

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و التجارة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية

التخصص: المالية المؤسسية

موضوع البحث:

مقارنة نظام الأجور في المؤسسات الإقتصادية  
والمؤسسات العمومية والوظيف العمومي  
دراسة مقارنة (مؤسسة Enof وبلدية بني سنوس)

من إنجاز الطالبة المترتبة: الملاي أسماء

نوقشت بتاريخ ...../...../..... لجنة المناقشة المكونة من:

بن شعيبة نصر الدين	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	رئيسا
بومدين أحمد	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	مشرفا
زيغودي أحمد	أستاذ محاضر	جامعة تلمسان	مناقشا

السنة الجامعية:

2018/2017



# إلى أهدي

الحمد لله تعالى الذي يسر لي الأسباب و وفقني لانجاز هذا العمل المأمول و الذي أهديه :

إلى الوالدين الكريمين العزيزين على قلبي

إلى الغالية التي وهبتني الحب و العنان و سهرت على تربيتي و رعايتي و  
كانت لي سنداً في جميع مراحل حياتي بالنصح و التوجيه في السرو في العلن  
و الدعاء في ظهر الغيب

إلى أمي الحنون الغالية أهدي ثمرة جهدي.

إلى العزيز على قلبي الذي حبانني بحبه و عطفه منذ جنيت لهذه الحياة و لم  
يبخل علي بشيء فكان كريماً معطاءً تكفل المشقة من أجل تعليمي و تربيتي  
و كان همه هو نجاحي و سعادتي.

إلى أبي الغالي أهدي هذا العمل.

إلى جميع أفراد عائلتي

إلى إخوتي و أخواتي جميعاً

إلى أبنائهم و بناتهم

إلى جميع أساتذتي من الطور الابتدائي الى الجامعة.

إلى زميلاتي في الدرس: إيمان و هاجر و مختارية.

إلى أعمى صديقاتي: إكرام و كريمة و سلمى

إلى كل من علمني حرفاً من حروف نور العلم و الأدب و الإخلاص.

إلى وطني المفضي الذي ضحى من أجل كرامته و عزته خيرة أبنائه و بناته

إلى طلبة العلم و المعرفة في كل مكان أهدي هذا العمل



# كلمة شكر و تقدير

الشكر و الحمد أولاً لله تعالى الذي أنار لي طريق العلم و المعرفة و هياً  
لي أسباب النجاح و التفوق و كان لي نعم المعين .

ثم الشكر ثانياً لكل من كان له الفضل علي في مشواري الدراسي .  
إلى كل من علمني و لو حرفاً

إلى معلمي و أساتذاتي في الابتدائي و المتوسط و الثانوي .

إلى كل الأساتذة الجامعين الذين سهروا علي تنويري و توجيهي خاصة  
أساتذة كلية علوم الاقتصادية و التسيير و علوم التجارة . .  
إلى كل الذين ساعدوني علي إنجاز هذا العمل و فتحوا لي صدورهم قبل  
مكاتبتهم و مطالعتهم .

إلى مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و بلدية بني سنوس و المؤسسة الوطنية -

. - ENOF

كما أتقدم في الأخير بالشكر و التقدير للأستاذ المحترم : بومدين أحمد  
المشرف علي هذه المذكرة لاهتمامه المتميز بموضوع هذه المذكرة و  
حرصه الشديد علي إتمام هذا العمل في أحسن الظروف و في الوقت  
المحدد .



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	■ كلمة شكر و تقدير
	■ الإهداء
	■ هيكل البحث
	■ قائمة الجداول
	■ فهرس الأشكال
	■ قائمة الملاحق
	■ مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: أدبيات الدراسة</b>
<b>01</b>	■ تمهيد :
<b>02</b>	■ المبحث الأول: نظام الأجر
<b>02</b>	■ المطلب الأول: ماهية الأجر
<b>02</b>	■ الفرع الأول: مفهوم الأجر و تطور نظريته.
<b>05</b>	■ الفرع الثاني: أنواع الأجر وأنظمة دفع الأجر.
<b>12</b>	■ الفرع الثالث: أهمية و أهداف الأجر.
<b>15</b>	■ الفرع الرابع: وظيفة تحديد الأجر .
<b>25</b>	■ المطلب الثاني: ماهية نظام الأجر
<b>25</b>	■ الفرع الأول: مراحل تطور نظام الأجر في الجزائر.
<b>27</b>	■ الفرع الثاني: مفهوم نظام الأجر.
<b>28</b>	■ الفرع الثالث: أهداف نظام الأجر.
<b>28</b>	■ الفرع الرابع: مبادئ نظام الأجر.
<b>31</b>	■ المطلب الثالث : عموميات نظام الأجر .
<b>31</b>	■ الفرع الأول: بناء هيكل لنظام الأجر.
<b>34</b>	■ الفرع الثاني: الحوافز.
<b>36</b>	■ الفرع الثالث: خصائص نظام الأجر .
<b>36</b>	■ الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في نظام الأجر.

39	المبحث الثاني : نظام الأجرور في المؤسسات الاقتصادية .
39	المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية .
40	المطلب الثاني: إعداد و تحديد الأجرور في المؤسسات الاقتصادية.
56	المبحث الثالث : نظام الأجرور في المؤسسات العمومية و الوظيف العمومي .
56	المطلب الأول : مفهوم الوظيف العمومي و المؤسسة العمومية .
57	المطلب الثاني : هيكله الوظيف العمومي .
60	المطلب الثالث : أسس إعداد نظام الأجرور في الوظيف العمومي و المؤسسة العمومية .
65	المخالصة
<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	
66	الدراسة الأولى
67	الدراسة الثانية .
68	الدراسة الثالثة
69	الدراسة الرابعة
70	الدراسة الخامسة
71	الدراسة السادسة
72	الدراسة السابعة
<b>الفصل الثالث : دراسة حالة( بلدية بني سنوس و مؤسسة ENOF )</b>	
73	المبحث الأول : ماهية بلدية بني سنوس و أسس إعداد أجرورها
73	المطلب الأول : تعريف البلدية
74	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبلدية بني سنوس
76	المطلب الثالث : كيفية حساب راتب الموظف بالمؤسسة العمومية لبلدية بني سنوس
83	المبحث الثاني : ماهية مؤسسة ENOF و أسس إعداد أجرور عمالها .
83	المطلب الأول : تأسيسها و مجال نشاطها ENOF .
84	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة
84	المطلب الثالث : كيفية حساب الأجرور للمؤسسة ENOF

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
19	الجدول 01: نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر (وظيفة معينة).
21	الجدول 02: مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة Hay.
22	الجدول 03: التقييم وفق طريقة الموقع (الصيانة ، التشغيل ، التوزيع).
23	الجدول 04: درجات العوامل الخاصة بتقييم الوظائف.
48	الجدول 05: نسب توزيع اشتراك في الضمان الاجتماعي .
52	الجدول 06: المنح و التعويضات الخاضعة و الغير الخاضعة للاقتطاعات الاجتماعية و الضريبة .
61	الجدول 07: شبكة مستويات التأهيل.
الملاحق	الجدول 08: الشبكة الاستدلالية للمرتبات

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
14	الشكل 01: توازن مالي للمنظمة.
32	الشكل 02: عملية التوفيق لتحديد الأجر المناسب للوظائف ( خريطة التشتت )
54	الشكل 04 : نموذج لكشف الأجر.
55	الشكل 05: حساب الأجر في المؤسسات الاقتصادية.
بعد ص 75	الشكل 06 : المخطط الهيكلية لبلدية بني سنوس .
بعد ص 84	الشكل 07: المخطط الهيكلية لمؤسسة ENOF.



## فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
	▪ الملحق 01: الشبكة الاستدلالية للمرتبات
	▪ الملحق 02: استمارة المردودية
	▪ الملحق 03: الضمان الاجتماعي
	▪ الملحق 04: الضريبة على الدخل الإجمالي
	▪ الملحق 05 : المنحة العائلية
	▪ الملحق 06: منحة الخبرة المهنية للمتعاقدين
	▪ الملحق 07: شبكة الأحرور
	▪ الملحق 08: نموذج كشف الأحرور لبلدية بني سنوس
	▪ الملحق 09: كشف الأجر لشهر جانفي 2018
	▪ الملحق 10: نموذج كشف الأحرور لمؤسسة ENOF
	▪ الملحق 11 : كشف الأجر لموظف بمؤسسة ENOF

## مقدمة عامة

يعتبر نظام الأجور و الرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يتسلمها الأفراد و العاملون و هو يعتبر من المواضيع المهمة في إدارة الموارد البشرية ، حيث يعد الدافع الأساسي لاستقرار الفرد في عمله ، و زيادة إنتاجه . لذلك تهتم المنظمات بتنظيم هذا النظام مما يسمح بتحقيق الأهداف المنتظرة منه و بأقل التكاليف الممكنة . كما يحتل موضوع الأجور و الرواتب اهتماما متزايدا من طرف الأفراد باعتباره الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة خاصة المادية منها . كما تعتبر الأجور و الرواتب إحدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم .

و يختلف نظام الأجور و تسيره في المؤسسة العمومية ذات طابع إداري عنها في المؤسسة الاقتصادية فهذه الأخيرة سير الأجر على أساس الإنتاجية أما في المؤسسة العمومية الإدارية فيتم على أساس الأقدمية و الخبرة والوقت..... الخ. و هذا ما سنؤكده في دراستنا لمقارنة نظام الأجور لبلدية بني سنوس كمؤسسة عمومية ( الوظيفة العمومي ) و المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية و المواد النافعة EWOF .

### ❖ الإشكالية:

و قد يتم اختيار التساؤل الأتي كإشكالية لموضوعنا:

✓ كيف يتم تحديد و إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية و المؤسسات العمومية و الوظيفة العمومي ؟

و ما الفرق بين النظامين لكل مؤسسة ؟

و لإجابة هذه الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالأجر و ما هي أنواعه و فيما تتمثل المبادئ التي يقوم بها ؟
- ما هي أنظمة دفع الأجور، و ما العوامل المؤثرة في تحديد هذا النظام ؟
- ما هي الركائز المعتمدة من طرف المؤسسة العمومية و المؤسسة الاقتصادية في إعداد و تحديد نظام أجرهما ؟

❖ فرضيات الدراسة :

- ✓ هل تعتمد المؤسسة الجزائرية طريقة واضحة في تقييم مناصب العاملين .
- ✓ النظام يهتم بمختلف عمليات جمع و ترتيب و فرز و تخزين العمليات ( المعلومات ) المتعلقة بأجور المؤسسة  
تم معالجتها بهدف تصميم نظام الأجور.
- ✓ معرفة مدى صحة المستندات الخاصة بالأجور و الرواتب الإطلاع على كشوف الأجور و مدى تطابقها  
مع القواعد و المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.

