Pages 384-398, 9 No2, Feb, 2019

[http:// hrmars.com/papers\\_submitted /Compensation\\_Management\\_and Employee\\_Performance\\_in Nigeria.pdf](http://hrmars.com/papers_submitted/Compensation_Management_and_Employee_Performance_in_Nigeria.pdf)

تأثير التعويض على أساس الأداء، والتعويض على أساس الكفاءة والتعويض القائم على الإنصاف على أداء الموظف.

ارتكزت الدراسة على نظرية رأس المال البشري ونظرية التوقع، من أجل معالجة الموضوع ثم الاستعانة في الدراسة بالمنهج الوصفي المسحي، أجريت الدراسة في ولاية أنامبرا ويتكون مجتمع الدراسة من 257 مدرسة ثانوية عامة في ولاية أنامبرا، يتكون حجم عينة الدراسة من 257 موظفاً من مجتمع الدراسة، تتكون العينة من المجتمع بأكمله، أداة جمع البيانات هي استبيان منظم، تم اختبار الأداة على عينة تمثيلية من 20 موظفاً تم اختيارهم عشوائياً من ولاية أنامبرا.

خلصت الدراسة إلى أن إدارة التعويضات لها تأثير كبير على أداء الموظف في المؤسسات النيجرية، وتوصى الدراسة بأنه يجب على كل مؤسسة تعليمية أن تجعل التعويض على أساس حقوق الملكية سياسة إلزامية حيث يتم استخدام التعويض على أساس حقوق الملكية عن نطاق واسع في الشركات لضمان أقصى قدر من الأداء، يجب على كل منظمة صياغة سياسة تعويض قائمة على الكفاءة، الشيء الوحيد الذي يقف بين الموظفين والأجور الأكبر هو مقدار مساهمتهم ومدى جودة أدائهم، يجب أن يكون لدى الإدارة خطط تعويض قائمة على الأداء في البرنامج على كل مستوى من مستويات المؤسسة.

3. دراسة **Svitlana Koval** من معهد بتوخا للدراسات الديمغرافية والإجتماعية التابع للأكاديمية

الوطنية للعلوم في أوكرانيا، ويعنوان: "Risk management in the sphere of wages"<sup>1</sup> وهي مقالة منشورة سنة 2021 والهدف من هذه الدراسة هو معالجة موضوع إدارة المخاطر في مجال الأجور، وعلى وجه الخصوص التناقضات في تقييم الأجور الرسمية والفعيلة، ومن أجل معالجة هذا الموضوع استخدم الباحث الأساليب العلمية والخاصة العامة: التحليل والتركيب والقياس والمقارنة والتقدير الإحصائية وغيرها وهذا بغرض تسليط الضوء على خصوصيات بعض طرق مقارنة تقييمات الأجور الرسمية والفعيلة بناء على مبادئ عمليات التدقيق، وخلصت الدراسة لمجموعة من النتائج، أهمها:

<sup>1</sup> Svitlana Koval , " Risk management in the sphere of wages"University Economic Bulletin, Hryorii Skovoroda University in Pereiaslav, Faculty of Fiancial,Economic and Vocational Education, issue 51, pages 66-73, Decembre 2021, [http:// economic-bulletin.com /index.php.journale/article/download/824/827.](http://economic-bulletin.com/index.php.journale/article/download/824/827)

- بناء على طرق مقارنة تقييمات الأجور الرسمية والفعلية وفقا للمعايير المعمول بها، خلصت الدراسة بكون عملية التقييم فعالة وهذا مشروط بموثوقية ومشروعية المعلومات الواردة في البيانات المالية لسنة 2020.
- كما خلصت الدراسة لكون المهام الرئيسية التي ينبغي أن تهدف إلى حل قضايا إدارة المخاطر من خلال مراجعة حسابات المكافآت محددة: تأكيد موثوقية المستحقات والمدفوعات للموظفين، وعرض العمليات المحاسبية ، معرفة شرعية واكتمال المرتبات والمدفوعات الأخرى للموظفين لصالح المؤسسات، وموضوعات أخرى ، التحقق في تنظيم الحسابات التحليلية للأجور والربط البيني للمحاسبة التحليلية والتركيبية، يتم تقييم الإدارة من أجل تحصيل مدفوعات الديون للموظفين في الوقت المناسب، وهو مصدر مهم للمعلومات للتحقق من هذه القضايا.
- المجالات البحثية الواعدة في مجال إدارة الأجور وتقليل المخاطر تشمل : السيطرة على الامتثال للانضباط المنتظم والاستخدام الرشيد لوقت العمل، الحساب الصحيح لتكاليف العمالة في الحساب الأجر، كشوف المرتبات والحوافز ، تنفيذ حسابات الرواتب في الوقت المناسب وموثوق بها، السيطرة على استخدام صندوق الأجور.