أهمية الدراسة و أهدافها :

- لهذا الموضوع أهمية بالغة كونه يعالج أحد أهم مواضيع ذات صلة مباشرة بالأفراد العاملين في القطاع العام. فموضوع الأجر ببعديه الاقتصادي و الاجتماعي يعتبر من المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر، فأى خلل في نظام الأجور يؤدي إلى مشاكل اقتصادية و اجتماعية خطيرة .

أسباب اختيار الموضوع :

- الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل في النقاط التالية :
- ✓ رغبتنا في إزالة الغموض حول كيفية احتساب الأجور ، لاسيما طلبة السنة الثانية ماستر كمقبليين بإنشاء الله على الحياة المهنية .
  - ✓ إعطاء صورة صادقة عن الوضعية المالية و أداء و تغيرات الوضعية المالية عن المؤسسة.
  - ✓ رغبة منا معرفة طرق تحديد الأجور في المؤسسات العمومية و المؤسسة الاقتصادية و معرفة الفرق بينهما في تحديد أجورهم.
  - ✓ الأجر وسيلة منظمة لجلب الكفاءات المناسبة للعمل .
  - ✓ محاولة الإحاطة العملية و العلمية بموضوع الأجور .



### الصعوبات العملية في معالجة الموضوع :

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات الكافية و الدقيقة
- ✓ نقص المصادر و المراجع العملية بالمحاسبة الأجور في المؤسسات الجزائرية .
- ✓ قلة الرسائل و الأطروحات الجامعية .

### منهج المتبع:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع المختار و من أجل الإجابة عن هذه الإشكالية المطروحة و إثبات أو نفي صحة الفرضيات المقترحة تتبع المهج الوظيفي التحليلي لأهم ما ورد في الكتب و المراجع و النشرات و المذكرات السابقة لكل ما يتعلق بموضوع البحث. و في حين اعتمدنا على المنهج التطبيقي دراسة حالة من خلال دراسة ميدانية مستخدمين بعض الأدوات لتسيير عملية البحث من بينها المقابلة الشخصية، الوثائق.

### هيكل البحث :

#### ❖ الفصل الأول:

سنتناول ماهية الأجور و أهميته و أهدافه و ماهية نظام الأجور و التطرق إلى مبادئه و خصائصه و العوامل المؤثرة في نظام الأجور و أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية و المؤسسات العمومية (الوظيف العمومي) حيث قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث

#### ➤ المبحث الأول:

تطرقنا فيه إلى ماهية الأجور و مكوناتها و ماهية نظام الأجور و كذلك عموميات نظام الأجور.

#### ➤ المبحث الثاني:

فتناولنا فيه نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية و الاتفاقيات.

➤ المبحث الثالث:

رأينا فيه نظام الأجور في المؤسسات العمومية و الوظيف العمومي .

❖ الفصل الثاني:

حاولنا في هذا الفصل معرفة أهمية الموضوع الذي تناولنا دراسته و ذلك من خلال الدراسات السابقة و التي كنا محور دراستها نظام الأجور و تسييرها و أسس إعدادها فتطرقنا إلى دراسة و تحليل النتائج التي توصلت إليها.

❖ الفصل الثالث:

يتعلق بدراسة ميدانية من خلال الجزء التطبيقي و الذي تضمن دراسة حالة لمؤسسة العمومية لبلدية بني سنوس و المؤسسة الاقتصادية المؤسسة الوطنية للمنتجات المنجمية غير الحديدية و المواد النافعة ENOF وحدة «ملا» .

**تمهيد:**

تعتبر الأجور و مختلف التعويضات الملحقمة بما من أهم الحقوق الأساسية للعامل ، كما أنهما من أهم التزامات صاحب العمل اتجاه العامل و يرجع اهتمام بهذا العنصر لكونه يكسي طبيعة مزدوجة فله وجه إنساني و وجه اقتصادي فهو يمس جهة حياة العاملين ماديا و معنويا و تختلف تسيير الأجور في المؤسسة الاقتصادية و العمومية و هذا ما بعث الكثير من تساؤلات لهذا تطرقنا إلى تحديد أسس التي يبنى عليها هذا نظام الأجور من خلال تحليل الأجور في كل من المؤسسات الاقتصادية و المؤسسات العمومية و الوظيف العمومي و معرفة اختلاف الذي بين أسس إعداد الأجور لكلا المؤسستين و جاء تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: نظام الأجور.

المبحث الثاني : نظام الأجور في المؤسسة الاقتصادية .

المبحث الثالث : نظام الأجور في المؤسسة العمومية و الوظيف العمومي .



المبحث الأول: نظام الأجور

المطلب الأول: ماهية الأجور

ماهية الأجور :

تعتبر الأجور في المؤسسة الاقتصادية من الأعباء التي تتحملها هذه الأخيرة مقابل استعمالها للعمل البشري، و قد عرفت اهتماما منذ ظهور الفكر الاقتصادي و ازداد هذا الاهتمام بالأجور لدى الكلاسيكي باعتبارها من عناصر عملية الإنتاج و تؤثر في إنتاجه و في أرباح المؤسسة .

(1) مفهوم الأجور و تطور نظريته :

أ- تعريف الأجر:

يعتبر الأجر عادة لدى الإقتصادية كما لدى الكلاسيكي ، بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع و شراء ، باعتبار العمل سلعة ، كأى شيء آخر في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط ، و بعمل قانون العرض و الطلب في مختلف الأسواق و منها سوق العمل . و قد أعطى البعض نظرة عن الأجر ترتبط ليس فقط بالعمل الذي يقدمه الشخص الذي يتقاضاه، بل أيضا

بجوانب أخرى

و يقدم حماد محمد شطا في هذا السياق تعريف للأجر كما يلي:«الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي يتحدد بما يتضمن مستوى لائقا من الحياة ، طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما ، و يتفاوت هذا الأجر أو الراتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي » 1.

<sup>1</sup> : د - ناصر دادي عدوان - إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي - الجزائر - دار المحمدية العامة 2004 ص 45

ب- تطور نظرية الأجور:

عرف موضوع الأجرة عدة مساهمات من طرف اقتصاديين ، و كتاب ابتداء من أ . سميت و ريكاردو إلى ماركس و غيرهم ، و كل منهم له وجهة نظر نحو الأجر ، و الافتراضات التي يستند إليها ، و أعطى كل هذا عدة نظريات في الموضوع .

1. نظرية أجر الكاف :

تفترض هذه النظرية أن أجرة العامل ترتبط ب مقدار ما يستهلكه العامل و أسرته من سلع و عناصر ضرورية للغذاء و الملابس و غيرها ، حتى يستطيع البقاء ، في حدود عددية معينة، لأن رفع الأجور للعمال في مجموعهم سوف يؤدي إلى توفر ظروف أحسن لهم ، و يزداد عددهم بالتوالد مما قد يؤدي إلى انخفاض الأجر مرة أخرى ، لتتأثر ظروف معيشتهم سلبا و ينخفض عددهم من جديد .

و الأجر الكاف يسمح فقط بالحفاظ على الطاقة من اليد العاملة في المجتمع و يحافظ على استمرار وجودها بالعد المطلوب، و قد سمي أيضا بالثمن الطبيعي.

و هذه النظرية تنسب إلى صاحبها ريكاردو الذي أعتمد فيها على أفكار كل من سميت مالتوس رغم أن هناك ينسبها إلى أحد هدين الآخرين

2. نظرية رصيد الأجور :

هذه النظرية أو المذهب في الأجور، ينظر إلى أي الطالب على العمل من أصحاب المؤسسات، أو الرأسماليين يتوقف عليها يخصصونه من أموال لإنفاقه على العمل الذي يحتاجونه.

و بالتالي فالأجور المقدمة أو مستواها سوف يحدد بقسمة هذا الرصيد على مجموع عدد الأجراء الذين يبحثون عن العمل ، و يعتمد هذا الاتجاه أيضا ، مثل نظرية أجر الكاف على قانون مالتوس للسكان و عرض العمل ، غير أنه يختلف في كون الأجور ترتفع و تنخفض من العلاقة بين رصييدا لأجور و عدد العمال، أي بالنمو السكاني مادام ذلك الرصيد المخصص ثابتا .

و كلما انخفضت الأجور بزيادة عدد العمال ساءت حالتهم المعيشية و عليه بتخفيض عددهم أو الحفاظ عليه في مستوى معين يسمح لهم بتحقيق نوع من الحياة المقبولة .

### 3. نظرية الإنتاجية الحديثة :

ترتبط هذه النظرية الحديثة بالكلاسيك الجدد أو الحديتين ( بأحدهم هذا الاسم من طريقة تحليلهم ) .  
و محتواها أن العمل المقدم يكون غي اتجاه متزايد ، يقابله تدفق رأس المال ، أو ما يحصل عليه صاحب المؤسسة و يوجه إلى طلب العمل، و في كل لحظة يقيس ما ينتجه العمل الجديد من إيراد، بعد تصفية التكاليف الأخرى مع الأجر الذي يتحصل عليه ، إلى أن يصل هذا الإيراد إلى قيمة ما يدفعه كأجر للعمال الجدد فإنه يتوقف عنده و لا يطلب عملا أكبر .

و هذه النظرية تعالج الطلب على العمل باعتباره مرتبطا بإنتاجية ، و ليس على قرارات مسبقه من طرف الرأسماليين أو أصحاب المؤسسات و بالتالي العامل يتحصل على القيمة الإنتاجية الحقيقية .

و لهذا هناك من يرى إليها مثل «صالح الذين ناصف» بقوله: أن النظرية الحديثة في تحديد الأجور هي النظرية الرأسمالية ، التي تعبر بصدق عن الاقتصاد التحليلي الرأسمالي و هي النظرية التي كتب حروفها الأولى في أوائل القرن العشرين ، ألفريد مارشال ، و لا زالت إلى يومنا هذا الأساس النظري لتحديد الأجور في الفكر الرأسمالي النظري

### 4. نظرية العرض و الطلب:

تعتمد هذه النظرية ( الحديثة مثل سابقتها ) على الربط بين العرض و الطلب على العمل مع الإنتاجية الحديثة للعمل، إذ تعتبر أن معدل الأجر يتحدد في لحظة معينة، نقطة تقاطع منحنى العرض و الطلب. و هما بالضرورة يتقاطعان في نقطة واحدة .

و بناء على ردود فعل أصحاب العمل ( المنظمين )، فإن هذا المعدل يعود باستمرار إلى مستوى الإنتاجية الحديثة ، إذ يتغير الطلب على العمل بشكل طردي مع الإنتاجية الحديثة ، و في كل مرة تنخفض هذه الإنتاجية

يتخلى المنظمون عن عمال و العكس في حالة ارتفاعها، مما يؤدي تحصيل العامل في كل الحالات على قيمة عمله الحقيقي

### 5. نظرية القوة في تحديد الأجور :

بعد ما شهدنه النظريات السابقة في تحديد الأجور من انتقادات من طرف العمال كجهة متضررة و التطورات التي شهدها عالم العمل من تصاعد النشاط التفافي ، وأفكار ماركس المرافعة عن العمال ، كان التوجه نحو طريقة أخرى لتحديد الأجور و ذلك بواسطة المفاوضة ،أو المساومة الجماعية .

و هي تركز أساسا على أفكار مارس في مجال الأجور في نقده للاستقلال الرأسمالي للعامل، و كذا على طاقات و قوة النقابات في المفاوضة و التأثير، و لتدعم الدور الذي تقوم به الدولة في هذا المجال.

وتزداد قوة و دور النقابات في تحديد مستوى الأجور ، سواء على مستوى المناطق و الفروع في القطاعات الإقتصادية ، أو على المستوى الوطني ، و هو المجال العادي للتحديد الأجور ، و المفاوضات التي تتم بين الأطراف المعنية ، و خاصة بين النقابات . و أرباب العمل ، تأثر أيضا بعوامل متعددة ، مها الهامش الممكن لحركة الأجور والتي تربط بدورها بنية الصناعية المعنية و بالظروف الإقتصادية العامة ، و كذلك بتقديرات الحاجات للحد الأدنى و رغبات و قوة الأطراف المتعارضة .

و قد تعرضت مختلف النظريات المشار إليها بسرعة ، لعدة انتقادات و ملاحظات ، إلا أنها مازالت إلى حد ما يقتبس منها في طرق وضع حدود الأجور في مختلف المجتمعات .

### (2) أنواع الأجور و أنظمة دفع الأجور:

#### أ. أنواع الأجور :

إذا نظرنا في الأجور وجدنا أنها تتنوع إلى ما يلي :

#### 1. الأجور بحسب طبيعتها :

تتنوع الأجور بحسب طبيعتها إلى :

أ. الأجور النقدية Moneywge :

و هي عبارة عن مجموع الوحدات النقدية التي يتلقاها الفرد تعويضا عن عمل، سواء أكانت في شكل وحدات نقدية أم ورقية، بغض النظر عن قيمة و نوع تلك المعادن، طالما كانت مقبولة في التعامل. 2.  
أو هي عبارة عن ما يدفعه صاحب العمل للعاملين من مرتبات و أجور يومية أو بدلات أو رواتب نقدية. 3.  
كما يمكن أن يكون حصة من الأرباح أو على شكل عمولة بنسبة مئوية من المواد المباعة أو المنتجة أو بحسب عدد القطع المنتجة. و هذا النوع من الأجور أسير و أسهل . حيث أنه يمكن صاحبه من القدرة على شراء ما يحتاج إليه مكن سلع و خدمات بالإضافة إلى إمكانية ادخاره و توفيره. 4.

ب. الأجور العينية:

و هي عبارة عن صافي ما يقدمه صاحب العمل للعاملين من أغذية و ملابس و خدمات طبية، و اجتماعية و إسكانية، و ترفيهية و تأمينات و معاشات و تأمين شيخوخة، و تأمين ضد البطالة، و ضد إصابات العمل.  
أو هو ما يحصل عليه العامل من غير نقود 5

ج. الأجور بالمنفعة :

و ذلك كما لو انفق الطرفان على أن يكون الأجر مقابل العمل منفعة يؤديها صاحب العمل للعامل، كتأمين الطريق للعامل في سفره إلى بلده أو للحج مقابل عمله . أو يكون منفعة مقابل منفعة ، كركوب سيارة إنسان مقابل إركابه سيارته ، أو سكني بيت إنسان مقابل إسكانه بيته أو خدمة شخص مقابل سكني بيته ، و غير ذلك من المنافع 6.

<sup>2</sup> فؤاد محمد الجمعي ، الأسس النظرية و التطبيقية لوظائف إدارة الأفراد ص 243  
<sup>3</sup> محمد كمال عطية ، نظرية المحاسبة المالية في الفكر الإسلامي 104/4 . محمد بن عبد الله النفيسة ، الأجور و أثارها الاقتصادية في الاقتصاد الإسلامي دراسة مقارنة ص 82  
<sup>4</sup> د / صادق مهدي السعيد، العمل و تشغيل العمال و السكان و القوى العاملة ص 399  
<sup>5</sup> د محمود الهمستري – عنصر الأجر في عقد العمل ص 13  
<sup>6</sup> ينظر في ذلك : بدائع الصنائع 194/4 ، المبسوط للسرخسي 139/15 ، البنائة شرح الهداية 304/ 10 ، المحيط البرهاني 396/7 ، بداية الجتهد 405/2 ، مجموع شرح المهذب 32/15 ، كشاف القناع 556/3 ، مطالب أولى النهي 587/3 ، المحلى بالآثار 23/7 .

2. الأجر بحسب قوتها الشرائية :

تتنوع الأجر بحسب قوتها الشرائية إلى ما يلي :

1. الأجر النقدي (الاسمي) :

و هو عبارة عن إعداد وحدات النقدية التي يستلمها الفرد تعويضا عما قدمه من عمل<sup>7</sup> أي المبلغ الفعلي الذي يدفع إلى الأجير.

2. الأجر الحقيقي:

و هو ما للنقد الذي يحصل عليه العامل من قوة الشراء<sup>8</sup>. أو هو: مقدار ما يمكن أن يشتري العامل من احتياجاته بمقدار أجره الاسمي - النقدي - 9 و هو مقدار القوة الشرائية التي يتمتع بها الأجر النقدي من السلع والخدمات. من هذا التقييم يتضح أنه إذا ارتفعت الأسعار من غير أن ترتفع الأجر فإن القوة الشرائية للأجر تنخفض. و تصبح أقل مما كانت عليه قبل ارتفاع الأسعار. و عندئذ ينخفض الأجر الحقيقي، أما إذا ظلت الأسعار ثابتة و لم تتغير مع زيادة الأجر النقدي. فإن القوة الشرائية للأجر و يرتفع الأجر الحقيقي.

و في العصر الحديث إذا أطلق الأجر اصرف إلى ثلاثة أمور تدخل في حساب تكلفة عنصر الأجر و هي:

الأجرة النقدية : و هي ما يدفعه المشروع للعاملين به من مرتبات و أجر يومية أو بدلات أو رواتب.

المزايا العينية: وهي صافي تكلفة ما يقدمه المشروع للعاملين به من أغذية و ملابس و خدمات طبية و اجتماعية.

التأمينات الاجتماعية و الصحية: وهي قيمة ما يساهم به المشروع في التأمين و المعاشات، و التأمين الصحي

و التأمين الشيخوخة، و التأمين ضد البطالة، و التأمين ضد إصابات العمل.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> د/ فؤاد محمد الجامعي مرجع سابق ص 242

<sup>8</sup> المعجم الوسيط 7/1 .

<sup>9</sup> د / صادق مهدي السعيد مرجع سابق ص 400

<sup>10</sup> د / محمد بن عبد الله النفيسية و الدكتور محمد كمال عطية ص 82

### 3. الأجر بحسب طريقة الدفع :

#### أ- الأجرة بالمدّة الزمنية :

و هو عبارة عن الأجر الذي يقدر بالساعة أو اليوم أو الأسبوع مثلا دون النظر ظاهريا إلى ما ينتجه العامل<sup>11</sup> وهذه الطريقة لها ما يميزها و ما يعيها ، فمن مميزاتا أنها بسيطة و سهلة و لا تحتاج إلى جهاز كبير لحساب أحور العمال ، و تجعل العمال يشعرون بالأمن و الاستقرار. و من عيوب هذه الطريقة أنها لا تراعي الفروق في المهارة بين العمال في المهنة الواحدة ، حيث لا يكافئ الماهر مما يؤدي إلى تدهور الإنتاج ، و تدهور الوقت ، و بالتالي تدهور الأجر.<sup>12</sup>

#### ب- الأجر بالقطعة ( المقطوعة ):

و هو عبارة عن الأجر المسحوب على أساس القطعة أو المقطوع بصرف النظر عن الزمن المستغرق في الإنتاج ظاهريا، أي يحسب الأجر بمقتض هذه الطريقة على أساس على أساس تمار العمل جزءا فجزءا أو بصورة كلية.<sup>13</sup> و لهذه الطريقة أيضا مزايا و عيوب ، فمن مزاياها أنها تحفز العمال على النشاط و الجد ، فيكافئ العامل الكفاء دون الكسول، حيث إن الأجر يتحد بحسب كمية ينتجه العامل .

كما أنها تختلف روح المنافسة بين العمال. و من عيوب هذه الطريقة. أنها تتجاهل الأقدمية بين العمال كم أنها تؤدي إلى عدم الاهتمام بالجودة و الإتقان، حيث يكون حل كل عامل هو إنجاز أكبر كمية بغض النظر عن الجودة ، كما أنها تؤدي إلى كثرة المنتج مما يعني إغراق السوق و خفض القيمة التي قد يترتب عليها خفض الأجر فضلا عما تسببه هذه الطريقة من إرهاق للعمال طمعا في الحصول على أعلى إنتاج. لأنه على أساسه يتحدد الأجر<sup>14</sup> .