## خلاصة الفصل:

لقد اختلفت مفاهيم الأجور منذ القدم ، إذ كان الإنسان يعمل من أجل توفير قوته اليوم ويعامل كالعبيد، إلى وقتنا الحالي حيث أصبح يعمل بشروط وبحقوق، إذ أصبح للأجور دور أساسي في حياة الإنسان، ورغم كل هذه الإختلافات فإن كل المفاهيم متفقة على أن الأجور هي ما يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه لشخص آخر طبيعي أو معنوي، وتأخذ الأجور عدة أشكال أو أنواع فهناك الأجر الدوري وغير الدوري، و الأجر 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 الإقتصادي ، الإجمالي ، النفسي والأخلاقي.

وقد اتخذت الأجور عدة أشكال أو أنواع فهناك الأجر الدوري والأجر العيني ، كما تعتمد طرق تحديد الأجور على عدة معايير وهي معيار المدة، معيار المردودية والمعيار المزدوج، إلا أن للأجور عدة عوامل تؤثر في تحديد مستوياتها أهمها: القوانين والتشريعات السائدة في المجتمع ، مستويات الأجور السائدة في سوق العمل .

الفصل الثاني :  
الإطار التطبيقي للدراسة

## المبحث الأول: تقديم جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة

بعدها تطرقنا في الفصل الأول عن عموميات جول الأجر، أردنا أن ندعم بحثنا هذا بدراسة تطبيقية في جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة و حتى نستطيع من خلالها تحديد مدى التطابق ما هو موجود في الجانب النظري وما هو موجود فعلا على أرض الواقع. وسنتطرق أيضا إلى تعريف جامعة -جيلالي بونعامة- بخميس مليانة وهيكلها التنظيمي والتطرق إلى كيفية حساب المؤسسة عمومية جور.

### المطلب الأول: بطاقة فنية عن جامعة خميس مليانة:

تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات شخصية معنوية واستقلال مالي، وكغيرها من جامعات الوطن تتولى جامعة جيلالي بونعامة مهام تكوين الطلبة والإطارات المساهمة في نشر إنتاج، وتحصيل العلم والمعارف، وكذا المشاركة في التكوين المتواصل، كما تضطلع الجامعة بمهام البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، من خلال تامين نتائج البحث العلمي والتقني، وتبادل المعارف وإثرائها، عن طريق المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية المحلية والدولية، ويمكن تقسيم تطور جامعة -جيلالي بونعامة- إلى ثلاث مراحل منذ إنشائها كملحقة جامعية إلى يومنا هذا.

### 1. المرحلة الأولى: مرحلة الملحقة (1997-2001).

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97. 333 المؤرخ في 10/09/97، يتضمن حل معهد تكوين التقنيين السامين في الفلاحة بخميس مليانة، وتحويل أملاكه وحقوق والتزاماته إلى جامعة البلدية، تم فتح ملحقة جامعية "سي أحمد بوقرة" تابعة لجامعة البلدية (لا تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية والمالية)، تضم التخصصات التالية:

- الدراسات الجامعية التطبيقية في المحاسبة والضرائب.
- الدراسات الجامعية التطبيقية في العلوم الفلاحية.
- الدراسات الجامعية التطبيقية في علوم الأرض.

### 2. المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (2001-2012).

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 280/01 المؤرخ في 18/09/2001، يتضمن إحداث مركز جامعي بخميس مليانة، تحولت الملحقة الجامعية السابقة الذكر إلى مركز جامعي يتكون من المعهدين الآتيين:

✓ معهد علوم الطبيعة والأرض.

✓ معهد العلوم الإقتصادية؟

### 3. المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 2012 إلى يومنا هذا)

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-247 المؤرخ في 04/06/2012، يتضمن إنشاء جامعة خميس

مليانة<sup>1</sup>، تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 06 كليات ومعهد كالاتي:

✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.

✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

✓ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

✓ كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض.

✓ كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية.

✓ كلية الآداب واللغات.

✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

وتمنح الجامعة شهادات مختلفة موزعة على الكليات الستة والمعهد، تتماشى مع اعتماد النظام

الجديد، الليسانس-ماستر - دكتوراه (LMD) حيث أصبحت تدرس شعب وتخصصات تواكب هذا

النظام، وتقدم شهادات موافقة لهذا الأخير، كما أنه يوجد تخصصات مختلفة موزعة على الأقسام

التي تحتويها الكليات.

بالإضافة إلى الدراسات في مستوى التدرج، توجد كذلك الدراسات ما بعد التدرج ، حيث تم أول

تسجيل في المرحلة الأولى لما بعد التدرج مع بداية السنة الجامعية 2004/2005، بمعهد علوم

الطبيعة والأرض في تلك المرحلة، وسعيا للوصول إلى منظومة متكاملة ، وإعطاء بعد حقيقي

للجامعة في مجال التحصيل المعرفي والبحث العلمي، عدد التخصصات المفتوحة للموسم الجامعي

2013-2014 في هذا الإطار يقدر بـ 05 تخصصات.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة خميس مليانة

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي مؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف

المستويات الإدارية بها، ومن هذا المنطلق ، تم إعداد الهيكل التنظيمي لجامعة خميس مليانة ليمثل أداة

تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة، كما يمثل الهيكل التنظيمي مرجعا أساسيا لمعرفة

مختلف الهياكل والمستويات الإدارية بالجامعة ، حيث يتشكل الهيكل التنظيمي للجامعة من الوحدات التالية:

<sup>1</sup> المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم: 12-248، مؤرخ في: 04/06/2012، يتضمن إنشاء جامعة خميس مليانة.

1. مديرية الجامعة:

تضم هذه الأخيرة ، تحت سلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة، ما

يأتي:

1.1- نيابة مديرية الجامعة: التي يحدد عددها وصلاحياتها وفقا لمرسوم إنشاء الجامعة،

وتوضح نيابات مديرة الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعنيين ببناء على

اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ولكل نائب مهامه الخاصة.

وتتمثل في أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية :

▪ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل

والشهادات التكوين العالي في التدرج:

تشمل هذه النيابة ثلاث مصالح هي:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

- مصلحة الشهادات والمعادلات.

- مصلحة التكوين المتواصل.

وتتكفل نيابة مديرة الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين

المتواصل و الشهادات، التكوين العالي في التدرج بما يأتي:

• متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم، والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.

• السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد، مع مخطط

تنمية الجامعة.

• السهر على إنسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات والمعاهد، مع مخطط

تنمية الجامعة.

• السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل، وإعادة التسجيل ، ومراقبة

المعارف، وانتقال طلبة التدرج.

• متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة، وترقية أنشطة التكوين المتواصل

في الجامعة.

• السهر على إحترام التنظيم، والإجراءات المعمول بها، في مجال تسليم الشهادات

والمعدلات.

- مسك القائمة الإسمية للطلبة وتعيينها.
- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج، وما بعد التدرج المتخصص وكذا التأهيل الجامعي، والسهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال.
- متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي ، التكوين العالي فيما بعد التدرج:
- تشمل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي ، التكوين العالي فيما بعد التدرج على ثلاثة مصالح هما:
  - مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.
  - مصلحة التكوين لما بعد التدرج، وما بعد التدرج المتخصص.
  - مصلحة التأهيل الجامعي.
  - وتمثل مهامها فيما يلي:
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث، وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة وانسجامها.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:
  - تشمل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال على مصلحتين هما:
- ❖ مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة ومصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
- وتتمثل مهامها فيما يلي:
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الإجتماعية الإقتصادية، والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجال البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

▪ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

- تشتمل هذه النيابة على كل من مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة ، وتتكفل هذه النيابة بما يلي:
- جميع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- القيام بكل دراسة إستشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة، واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة، وتحيينها دوريا.
- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي، المضمون من طرف الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- متابعة برامج البناء، وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة، بالعلاقة مع المصالح المعنية.