<sup>11</sup> د / صادق مهدي السعيد ، مرجع سابق ص 401  
<sup>12</sup> د / محمد حميد - حمدي المعاز المدخل الحديث في إدارة الأفراد ص 121 د / حميد القيسي أسس علم الإقتصاد ص 56 د / فؤاد جامعي أسس النظرية و التطبيقية لوظائف إدارة الأفراد ص 246 د / عادل العالي و آخرون ، اقتصاد العمل ص 173 ، عدنان محمد يوسف ربابعة ، نظرية الأجر في الإقتصاد الإسلامي . ص 22  
<sup>13</sup> د / صادق مهدي السعيد مرجع سابق ص 402  
<sup>14</sup> صادق السعيد مرجع سابق د / صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد للعلاقات الإنسانية ص 381

ت - الأجر بالنسبة :

و هو عبارة عن « أن يكون الأجر بنسبة معينة من الحاصل أو الناتج أو المبلغ أو بحصة من الأرباح

و ما شابه ذلك »<sup>15</sup>

و بهذه الطريقة مزايا تتمثل في جعل العمال شركاء في العملية الإنتاجية مما يشجع على زيادة الإنتاج إلا أنها

في نفس الوقت لا تخلو من عيوب حيث يترتب عليها تحميل العمال جزاء من الخسارة ، مما يؤثر على مستوى

المعيشي<sup>16</sup>

ب. أنظمة دفع بالأجور:

يشجع استخدام نظامان أساسيات للأجور هما:

1. نظام بالأجر الزمني:

يتم بمقتضاه دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد العامل في عمله و لا يتغير الأجر بتغير كمية

الإنتاج، و يعتبر هذا النظام شائعاً في الاستخدام لسهولة استخدامه و يتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط

الإنتاج بالأداء كوحدة كمية مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية، و كذلك في الأعمال التي يكون

الاهتمام فيها بالجودة أكثر من الكمية ، و يؤخذ على هذا النظام عدم تشجيعه للإبداع و الابتكار من قبل الفرد

العامل، إذا يتساوى أجر العامل المتميز مع غير المتميز و فيه يصعب التنبؤ بعنصر العمل كأحد عناصر الإنتاج.<sup>17</sup>

2. نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي:<sup>18</sup>

يتوقف بموجب هذا النظام الأجر على الإنتاجية، و فيه يتم الاختيار بين عدة طرق لاحتساب الأجر المرتبط

بالإنتاجية منها:

<sup>15</sup> صادق السعيد مرجع سابق ص 403

<sup>16</sup> مرجع سابق ص 404

<sup>17</sup> د/نوري منير ، تفسير الموارد البشرية ، أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة شلف ديوان المطبوعات الجامعية ص 198

<sup>18</sup> د /نوري منير مرجع سابق ص 199 - 200



1. تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي :

حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، و يختلف مقدار الأجر المحقق

باختلاف الأساليب المعتمدة و التي تتضمن الأتي:

أ- أجر القطعة الواحدة :

و فيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد، و يعتمد الاحتساب إما على أجر القطعة

أو زمن القطعة المعياري و يتم احتساب الأجر على مرحلتين في الأولى على أساس:

$$\text{عدد الوحدات المنتجة} \times \text{أجرة القطعة الواحدة}$$

و في الثانية بحسب وقت معياري لكل وحدة يضرب عدد الوحدات المنتجة فيكون عدد الساعات أساس

احتساب الأجر و بغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لزمه الإنتاج.

ب- أجر القطعة المتغير:

و فيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج كأن يكون مثلاً: إذا كان عدد القطع المنتج أقل

من 100 فإن أجر القطعة المنتجة 10 دينار، أما إذا كان عدد القطع المنتجة أكثر من 100 فإن أجر القطعة

المنتجة 20 دينار. يحفز هذا الأسلوب العاملين على زيادة الإنتاج ، كما يؤدي تحقيق وفرة بسبب اقتصاديات

الوفرة و يتحمل التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة ، و تستخدم المنظمات عدة أساليب

لتحفيز العاملين على زيادة الإنتاجية منه:

أ- أسلوب فريدريك تايلور :

يتم تحديد مستوى قاس للإنتاج على أساس دراسة الحركة و الوقت، و قبل الوصول إلى هذا المستوى يمنح

العامل أجر معين على كل وحدة منتجة ، و إذا بلغ الفرد العامل هذا المستوى أو تجاوزه تقاضى أجر عن كل

وحدة منتجة ، و لا يضمن هذا الأسلوب حدا أدنى من الأجر .

ب- طريقة هاملي :

و بموجبه يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين و يتقاضى العامل أجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضاف إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره أي أن :

$$\text{الأجر المستحق للعامل} = \text{أجر الساعة} (\text{الوقت المستنفد} + \text{نسبة مؤوية من الوقت المقتصد})$$

تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني و أجر القطعة و تحفز الفرد العامل الاقتصاد في الوقت و هي تضمن حد أدنى من الأجر و تتمثل بأجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.

ت- طريقة روان :

يتم بموجبه تحديد الزمن المعياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل الأجر العادي دون حسم أما إذا بلغه في وقت أقل من المعياري فإنه يسحق علاوة إضافية تمثل جزء من أجر الوقت المقتصد به بالإضافة إلى أجر الوقت المستنفد في العمل أي أن :

**الوقت المحدد – الوقت المستنفد**

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفد} + \text{الوقت المحدد للعمل} \times \text{أجرة الوقت المستغرق}$$

يعاب على هذه الطريقة كونها معقدة و صعبة الاحتساب و الفهم من قبل العاملين

ث- طريقة ميريك :

يحدد بموجبه مستويين من للإنتاج القياسي و مستوى أقل من قياسي 83% و من يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر زائدا المكافأة.

ج- طريقة جانن :

و يستعمل نسبة متدرجة للعلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج و يستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوي المعياري أو تجاوزه، و يعتمد حجم العلاوة على نسبة تجاوز معياره.

ح- طريقة امرسون :

و تستخدم تدرج الكفاءة مع أخذ عامل الوقت و المستوى المعياري

2. تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي :

يتم تحديد الأجر على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي المبذول في العمل ، و توزع المكافأة

أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها تشجع هذه الطريقة العمل

الجماعي و تعتمد في المنظمات اليابانية بشكل كبير جدا نظرا لاعتماد هذه المنظمات على العمل الجماعي .

3) أهمية و أهداف الأجر :

أ- أهمية الأجر :

الأجر ذات أهمية بالغة بالنسبة لكل من فرد، المنظمة، و المجتمع:

فهي تعتبر المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي وسيلة لإشباع احتياجاتهم

المختلفة، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشة الفرد و بقائه أو لشعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات

الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشريكة التي يعمل بها أو كوسيلة

يقس بها تقديره و احترامه لذته كما تدفع الأجر الأفراد للترقي الوظيفي و العلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد

لتحسين إنتاجيته و مؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجر و المكافآت.

أما على مستوى المنظمة ، فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية :

❖ الأجر هو وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.

❖ الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها .

❖ الأجر هو المقابل العادل للعمل ، و هو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين<sup>19</sup>

<sup>19</sup> د / مالطي ليلي أستاذة محاضرة بجامعة بومرداس – الجزائر – محاضرة في إدارة الموارد البشرية دار المجدلوي ص 113

تشكل الأجر جزءاً من تكاليف الإنتاج قد تصل في بعض الأحيان إلى 50 % من التكلفة الكلية. لذلك فإن إدارة المؤسسة يهتما أيضاً بتتابع مستويات الأجر، و تسعى جاهدة إلى دعم إعطاء أجر تزيد عن معدلات الأجر المدفوعة في المنظمات المناظرة . 20

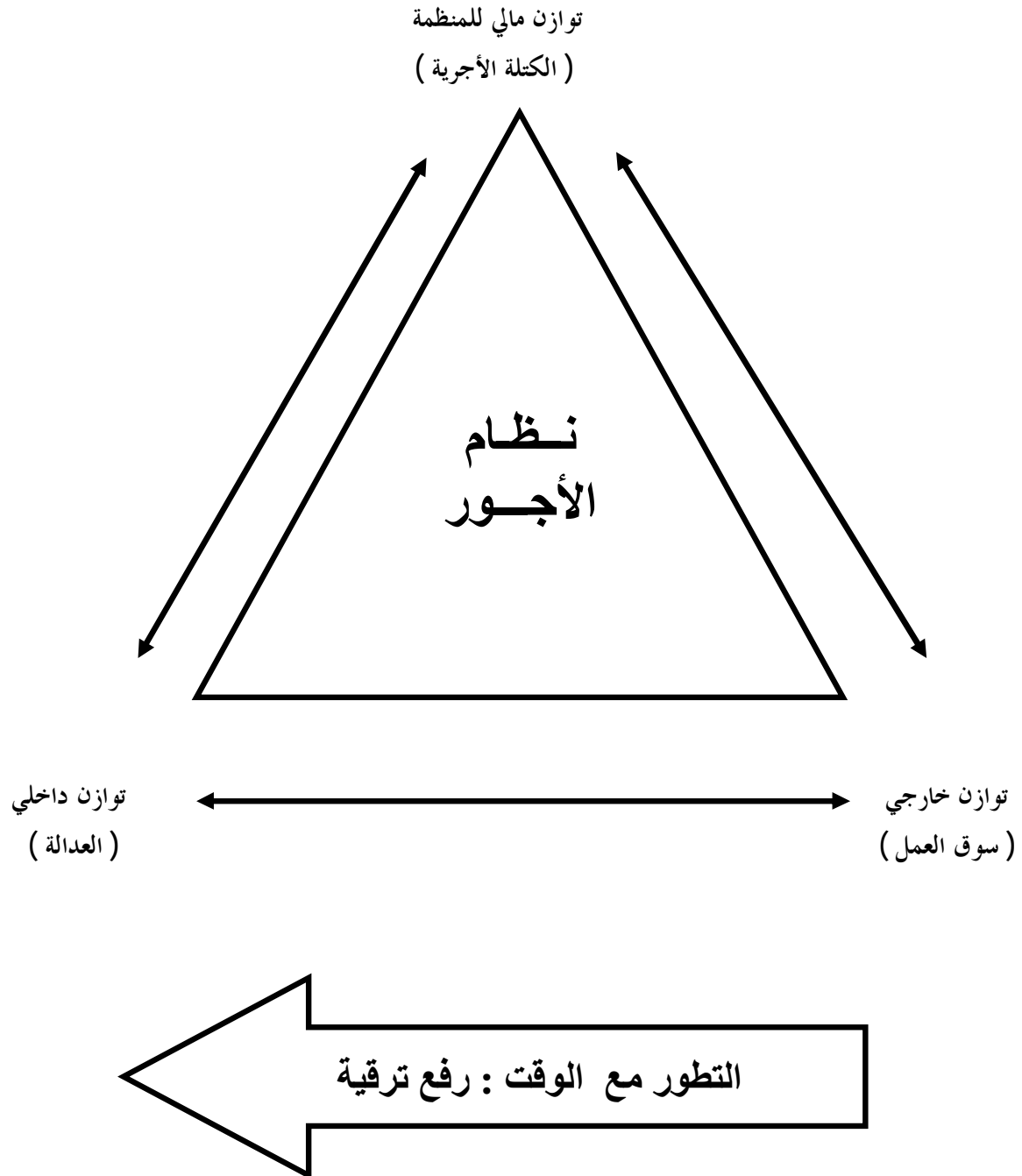
ب- أهداف الأجر :