2.1- الأمانة العامة:

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم مشكل لمديرة الجامعة، وتوضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته، والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام ، التي تتلخص فيما يلي:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة، مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة ، وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف، والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي على الهياكل الآتية:

✓ المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:

حيث تشمل هذه المديرية على مصلحة الأساتذة مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح بالإضافة إلى مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

وتعمل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين على:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة، وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى، وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة، مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

▪ تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

#### ✓ المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:

تتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، و مصلحة مراقبة التسيير والصفقات، حيث تقوم المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة بالمهام التالية:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة.
- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.
- متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر والوحدات.
- مسك محاسبة الجامعة.

#### ✓ المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:

هذه المديرية هي الأخرى تتكون من ثلاثة مصالح، مصلحة الوسائل والجرد مصلحة النظافة و الصيانة، والمصلحة الثالثة هي مصلحة الأرشيف، وكغيرها من المديريات، تتكفل المديرية الفرعية للوسائل والصيانة بمجموعة من المهام تتمثل في:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة، والمصالح المشتركة بوسائل السير.
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة، وغير المنقولة لمديرية الجامعة، والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان وصيانة أرشيف الجامعة.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

✓ المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية من مصلحتين هما: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية ومصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

تتمثل مهام هذه المديرية في:

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- ترقية الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة إجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

3.1- المصالح المشتركة للجامعة:

تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز هي:

✓ مركز التعليم المكثف للغات:

يشمل هذا المركز فرعين يتمثلان في فرع البرمجة وفرع الصيانة ، واللذان يعملان على :

▪ الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات المنظمة من قبل الجامعة.

▪ سير وصيانة الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات.

✓ مركز الطبع والسمعي البصري:

يشتمل على فرع الطبع وفرع السمعي البصري، ويتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي:

▪ طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.

▪ طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.

▪ الدعم التقني لتسجيل كل سند سمعي بصري للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

✓ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:

يتكفل هذا المركز بالمهام التالية:

▪ استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.

▪ استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.

▪ متابعة مشاريع التعليم المتلفز، والتعليم عن بعد، وتنفيذها.

▪ الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

▪ تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

✓ البهو التكنولوجي:

يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي:

▪ الدعم التقني للكليات والمعهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية.

▪ تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية للسير الحسن للأعمال التطبيقية والموجهة.

#### 1.4 - المكتبة المركزية للجامعة:

إن المكتبة المركزية الجامعية تتكون من مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة و مصلحة البحث الببليوغرافي، بالإضافة إلى مصلحة التوجيه، وتختص هذه المكتبة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي، بالعلاقة والتنسيق مع مكاتب الكليات والمعهد.
- مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية، باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات، والمعهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

#### الفرع الثاني: تعريف مديرية المالية والمحاسبة

تعتبر المديرية الفرعية المالية والمحاسبة المحور الأساسي في التسيير وإدارة جل النشاطات والعمليات المالية التي تقام طيلة السنة المالية فهي مكلفة بالتسيير المالي للمستخدمين من النفقات وإيرادات وكذا تحضير ومتابعة البطاقات الحسابية وتحضير جداول ومرتببات المستخدمين الأجور ولوحاتها وتحضير جداول المصاريف الملتزم بها في إطار ميزانية تسيير الجامعة التي سنعرض أهم بنودها في ما بعد وتتكون هذه المديرية من المكاتب التالية:

(1) مكتب المدير الفرعي للمالية والمحاسبة: مكلف بالإشراف والتوجيه على هذه المديرية الفرعية

بالإضافة إلى تحضير مشروع ميزانية الجامعة والسهر على تنفيذها وكذلك العمل على تحسين وتطوير محاسبة الجامعة .

(2) مكتب أمانة المديرية الفرعية: مكلف بكل الأعمال والمهام المتعلقة بالأمانة.