- ❖ الملائمة تحديد الحد الأدنى و الأقصى للأجر .
  - ❖ الإنصاف أي راتب عادل مقابل دوام عمل عادل .
  - ❖ الضمان أي حماية العامل من المخاطر الحياتية الطارئة .
  - ❖ القبول من جانب الأفراد المتأثرين بها .
  - ❖ التوازن أي رصيد من التعويضات المباشرة و المادية و غير المادية.
  - ❖ التحفيز لجذب و حفاظ على الموارد البشرية و لرفع من الدافعية . 21
- وكذلك تسعى إدارة المورد البشرية من خلال إعداد نظام الأجر إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية يوضحها الشكل التالي:

<sup>20</sup> ميدون مريم ، صنهاجي فطمة - محاسبة الأجر وفق النظام المحاسبي المالي الجديد دراسة حالة مؤسسة Aigal مذكرة تخرج مقدمة للحصول على شهادة ماستر تخصص محاسبة و جباية كلية العلوم الإقتصادية و التسبير و علوم التجارة جامعة تلمسان 2017 ص 48 - 49

<sup>21</sup> ميدون مريم ، صنهاجي مطمة نفس الرجوع السابق ص 49

الشكل (1) : 22



<sup>22</sup> دكتورة مالطي ليلي مرجع سابق ص 117

و تتمثل هذه الأهداف في ما يلي :

- ❖ تحقيق التوازن المالي للمؤسسات من خلال القدرة على تغطية التكاليف المرتبطة بالكتلة الأجرية .
- ❖ تحقيق التوازن الداخلي حيث تساهم العدالة " *équité* " في توزيع الأجر بين مختلف الوظائف في زيادة تحفيز الأفراد العاملين .
- ❖ تحقيق التوازن الخارجي و يتطلب ذلك أن تكون الأجر المقدمة متناسبة مع تلك المطبقة من طرف المنافسين، لغرض جذب الكفاءات لتوظيف في المؤسسة.<sup>23</sup>

#### (4) وظيفة تحديد الأجر:<sup>24</sup>

لا يمكن الفصل بين الحوافز و الأجر و بين العمل و الأداء فالإنسان يعمل بشرط الحصول على جزاء و إذا انعدام أو قل هذا الأخير فإن الاستمرار في العمل يصبح محل شك، و لا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد و حاجتهم ، حتى يكون النظام الحوافز و الأجر مناسباً و مشبعاً لتلك الحاجات و كلما كان وضع التنظيم و إمكانيات الأداء أفضل كما أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أداءه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله هذا الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة و أيضاً لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة ، هذا و ترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسه على عدة ظواهر مثل المركز الاجتماعي للفرد و مستوى الحياة المادية للفرد و الشعور بالأمن الإقتصادي.

و بناء على ما تقدم يجب مراعاة الاعتبارات التالية في هذا المجال:

- ❖ اهتمام المديرين بتحليل حاجات العاملين و تفهمها.
- ❖ تناسب معظم المكافآت و الأجر مع السلوك المرغوب .
- ❖ توافق السلوك الإداري المطلوب مع المصالح و الأهداف الذاتية للموظف أو على الأقل عدم التناقض معها.

<sup>23</sup> دكتورة مالطي ليلي مرجع سابق ص 118  
<sup>24</sup> د / نوري منير نفس المرجع السابق ص 201 ص 204 - 213

❖ علاقة مباشرة بين المكافآت و الأجرور من ناحية و إشباع الحاجات من ناحية أخرى. و بالإضافة إلى سؤال العاملين مباشرة لمعرفة حاجاتهم . فإن ذلك الأسلوب قد لا يكون كافيا و لا بد من ملاحظة السلوك الذي يعكس الحاجات إذ قد لا توضح الأقوال حقيقة الدوافع الحقيقية بل قد تنامي معها .

#### أ. أسس و أنظمة تحديد الأجرور .

تعتبر الأجرور و التعويضات بالغة الإدارية مقومات أساسية لا بد منها لوجود الحد الأدنى من الأداء و هي ليست بالتالي عوامل دافعة بل عوامل وقائية. و لذلك فهي تقدم لكافة العاملين و غير مرهونة بمستوى أداء معين.

#### I. أسس تحديد الأجرور:

تعد أنظمة الأجرور و الرواتب من بين الأنظمة التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأن تكاليف الأجرور و الرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المنظمات ، إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العاملين الكفوئين و استقرارهم في المنظمة .

و تعد الأجرور و الرواتب جزءا من نظام التعويضات الإجمالية التي يستلمها العاملون فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات، المكون الأول الراتب أو الأجر الذي يعتمد على عمله تقييم الوظائف. أما المكون الثاني فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل، فيحين أن المكون الثالث يتضمن الفوائد و الخدمات (التعويضات غير مباشرة).

لا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجرور بحيث تتوفر فيه العدالة على مستويين الداخلي و الخارجي فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن أجره يساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة و إلا فإنه سيحاول جاهدا الانتقال إلى المؤسسات تعطيه شروط عمل و أجرور أفضل من هذا تبدو أهمية تطوير نظم عادلة للأجرور ، و هناك طرق عدة في هذا المجال ستلزم بداية عدة خطوات أساسية منها :

❖ عمل مسوحات أو استقصاءات بهدف التعرف على ما يدفع للوظائف الرئيسية في السوق و قد

تأخذ هذه المسوحات الشكل الرسمي عن طريق الاستبيانات أو تقتصر على الطرق غير الرسمية

كالاتصالات مع من لهم معرفة بهذه الأمور .

❖ تقييم الوظائف و ذلك من خلال تحديد صعوبة العمل و مسؤولية التي يتحملها العامل

و المهارة أو المؤهل الذي ستلزمه القيام بالعمل إلى غير ذلك من تلك الأمور المشار إليها في الوظيفة .

❖ تجمع الوظائف المتماثلة أو المتشابهة في فئات أحور تتناسب معها.

❖ وضع سعر لكل فئة من الدرجات أو كل وظيفة على ضوء عملية التقييم.

❖ تصويب نظام الأجور السائد وفق للنتائج :

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد هو من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد لأن هذا التحديد يتطلب

الأخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية و المستقبلية نتيجة للتغير الطبيعي و التطور المستمر للبيئة الداخلية

و الخارجية للمنظمة ، فالجهد الذي يبذله الفرد أثناء قيامه بالعمل و نوع العمل ، إنتاجية الفرد ، تفاعل الفرد

و تفاعل احتياجاته و دوافعه و متغيرات البيئة القانونية المتعلقة بالأجور كل هذه المعايير و الأسباب يجب أخذها

في الاعتبار عند تحديد أو رسم سياسة للأجور في المؤسسة كما يتطلب الأمر أخذ هذه الاعتبارات و أهميتها

من فترة لأخرى و انعكاسها على سياسة أو نظم الأجور .

و المبدأ الأساسي الذي ينبغي أن تقوم عليه إدارة الأفراد عند وضع خطة لرسم هيكل الأجور هو أن توازن

بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في نظير تلك القوة بشكل أجر

أو مرتب ، و التالي فإن هيكل الأجور لا بد أن يحقق ما يلي :

◆ ضمان العدالة النسبية بين الأفراد بحيث تعكس الفروق في الأجر .

◆ فروقا حقيقية في صعوبة أداء كل وظيفة و الأهمية النسبية لها .



◆ تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي. بمعنى أن تحصل المنظمة على أقصى أداء ممكن مقابل النفقات التي تدفع على قوة العمل من أجل هذا تسعى إدارة الأفراد إلى رسم سياسة أو هيكل الأجور يقوم على أسس سليمة هدفه تحقيق التعاون بين أفراد التنظيم و المنظمة من جهة و تصنيف وجهات النظر المختلفة بين المتطرفين حتى تتحقق بالتالي المصالح و الأهداف المشتركة في إطار مناخ سليم للأداء يحقق أقصى فعالية للأداء التنظيمي من جهة أخرى .

## II. طرق تحديد الأجور :

من الناحية النظرية يتحدد الأجر حسب عوامل يفترض أنها تترجم في النهاية مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة و الذي يتحدد بموجبه الأجر على قدرة العمل ، كما تفترض هذه الأنظمة بأن الأجور و الرواتب تدفع وفق خصائص و مواصفات الوظائف ، فالوظائف ليست متساوية في قيمتها و أهميتها للمنظمة . و هناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجور من خلال تقييم الوظائف و هي:

### أ. طريقة الترتيب للوظائف:

حسب صعوبتها و من تم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة و بالتالي تحديد مستوى أجر كل فئة

### ب. طريقة التصنيف:

أو وضع الدرجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة و تختلف هذه الطريقة عن السابقة لأن أساس التصنيف هنا ليس أساس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة باعتبارها التي تؤثر في نوعية و صعوبة العمل دون باقي التفاصيل .

### ج. طريقة النقاط المختصرة :

و وفقا لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلا المهارات ، و الجهد المبذول و درجة المسؤولية إذا تقيم هنا مثلا أهمية الوظيفة مرة حسب صعوبة ظروف العمل فيها و حسب المهارة اللازمة، و درجة المسؤولية التي تتطلبها وما إلى ذلك ، و يتم وضع أجور مقابل كل مرتبة من الوظائف .