- (3) مكتب أجور الأساتذة: مكلف بالتسيير المالي للأجور من منح وعلاوات ومختلفات الأساتذة الدائمين.
- (4) مكتب الأساتذة المؤقتين: مكلف بتسيير مستحقات الأساتذة المؤقتين الذين يقدمون الساعات الإضافية في إطار نشاط ثانوي.
- (5) مكتب أجور الموظفين : مكلف بالتسيير المالي المتعلق بالأجور من منح وعلاوات ومخلفات الموظفين الإداريين والعمال المهنيين.
- (6) مكتب مرتبات المتقاعدين: المكلف بمرتبات الأعوان المتقاعدين.
- (7) مكتب رئيس مصلحة مراقبة التسيير والصفقات : مكلف بمتابعة ومراقبة نفقات التسيير وكذلك نفقات التجهيزات العمومية لكل العمليات المالية التي تتعلق بالبرامج التي تمنح من الوزارة الوصية مثل المباني ومختلف التجهيزات ...إلخ.
- (8) مكتب قسم التسيير: مكلف بتسيير نفقات القسم (التسيير ) وحجزها في برامج الإعلام الآلي

المبحث الثاني: طريقة ومراحل إعداد الأجور وتطورها في ميزانية الجامعة

المطلب الأول: كيفية حساب الأجور:

1. أستاذ من الصنف " ب " أعزب: <sup>1</sup>

Nom : Grade :Maitre Assistant Classe "B"

prénom : S/F : Célibataire

catégorie : S1/Ech/00

N . S.S. Employeur : 44 333 967 44

| code              | libellé                    | base             | Taux | gains            | retenue   |
|-------------------|----------------------------|------------------|------|------------------|-----------|
| 001               | Salaire de base            |                  |      | 41 850.00        |           |
| 003               | IEP                        |                  |      |                  |           |
| 004               | IEPPédagogique             |                  |      |                  |           |
| 106               | Ind Documentation          |                  |      | 6000.00          |           |
| 305               | Ind Encadrement            | 41 850.00        | 25%  | 10 462.50        |           |
|                   | Indemnité de qualification | 41 850.00        | 10%  | 4 185.00         |           |
|                   | Bonification               |                  |      |                  |           |
| 204               | Prime de Rendement Mensuel | 41 850.00        | 40%  | 16 740.00        |           |
| <b>Total brut</b> |                            |                  |      | <b>80 648.75</b> |           |
| 610               | Retenue securité social    | 79 237.50        | 9%   |                  | 7 131.38  |
|                   | Retenue mutuel             |                  |      |                  | 4500.00   |
| 980               | Retenue I.R.G              | 72 106.13        |      |                  | 12.084.34 |
|                   | Retenue COMP               |                  |      |                  | 9544.6    |
| 990               | Allocations familiales     | 300.00           | 02%  | 600.00           |           |
| 202               | Ind Salaire UNIQUE         |                  |      | 800.00           |           |
| 991               | I.F.R                      | 11.25            | 1.00 | 11.25            |           |
| <b>Net à payé</b> |                            | <b>61 433.04</b> |      |                  |           |

MOIS DE :Décembre 2021

<sup>1</sup> الدكتور جمال صادفي محاسب جامعة خميس مليانة.

مثال 2:

أستاذ محاضر من الصنف " أ " مطلق<sup>1</sup>:

Nom : Grade :Maitre Assistant Classe "A"

prénom : S/F : Divorcée/01

catégorie : S3/Ech/03

N . S.S. Employeur : 44 333 967 44

| code              | libellé                    | base             | Tau<br>x | gains             | retenue   |
|-------------------|----------------------------|------------------|----------|-------------------|-----------|
| 001               | Salaire de base            |                  |          | 47 475.00         |           |
| 003               | IEP                        |                  |          | 7 110.00          |           |
| 004               | IEPpédagogique             | 47 475.00        | 12%      | 5 697.00          |           |
| 106               | Ind Documentation          |                  |          | 8 000.00          |           |
| 305               | Ind Encadrement            | 54 585.00        | 30%      | 16 375.50         |           |
|                   | Indemnité de qualification | 54 585.00        | 15%      | 8 187.75          |           |
|                   | Bonification               |                  |          |                   |           |
| 204               | Prime de Rendement Mensuel | 54 585.00        | 40%      | 21 834.00         |           |
| <b>Total brut</b> |                            |                  |          | <b>114 679.25</b> |           |
| 610               | Retenue securité social    | 114 679.25       | 9%       |                   | 10 321.13 |
|                   | Retenue mutuel             |                  |          |                   |           |
| 980               | Retenue I.R.G              | 104 358.12       |          |                   | 17 230.89 |
|                   | Retenue COMP               |                  |          |                   |           |
| 990               | Allocations familiales     | 300              | 01%      | 300.00            |           |
| 202               | Ind Salaire UNIQUE         |                  |          |                   |           |
| 991               | I.F.R                      |                  |          |                   |           |
| <b>Net à payé</b> |                            | <b>87 427.23</b> |          |                   |           |

**MOIS DE :Mars 2022**

<sup>1</sup> الدكتور جمال صادفي محاسب جامعة خميس مليانة.