## د. طريقة النقاط المفصلة:

يتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل:

الأولى تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر و الثانية إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر و من ثم تحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر في العمل حيث أن معدل النقاط أو علامات كافة العناصر بكل وظيفة التي يضعها المقيمون تكون أساس تحديد الأجر ، بحيث تعطى كل نقطة قيمة نقدية معينة ، و التالي يكون راتب كل نقطة عدد النقاط مضروباً بالقيمة النقدية حسب نموذج التالي .

## الجدول رقم 01:

نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر (وظيفة معينة).

العنصر	درجة أولى (أهم)	درجة الثانية	درجة ثالثة
المهارة			
المؤهل العلمي	25	20	15
القيام بالمبادرة	20	18	16
الاتصال و الإقناع			
أسلوب الإتصال	55	40	35
القدرة على التأمين	40	36	32
الوسائل المستخدمة في الاتصال	25	20	15
مجموع النقاط	165	134	113

المصدر : محمد قاسم القريوبي " إدارة الأفراد المرشد العالمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص " دار الشروق عمان الأردن الطبعة الأولى 1990 ص50

و لضمان نجاح هذه الطريقة يتم إتباع الخطوات الرئيسية التالية :

أ. تحليل الوظائف:

إن التحليل الوظيفي هو عملية جمع و تنظيم المعلومات المتعلقة بالمهام والأعباء و المسؤوليات الخاصة

بالوظائف و من تم وصف الوظائف تحديد المؤهلات المطلوبة لأدائها .

ب. تحديد درجة أهمية كل وظيفة :

حيث يتم تحديد الأهمية من قبل لجنة مختصة تضمن مشرفين و مديرين و موظفين في إدارة الموارد البشرية

و استشاريون خارجيون ، يتم تحديد درجة الأهمية وفق عوامل المقارنة و هذه العوامل هي معايير مرتبطة بالعمل .

و من الأنظمة المعتمدة من طرف المنظمات في الاستفادة من عوامل المقارنة تطبيق نظامين

ه. طريقة Hay method :

يتم استخدام ثلاثة عوامل لتقوم الوظائف هذه العوامل هي:

أ. المعرفة بالعمل ( Know- noui ) .

ب. حل المشاكل ( Problem silving ) .

ج. تحمل المسؤولية ( Accountability ) .

و الجدول التالي يوضح مكونات كل عامل من هذه العوامل .

الجدول رقم 02 : مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة Hay :

العوامل الأساسية	وصف العامل	العوامل الفرعية
المعرفة بالعمل	(1) مجموع المهارات المكتسبة و الضرورية لأداء الوظيفة بنجاح	(1) المعرفة بالإجراءات التنظيمية. (2) المعرفة بالأساليب المتخصصة . (3) القابلية في التنسيق بين المهارات من خلال التفاعل بين الأفراد و الجماعات .
حل المشاكل	(2) المعالجة الفكرية المطلوبة في تحليل و تقويم مواقف العمل للوصول إلى الاستنتاجات ، اعتمادا على المعايير و الخبرات السابقة	(1) البيئة التنظيمية و درجة تعقيدها . (2) تنوع و ترابط الأفكار . (3) حرية التصرف و اتخاذ القرارات الذاتية . (4) السيطرة على المواقف .
تحمل المسؤولية	(3) إمكانية تحمل مسؤولية العمل و نتائجه و تقديم أجوبة لجميع النتائج	(1) إمكانية السيطرة على المواقف . (2) تغير النتائج السلبية و حرية التصرف .

المصدر نفس المرجع ص 232

### و . طريقة تقويم المواقع Position Évaluation :

تضم هذه الطريقة ثلاث مجموعات من المواقع الوظيفية:

المجموعة الأولى و تضم الوظائف الخاصة بذوي الياقات الزرقاء ( العاملین بأجر). أما المجموعة الثانية فتضم

الوظائف الكتابية و الفنية و الخدمات في حين أن المجموعة الثالثة فهي تلك التي تتعلق بالوظائف الإدارية

و الإشرافية.

و تحتوي هذه الطريقة على إحدى عشر عاملا مقسمة إلى أربع مجموعات رئيسة من العوامل المهارات ، الجهود

و المسؤولية ، و الظروف الوظيفية و الجدول التالي يبين نموذج لعوامل التقويم وفق طريق تقويم المواقع للمجموعة

الأولى من الوظائف ذوي الياقات الزرقاء .

وصف العوامل	العوامل الرئيسية و الفرعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مستوى التعليم و التدريب الرسمي المعادل للتعليم و المطبق في الوظيفة</li> <li>• مقدار الوقت المطلوب للتمكن من اتخاذ الأعباء الوظيفية بإشراف اعتيادي.</li> <li>• درجة التمكن من إصدار الأحكام و اتخاذ القرار المتعلق بالأداء الوظيفي .</li> </ul>	<p>المهارة.</p> <p>(1) المعرفة.</p> <p>(2) الخبرة.</p> <p>(3) المبادرة و الابتكار.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقدار و كيفية انجاز الأعباء الوظيفية التي تتطلب رفع المواد الثقيلة و تحريكها أو نقلها و العمل في المواقع الصعبة .</li> <li>• مقدار الجهد الحاصل من جراء العمل و التركيز الذهني فيه</li> </ul>	<p>الجهود</p> <p>(4) المتطلبات الجسمية.</p> <p>(5) المتطلبات الذهنية.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قياس الأضرار الحاصلة في المعدات بسبب الإهمال .</li> <li>• فقدان الحاصل من خلال الضياع و عدم التركيز في العمليات و الفحص أو توصيل الخدمة.</li> <li>• درجة احتواء الوظيفة على متطلبات حماية الآخرين من الحوادث و المخاطر الصحية .</li> </ul>	<p>المسؤولية</p> <p>(6) المعدات و العمليات .</p> <p>(7) نوعية المواد، الإنتاج، الخدمة.</p> <p>(8) أمن الآخرين .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجة المسؤولية قياس توجه الآخرين أو المشاركة في فرق الجودة أو العمليات التي تؤثر على العمليات الأخرى في المؤسسة .</li> </ul>	<p>(9) العمل مع الآخرين .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• درجة التعويض لبعض العناصر كالغبار و الحرارة و الضوضاء..... إلخ</li> <li>• مخاطر الإصابات من المواد و المعدات و الأدوات و المواقع .</li> </ul>	<p>ظروف الوظيفية</p> <p>(10) ظروف العمل.</p> <p>(11) المخاطر.</p>

بعد أن يجد مقياس العوامل تحد أرقام أو قيم لكل عامل من العوامل حسب أهميتها للوظائف ، فالعوامل

الأكثر أهمية تحدد لها درجات أو قيم أكبر و تحدد قيم أدنى للعوامل الأقل أهمية ، و الجدول التالي يوضح الدرجات

للعوامل التي تم تحديدها في الجدول السابق.

الجدول رقم 04 : درجات العوامل الخاصة بتقويم الوظائف .

المستوى الخامس	المستوى الرابع	المستوى الثالث	المستوى الثاني	المستوى الأولى	العوامل الرئيسية و الفرعية
70	56	42	28	14	المهارة (1) المعرفة
110	88	66	44	22	(2) الخبرة
70	56	42	28	14	(3) المبادرة
					الجهود
50	40	30	20	10	(4) المتطلبات الجسمية
25	20	15	10	5	(5) المتطلبات الذهنية
					المسؤولية
25	20	15	10	5	(6) المعدات
25	20	15	10	5	(7) المواد
25	20	15	10	5	(8) أمن الآخرين
25	20	15	10	5	(9) العمل مع الآخرين
					الظروف الوظيفية
50	40	30	20	10	(10) ظروف العمل
25	20	15	10	5	(11) المخاطر

الدرجات المحددة للعوامل معتمدة من قبل منظمة الإدارة الأمريكية وفق نظام الموقع الوظيفي للعاملين في الصناعة، و يلاحظ بأن أعلى قيمة هي لعامل الخبرة تلهها المعرفة و المبادرة.

من خلال تحديد المقياس أعلاه بإمكان الإدارة تقويم الوظائف و تحديد الأجور و الرواتب وفق عدد النقاط لكل وظيفة ، فلو فرضنا أن العمل ( X ) يوضع بالمستوى الخامس فيما يعلق بالمتطلبات الذهنية ( 5 ) نقاط دو المعرفة و المبادرة و الخبرة بالمستوى الأول ( 14 ) و ( 14 ) و ( 22 ) على التوالي و المسؤولية عن المعدات و المواد و أمن الآخرين جميع هذه العوامل في المستوى الرابع لهذا العمل المفترض ( 20 ) و ( 20 ) و ( 20 ) نقطة و كانت الظروف الوظيفية بالمستوى الثالث لكل عامل فرعي ( 30 ) و ( 15 ) فإن إجمالي النقط لهذا العمل 230 نقطة

المطلب الثاني: ماهية نظام الأجور.

1) مراحل تطور نظام الأجور في الجزائر: <sup>25</sup>

مر نظام الأجور بالجزائر مند الاستقلال إلى غاية صدور الإصلاحات السياسية و الاقتصادية المتعلقة باستقلالية المؤسسات سنة 1988 من طرف المنظومة التشريعية العالمية .يمكن التميز عبر مسار التطور مرحلتين أساسيتين .

1. وضعية الأجور قبل ظهور قانون العمل لسنة 1978 :

كان يحكم نظام الأجور قواعد قانون فيفري 1950 و الأجر الأدنى المضمون للقطاعات المعينة هذا القانون الذي يخص القطاع الفلاحي و القضاء على التباين و الاختلاف المحسوس في قواعد توزيع الأجور و المكافآت .

إلا أنه بصفة عامة و مند الاستقلال إلى صدور قانون 1978 فإن الأجر خلال هاته الفترة مرت بوضعية مزرية حيث شهدت تفاوتات و فروقات ، أي عدم تنسيق بين الأجور على مستويات عديدة حيث القطاعات كانت تمنح أجور مرتفعة بالنسبة للقطاع العام أما في القطاع الخاص فهناك تفاوتات في فروع صناعية مختلفة . كذلك تفاوتات و فروقات بين الجنسين حيث أن المرأة كانت لها أجور أقل من الأجور التي تدفع للرجل و تفاوتات في المناطق الجغرافية ، لكن هذه الفروقات و التفاوت في الأجور سمحت بإعادة النظر في قانون جديد يمكن من التنسيق بين الأجور و رفع المستوى المعيشي و الحفاظ على القدرة الشرائية للعامل و بالفعل تم الوصول ذلك بحيث خصص المجلس الوطني في أحد دوراته لدراسة الأجور و الأسعار في سنة 1970 و وكلفت الحكومة بمسؤولية دراسة المشاكل الأجور و تزويد الأجر الأدنى المضمون مابين المهني و الزراعي إلى أجر وطني أدني مضمون .

و في سنة 1978 ظهر القانون 12/78 المسمى القانون العام للعمال الجزائريين و طبق سنة 1985.

<sup>25</sup> <https://accdicussion.com/acc741.html>



## 2. وضعية الأجور بعد صدور القانون الجديد :

يهدف هذا القانون إلى وضع قواعد عامة لتنظيم عالم الشغل و توحيد النظام القانوني الذي يحكم العمال في مختلف القطاعات العامة منها و الخاصة اقتصادية كانت أو إدارية ، هذه القواعد جاءت بحلول لمشاكل الأجور المطروحة و قضاء على الفوارق لنفس الكفاءة تحث شعار لكل حسب عمله و أخذ بمبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجور و ذلك عن طريق اعتماد طريقة وطنية للترتيب من حيث العمل و التي تتكفل بمنصب العمل و ما يتعلق به من تأهيل وزن المسؤولية و ظروف العمل و يتم الترتيب ضمن قوائم منصب العمل ملحقة بسلم أو دليل الأجور على المستوى الوطني و منها نستطيع استخلاص قوائم قطاعية تسمح لكل مؤسسة بإعداد سلمها التطبيقي.

إن هذا القانون الجديد أي قانون العمل جاء لتنظيم الأجور وفق ما يمله قانون العمل بحيث يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري و لا يستخدم مصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة النشاط المهني. و من بين أهداف القانون :

- التأكيد على العمل كشرط أساسي في التنمية الاقتصادية الاجتماعية .
- إظهار ما للعامل من حقوق و ما عليه من واجبات داخل العمل.
- القضاء على الفوارق في الأجور حسب تشريع عمل واحد .
- و يمكن رد الحقوق التي يتمتع بها العمل بالمؤسسة العمومية و الاقتصادية إلى ما يلي :
- الحق في المرتب .
- الحق في الراحة .
- الضمان الاجتماعي و التقاعد .
- الحق في الإطلاع على نشاط المؤسسة .
- ممارسة الحق النقابي .

أما عن التزامات العامل داخل العمل و خارجه فتمثل في :

▪ التزامات العامل و الحفاظ على أحوال المؤسسة و ممتلكاتها و عدم استعمالها لأغراضه

الشخصية حسب ما ورد في الماد 327.

▪ الالتزام ببعض الواجبات خارج وقت العمل كالحفاظ على سمعة المؤسسة و سر المهنة.

و فيما يخص حماية الأجر فإن المادة 192 تنص « يحدد الأجر الأدنى المضمون المطبق و قطاعات النشاط

بموجب المرسوم تبعا للاحتياجات العملية للعامل و الإمكانيات الإقتصادية للبلد » كما يشير القانون إلى أهمية

دفع الأجر من خلال المادة 142 و تنص على : « انه تدفع الأجر و تسببها بالأفضلية على جميع الديون بما

فيها ديون الخزينة و الضمان الإجتماعي مهما كانت طبيعة العمل و مدتها و شكلها »

## (2) مفهوم و أهداف نظام الأجر :

أ. تعريف نظام الأجر:

يمثل الدخل مجموع ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل المطلوب منه و هو يشمل الأجر

و المكافآت و مختلف المزايا و الخدمات التي يحصل عليها الفرد في عمله . و يمكن تعريف الدخل على أنه مجموع

المنافع الإقتصادية و الاجتماعية ، و السيكولوجية التي يستفيد منها الفرد العامل سواء مباشرة أو بطريقة غير

مباشرة كتعويض عن مساهمة ( مجهوداته ، طاقة ، و أفكاره ) في المنظمة، و يمثل الأجر الجزء الأكبر

من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد و يشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعيا أو شهريا في المقابل

قيامه بالعمل 26

<sup>26</sup> أحمد صقر عاشور : إدارة المواد البشرية - دار المعرفة الجامعية - 1997

ب. أهداف نظام الدخل:

يهدف نظام الدخل إلى بناء نظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم و مستويات أدائهم و يتطلب ذلك من جهة أخرى تسعيرة هذه الوظائف بأخذ العوامل الأخرى . التشريع، قدرة المنظمة المالية، الأسعار المطبقة في السوق.....الخ، يعين الاعتبار. و من أهم الأهداف المحققة عند تطبيق نظام فعال للدخل :

- ❖ الحفاظ على العمل العاملين: خاصة منه العمال ذوي الكفاءات العالية.
  - ❖ الحصول على عمال أكفاء: توظيف عمال جدد لديهم القدرات و الطاقات الضرورية للمنظمة .
  - ❖ تشجيع التصرفات المرغوب فيها : بمعنى توجه سلوكيات ، العمال ايجابيا .
  - ❖ مراقبة التكاليف: بمعنى الضغط على تكاليف اليد العاملة الناتجة خاصة عن الأخطاء في أداء العمل.
  - ❖ زيادة الفعالية التنظيمية و الإدارية: حيث يؤدي تشجيع العمال إلى الاهتمام أكثر بالمهام الموكلة لهم
- وأخذ مسؤولياتهم مما يحسن من مستوى الأداء على الوحدات المختلفة و على مستوى المنظمة

ككل .<sup>27</sup>

(3) مبادئ نظام الأجور:<sup>28</sup>

لنظام الأجور تأثير فعال و واضح على كثير من القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة و درجة الرضا التي يتمتعون به علاوة على ذلك أنه يحمل المنظمة الكثير من التكاليف لذلك لا بد على المنظمات تتمم بإعداد نظام الأجور بدقة لكي يكون ذا تأثير ايجابي ، و عليه أن يتميز هذا النظام بالخصائص الآتية :

<sup>27</sup> حمداوي وسيلة [ أستاذة إدارة الأعمال] كتاب إدارة الموارد البشرية – جامعة 8 ماي 1945 مديرية النشر لجامعة قالمة 2004 . ص 139-140  
<sup>28</sup> د / يوسف حجم الطائي ، ادارة الموارد البشرية الطبعة الأولى - الوراق للنشر و التوزيع - عمان الأردن 2009 ص 351

**(1) العدالة:**

إن العدالة شرط مهم لأي نظام سليم للأجور إلا أن العدالة في حالة معقدة متعددة الأبعاد و لهذا يجب

أن يتميز نظام الأجور في تحديد أجر كل وظيفة —:

**(أ) العدالة الخارجية:**

وهي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة.

**(ب) العدالة الداخلية:**

وهي العدالة في ذات الوظيفة و بين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة ، فيجب أن يكون مبلغ الأجر

عادلا في مكافئة المؤهلات و الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة فالنظام السليم يجعل

أمر ( معاون محاسب ) مثلا تتناسب مع المؤهلات و الجهد الذي تطلبه الوظيفة و أجر الوظائف الأخرى التي

تتطلب مؤهلات و جهد مناظر .

**(2) الوضوح:**

المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام القواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد

الأجور لوظيفته فهذا يساعد في التقدير فيما إذا كان الأجر محدد لوظيفته متكافئا مع استحقاقه و مع الأجر المحدد

لوظائف الأخرى ، و لهذا فالنظام السليم يتضمن تعليمات واضحة و بسيطة .

**(3) الشفافية:**

و تعني أن يكون نظام مكشوف و ليس سريرا فعليا ما تستخدمه السرية للتقييم بدلا من التحفيز الفاضح

فقد تدفع للبعض أجور أو مزايا أو مخصصات عالية جدا لو عرف الآخرون لما تؤدي

إلى قيامهم بالشكاوي ، فتبقى سرية لذلك حينما يكون النظام سري و غير شفاف ، فالاحتمال هو ناتج

عن هذا التمييز معتمدا و مقبولا كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت تعويضية للتخصصات النادرة تحتاجها

في هذه الحالة ، و لا تحتاج أن تجعلها سرية .

**(4) الاستقرار و الثبات:**

الشرط الأخر للنظام السليم هو أن يكون ثابتا و مستقرا فلا يتم تغييره إلا عند توفر شرط الموضوعية، و هذا ضروري لتجنب التزعة لتخفيض مستوى الأجر إذا ازدادت كفاءة العاملين، فهنالك إدارات تشجع العاملين على الإبداع و بدل الجهد و بعد تحقيق زيادة في الإنتاجية ستبدأ بتخفيض أجورهم.

**(5) ارتباط الأجر بالأداء الفعلي:**

إن الأجر السليم في وجهة نظر الإدارة و الموظف نفسه، و هو أجر يعوض الفرد العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه. فالإدارة التي تدفع أجرا أو مكافأة بغض النظر عن أداء الفرد العامل سوف تخسر، كما أن الفرد يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها و بكل نظام المكافأة.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> يوسف حجم الطائي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الوراق للنشر و التوزيع عمان، الأردن 2009 ص 351.

### المطلب الثالث: عموميات نظام الأجور.

أ. هيكل الأجور: <sup>30</sup>

#### 1. تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة :

يعكس الأجر المناسب " لكل وظيفة قيمتها النسبية و المطلقة . و قد سبق أن تعرفنا على القيمة النسبية للوظيفة من خلال عملية تقييم الوظائف. أما القيمة المطلقة فهي قيمة الوظيفة و أجرها السائد في السوق و على ذلك فإن تحديد الأجر المناسب للوظيفة يعني للوظيفة تسعيرها في ضوء هذين العاملين . و يوضح الشكل (2.9) عملية التوفيق بين هذين العاملين لتحديد الأجر المناسب للوظائف ( خريطة التشتت ) .

كما نلاحظ في هذا الشكل وجود محورين .

المحور الرأسي يمثل مستويات الأجور المختلفة، أما المحور الأفقي يمثل القيمة النسبية للوظائف باستخدام طريقة النقاط. و يمثل كل نقطة في هذا الرسم تلاقي في الأجر مع الأهمية النسبية للوظيفة، فمثلا النقطة (أ) تمثل وظيفة أساسية تقدر قيمتها ب ( 500 ) نقطة على الخط الأفقي و يبلغ أجرها ( 80 ) دينار بالساعة.