مثال 03: أستاذ محاضرات صنف " ب " أعزب:<sup>1</sup>

"B"Nom : Grade ::Maitre de conférence Classe

prénom : S/F : Célibataire

catégorie : S4/Ech/03

N . S.S. Employeur : 44 333 967 44

| code              | libellé                    | base             | Tau<br>x | gains             | retenue   |
|-------------------|----------------------------|------------------|----------|-------------------|-----------|
| 001               | Salaire de base            |                  |          | 50 625.00         |           |
| 003               | IEP                        |                  |          | 10 125.00         |           |
| 004               | IEPPédagogique             | 50 625.00        | 16%      | 8 100.00          |           |
| 106               | Ind Documentation          |                  |          | 12 000.00         |           |
| 305               | Ind Encadrement            | 60 750.00        | 45%      | 27 337.50         |           |
|                   | Indemnité de qualification | 60 750.00        | 25%      | 15 187.50         |           |
|                   | Bonification               |                  |          |                   |           |
| 204               | Prime de Rendement Mensuel | 60 750.00        | 40%      |                   |           |
| <b>Total brut</b> |                            |                  |          | <b>123 375.00</b> |           |
| 610               | Retenue securité social    | 123 375.00       | 9%       |                   | 11 103.75 |
|                   | Retenue mutuel             |                  |          |                   |           |
| 980               | Retenue I.R.G              | 112 271.25       |          |                   | 27 181.00 |
|                   | Retenue COMP               |                  |          |                   |           |
| 990               | Allocations familiales     |                  |          |                   |           |
| 202               | Ind Salaire UNIQUE         |                  |          |                   |           |
| 991               | I.F.R                      |                  |          |                   |           |
| <b>Net à payé</b> |                            | <b>85 090.25</b> |          |                   |           |

**MOIS DE :Décembre 2021**

<sup>1</sup> نفس المرجع.

مثال 04 : أستاذ محاضرات صنف " أ " متزوج بدون أولاد<sup>1</sup>:

Nom : Grade :Maitre de conférence Classe "A"

prénom : S/F : Marriée/00

catégorie : S6/Ech/03

N . S.S. Employeur : 44 333 967 44

| code              | libellé                     | base              | Tau<br>x | gains             | retenue   |
|-------------------|-----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-----------|
| 001               | Salaire de base             |                   |          | 57 600.00         |           |
| 003               | IEP                         |                   |          | 8 640.00          |           |
| 004               | IEPPédagogique              | 57 600.00         | 12%      | 6 912.00          |           |
| 106               | Ind Documentation           |                   |          | 14 000.00         |           |
| 305               | Ind Encadrement             | 66 240.00         | 50%      | 33 120.00         |           |
|                   | Indeminité de qualification | 66 240.00         | 30%      | 19 872.00         |           |
|                   | Bonification                |                   |          |                   |           |
| 204               | Prime de Rendement Mensuel  | 66 240.00         | 39%      | 25 833.60         |           |
| <b>Total brut</b> |                             |                   |          | <b>165 977.60</b> |           |
| 610               | Retenue securité social     | 165 977.60        | 9%       |                   | 14 937.98 |
|                   | Retenue mutuel              |                   |          |                   |           |
| 980               | Retenue I.R.G               | 151 039.62        |          |                   | 34 486.36 |
|                   | Retenue COMP                |                   |          |                   |           |
| 990               | Allocations familiales      |                   |          |                   |           |
| 202               | Ind Salaire UNIQUE          |                   |          |                   |           |
| 991               | I.F.R                       |                   |          |                   |           |
| <b>Net à payé</b> |                             | <b>116 553.26</b> |          |                   |           |

**MOIS DE :Octobre 2021**

<sup>1</sup> نفس المرجع.

مثال 05: بروفييسور متزوج بدون أولاد<sup>1</sup>:

Nom : Grade :PROFESSEUR

prénom : S/F : Marriée/00

catégorie : S7/Ech/07 N . S.S. Employeur : 44 333 967 44

| code              | libellé                       | base              | Tau<br>x | gains             | retenue   |
|-------------------|-------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-----------|
| 001               | Salaire de base               |                   |          | 66 600.00         |           |
| 003               | IEP                           |                   |          | 23 310.00         |           |
| 004               | IEPPédagogique                | 66 600.00         | 28%      | 18 648.00         |           |
| 106               | Ind Documentation             |                   |          | 16 000.00         |           |
| 305               | Ind Encadrement               | 89 910.00         | 60%      | 53 946.00         |           |
|                   | Indeminité de qualification   | 89 910.00         | 40%      | 35 964.00         |           |
|                   | Bonification                  |                   |          |                   |           |
| 204               | Prime de Rendement<br>Mensuel | 89 910.00         | 40%      | 35 964.00         |           |
| <b>Total brut</b> |                               |                   |          | <b>250 432.00</b> |           |
| 610               | Retenue securité social       | 250 432.00        | 9%       |                   | 22 538.88 |
|                   | Retenue mutuel                |                   |          |                   |           |
| 980               | Retenue I.R.G                 | 227 893.12        |          |                   | 52 775.52 |
|                   | Retenue COMP                  |                   |          |                   |           |
| 990               | Allocations familiales        |                   |          |                   |           |
| 202               | Ind Salaire UNIQUE            |                   |          |                   |           |
| 991               | I.F.R                         |                   |          |                   |           |
| <b>Net à payé</b> |                               | <b>175 117.60</b> |          |                   |           |

MOIS DE :Janvier 2022

<sup>1</sup> نفس المرجع.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة حالة جامعة خميس مليانة الى دراسة الأجور و التي تعتمد بدرجة كبيرة على معلومات حول الأجور و تطورها خلال السنوات السابقة، أما عملية حساب الأجر فتختلف في المؤسسة العمومية عنها في المؤسسة الاقتصادية و هذا ما لمسناه عند تربصنا بالجامعة و بشهادة من مكتب الأجور المكلف بعملية اعداد الأجر الذي يشتمل كل من الراتب الرئيسي و العلاوات و التعويضات، ولتوضيح طريقة احتسابه أخذنا بالدراسة لعينة موظف بالطريقة المتبعة.

الإيجابيات و السلبيات الملموسة أثناء فترة التربص و اقتراح الحلول الممكنة.

■ أولاً: الإيجابيات:

- قيام محاسب الجامعة الدكتور جمال صادفي بتوجيهنا و تزويدنا بالوثائق اللازمة فضلا عن حسن المعاملة.
- الجدية و الحيوية في العمل.
- المساهمة في تنمية قدراتنا من خلال قيامنا باحتساب الأجر و تدارك الأخطاء.

■ ثانياً: السلبيات:

- عدم التصريح بالمعلومات المتعلقة بالموظفين على مستوى الجامعة.
- كثرة المهام الموكلة.

خاتمة

الخاتمة:

تعد الأجور الأساس في استقرار العامل في عمله والرضى عنه في تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه و إدارته كان لخير المؤسسة و لصالحها، و إذا أسئئ تصميمه كان عكس ذلك، فمن هنا يستمد نظام الأجور أهميته البالغة على مستوى الفرد و المؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت من تسيير الأجور و حسابها أمر لا بد منه لتقادي النزاعات و الخلافات.

ان الإحاطة بجميع الجوانب موضوع الأجور و الإمام بها لم يعد بالأمر الهين و هذا لما يعرفه الموضوع من اتساع و تغيرات مستمرة تجري به، ومنه فانه من خلال دراستنا الموجزة توصلنا إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات:

النتائج:

يمكن حصر النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية الى:

- الراتب هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل.
- يتم دفع الأجور على أساس الزمن أو على أساس الإنتاج.
- يحدد الأجر طبقا لعدة معايير أهمها المؤهل العلمي، الوقت، صعوبة الوظيفة .

أما نتائج الدراسة التطبيقية فيمكن حصرها فيما يلي:

- يتكون الأجر من عناصر أساسية و ملحقات تتمثل في المنح و مختلف الاقتطاعات.
- تلعب الحالة العائلية للموظف دور في تحديد مستوى الأجر.
- لا يوجد اختلاف في كيفية اعداد نظام الأجر بين الأسلاك الإدارية و الأسلاك المشتركة.
- أجزر موظفي الأسلاك المشتركة منخفضة مقارنة كموظفي الأسلاك الإدارية .

الاقتراحات:

- إعادة النظر في أجزر الأسلاك المشتركة من حيث التعويضات و الاقتطاعات.
- تخفيض الضرائب في هذا القطاع من أجل اشعار الموظف بزيادة في أجره و التقليل من الاحتياجات.
- اخضاع عمال مصلحة الأجور الى تربيصات كما جرى تعديل أو تغيير لقوانين العمل.
- إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية و شروط دفعها.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

❖ القرآن الكريم

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. أبو شيخة نادر أحمد: إدارة الموارد البشرية، دون ط، عمان، دار النشر صفاء، 2000، ص 510.
2. حمود سكيينة: دروس في الاقتصاد السياسي، ط 1، دار الملكية للطباعة و الإعلام، 2006، ص 329.
3. راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، دط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر 2000.
4. رونالد إيرنبرج، روبرت سميث، فريد بشير طاهر: اقتصاديات العمل، د ط، دار المريخ للنشر، الرياض 1994.
5. زينب حسين عوض الله، سوزي عدلي ناشد: مبادئ الاقتصاد السياسي، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2005.
6. سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، د ط، وائل للطباعة و النشر، حلب، 2004.
7. سمير حسون: الاقتصاد السياسي، بدون دار و سنة نشر.
8. شوايش مصطفى نجيب : إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، د طن دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 1990.
9. صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، د ط الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2022.
10. صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، د ط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
11. ضياء المجيد الموسوي: النظرية الاقتصادية التحليل الاقتصادي الجزئي، د ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 331.
12. ضياء مجيد الموسوي: اقتصاد العمل في الفقه الإسلامي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
13. ضيف الله عقيلة: سياسة الأجور في الجزائر واقع و آفاق (1990-2008)، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2008.

14. عادل حسين: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، د ط، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1987.
15. علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1985.
16. عليوان عبد الغني: محددات الأجر في الجزائر دراسة قياسية اقتصادية، لنيل شهادة ماجستير، غير منشور، جامعة الجزائر 2007.
17. الفارس سليمان خليل و آخرون: إدارة الموارد البشرية، د ط، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.
18. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، ط2، المؤسسة الجامعية
19. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
20. مولود حشمان: محددات الأجر في الجزائر، دراسة اقتصادية و قياسية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، الجزائر، 2000.
21. نور الله كمال: إدارة الموارد البشرية، "سلسلة دليل القائد الإداري 3"، د ط، دار طلاس للدراسات و الترجمة، دمشق، سوريا.
- المواد القانونية
22. الجريدة الرسمية: الاقتصاد السياسي، بدون دار و سنة نشر.
23. المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم: 12-248، مؤرخ في: 2012/06/04، يتضمن إنشاء جامعة خميس مليانة.

▪ ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية:

1. Marcel Fafchamps and Mans Söderblom Wages and Labor Management in African Manufacturing, Joynal of Human Resources, University Of Wisconsin, United States, Wisconsin, August 2005:
2. [http:// web Stanford.edu fafchamp/wagesaf.pdf](http://web.Stanford.edu/fafchamp/wagesaf.pdf)
3. Onuorah Anthonia, N, MN Okeke, Ibekwe Anthony Ikechkwu , Compensation Management and Employee Performance in Nigeria International Journal of Academic Resarch in Business and Social Sciences, Pages 384-398, 9 No2, Feb, 2019  
[http:// hrmars.com/papers\\_submitted /Compensation \\_Management\\_and Employee\\_Perform ance\\_in Nigeria.pdf](http://hrmars.com/papers_submitted/Compensation_Management_and_Employee_Performance_in_Nigeria.pdf)
4. Svitlana Koval , " Risk management in the sphere of wages" University Economic Bulletin, Hryorii Skovoroda University in Pereiaslav, Faculty of Fiancial, Economic and Vocational Education, issue 51, Decembre 2021,  
5. [http:// economic-bulletin.com /index .php. journale/ article/ download/ 824/827.](http://economic-bulletin.com/index.php.journale/article/download/824/827)