و بتطبيق هذا الرسم على بقية الوظائف الأساسية أو الدالة نحصل على " خط اتجاه الأجر " - Wage

troudieme - الذي يجمع حوله نقاط التقاطع و يساعدنا هذا الخط في تحديد قيمة بقية الوظائف الأخرى

غير الأساسية (أي الوظيفة التي تدخل في استقصاء الأجور لأنها لا تشبه الوظائف السائدة في المنظمات المنافسة ،

أو أنها وظيفة غير معروفة و لها أهمية استثنائية في المنظمة). فمثلا نستطيع تحديد أجر الوظيفة ب التي تحض

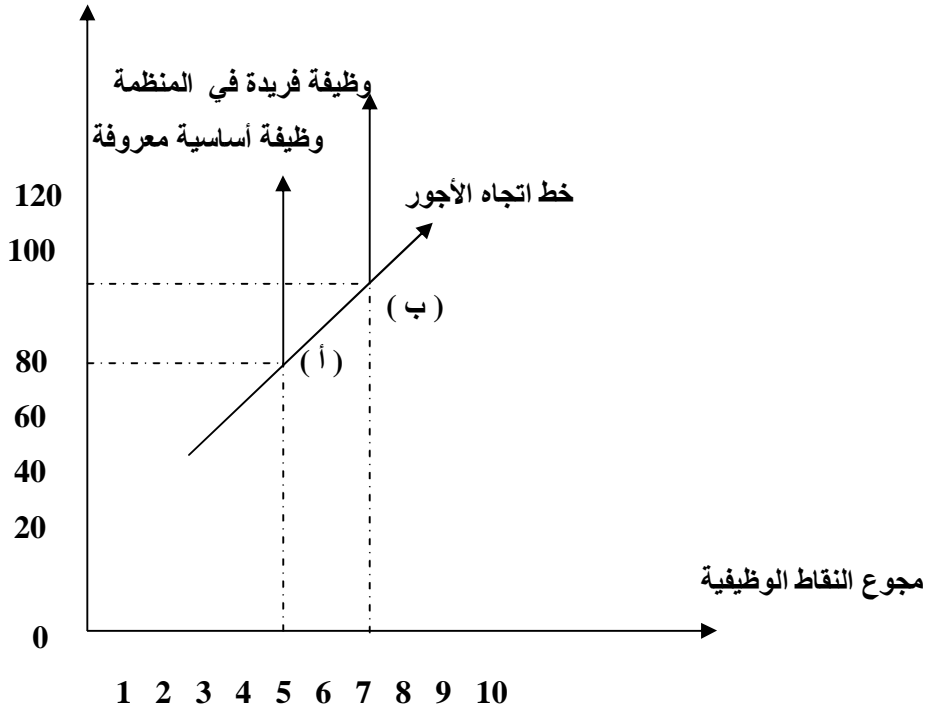
بأهمية نسبية تساوي ( 7000 ) نقطة بإسقاط عمود على هذه النقطة تم توصيله أفقيا بالمحور الرأسي الذي يمثل

مستويات الأجور لنجد أجر هذه الوظيفة ( 100 ) دينا في الساعة

<sup>30</sup> د / مؤيد سعيد السالم ( قسم إدارة الأعمال - جامعة اليرموك ) و د / عادل حرحوش صالح ( رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة قطر - ) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي الطبعة الثانية عالم الكتب الحديث ص 179 - 180

الشكل رقم : 02

مستويات الأجر  
بالدينار و الساعة



## 2. هيكل الوظائف Job structure :

تكون هيكل الوظائف من مجموعة الأعمال أو الوظائف الأساسية التي تم تقسمها حسب أهميتها النسبية. هذه الأعمال لا بد من تحديد الأجر الخاص لكل منها و لما كانت هناك مئات الأعمال الوظائف بشكل منفصل على الآخر سينجم عنه عدد كبير من تقسيمات الأجر. و قد لا يكون الفرق بين أجر وظيفة و أخرى سوى دنانير معدودة.

و من هنا جاءت ضرورة تجميع الأعمال المتشابهة أو المتقاربة في واجباتها و في صعوباتها و في مسؤوليتها و أهميتها في فئة أو مجموعة واحدة تحصل على نفس الأجر. و فائدة تجميع الأعمال المختلفة في عدد محدود من الفئات ، و إنما تجنب الإدارة مشقة تسعير كل عمل على حده ، إذ في هذه الفئة و يعتمد تحديد عدد فئات الوظائف على عوامل عديدة من بينها عدد الوظائف و كذلك مدى التفاوت أو الاختلاف بين أنواع الوظائف أو الأعمال و فلسفة الإدارة بشأن استخدام الترقية كحافز لزيادة و تحسين أداء الموظف . فمن الواضح أنه كلما كان عدد الوظائف قليلا و كان التفاوت أو الاختلاف بينها قليلا أيضا ، قل عدد فئات ، و كلما اتجهت الإدارة إلى استخدام الترقية كوسيلة للتحفيز لا بد أن يكون عدد الفئات كثيرا نسبيا كما لو كانت الزيادة في الأجر غير مرتبطة بالترقية ، و يتراوح عدد الفئات بين خمس فئات و خمس و عشرين في المتوسط.

## 3. تحديد نطاق الأجر:

توضح لنا من الفقرة السابقة أن كل مجموعة من الوظائف أو كل فئة يوجد فيها " أجر محدد " لكل الوظائف الداخلية في الفئة و كما يبدو من الشكل السابق ، فإن مجموعة الوظائف الداخلية في الفئة من ( 200 - 299 ) سيكون أجرها الموحد ( 1000 ) دينار أما مجموعة الوظائف الداخلية في الفئة من ( 200 - 299 ) سيكون أجرها ( 2000 ) دينار و هكذا، و الواقع أن هذا الأسلوب غير سليم ، لأنه لا يسمح باختلاف الأجر رقم تعدد مستويات النقط في الفئة الواحدة ، ماذا بشأن المميزين أو الأكفاء داخل كل فئة مثلا ؟



ماذا لو أرادت تكريم أحد الموظفين بسبب جدارته و أدائه ؟ .....طبعا لا خيار أمامها سوى نقله إلى فئة أو درجة أخرى و هكذا سوف يخل بمبدأ العدالة في الأجر هو استخدام " نطاق الأجر " داخل كل فئة بدلا من استخدام طريقة الأجر الموحد لجميع الوظائف. و يتم ذلك بوضع حد أدنى و حد أعلى للأجر، فالموظف الجديد أو الذي لديه مستوى أداء ضعيف يحصل على أقل راتب موجود في الفئة. و الموظف المتميز في أدائه فيمكن أن يزداد راتبه ليصل إلى أعلى أجر داخل الفئة ، و هكذا يفيدنا نطاق الأجر في وضع حدود دنيا و وسطى و قصوى لكل وظيفة إضافة إلى السماح بالتدرج في الزيادة داخل الوظيفة الواحدة وفقا للكفاءة و الجدارة .

و يصور الجدول رقم ( 9 - 1 ) هذا الوضع .<sup>31</sup>

فئة الأجر	الحد الأدنى و الأعلى للنقاط	الحد الأدنى و الأعلى للأجر
1	100 - 199	1000 - 2000
2	200 - 299	200 - 3000
3	300 - 399	3000 - 4000
4	400 - 499	4000 - 5000
5	500 - 599	5000 - 6000
6	6000 - 699	6000 - 7000
7	700 - 799	7000 - 8000
8	800 - 899	8000 - 9000

ب. الحوافز:

إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ، فإن الحافز هو العائد الذي سيحصل عليه نظير تميزه في الأداء و هذا الأجر لا يوفر الدافع الكافي في الأداء الفعال لذلك لا بد من تدعيمه بنظام للحوافز التي تشجع الأفراد على تحسين أدائهم .

<sup>31</sup> د / عادل حروح صالح - رئيس قسم إدارة الأعمال جامعة قطر - د / مؤيد سعيد السالم - قسم إدارة الأعمال جامعة اليرموك - إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - الطبعة الثانية - عالم الكتب الحديث ص 79 ص 180 - 183

❖ مفهوم الخوافز

هي عوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب

عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية

❖ خصائص نظام الخوافز الفعال :

يجب أن يتسم نظام ببعض الخصائص من أهمها:

○ القابلية للقياس : يجب تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن

تقديره و قياس أبعاده .

○ إمكانية التطبيق : و سيشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الخوافز بلا مبالغة

في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام .

○ الوضوح و البساطة : لا بد من وضوح نظام الخوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة

منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابه .

○ التحفيز : يجب أن يتسم نظام الخوافز بإثارة همم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم

لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق أداء المنشود

○ تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الخوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محدد

و واضحة و موضوعية للأداء ، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الخوافز

من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .

○ المشاركة : يفصل أن يشارك العاملون في وضع نظام الخوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لثبتهم

و تحمسهم ، و زيادة إقناعهم و الدفاع عنه .

○ القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته و تأثيره

لتحقيق أهدافه المنشودة. 32

ج. خصائص نظام الأجور:

يتميز نظام الأجور الجيد بخصائص التالية :

1. انسجامه مع قيم المنظمة .
2. توافقه مع أهداف المنظمة و خطط عملها .
3. مساندته للسلوك الذي تسعى المنظمة إرساءه.
4. علاقته الوطيدة بأداء المنظمة و إنتاجيتها .
5. خلقه المنافسة الإيجابية بين العاملين.
6. توفيره بيئة عمل لجذب و ضمان استمرار ذوي الخبرة و الكفاءة في المنظمة.
7. تلاؤمه مع متطلبات سوق العمل .
8. علاقته الوطيدة بإستراتيجية المنظمة و أسلوب العمل الإداري فيها
9. خلقه التوازن المطلوب بين الأجر و الإنتاجية .<sup>33</sup>

د. العوامل المؤثرة على النظام الأجور:

تتأثر الأجور بعوامل عديدة تتعلق بالأفراد و البيئة الداخلية للمؤسسة و بعوامل خارجية تتمثل في المحيط

الإقتصادي و الاجتماعي و يمكن ذكر هذه العوامل فيما يلي :

<sup>32</sup> زاهر عبد الرحيم - مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، - دار الرابية لنشر و التوزيع عمان 2011 ص 148 - 149  
<sup>33</sup> د / محمد الكرني - إدارة الموارد البشرية - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان ، شارع الملك حسين ، بناية الشريكة المتحدة للتأمين عمان الأردن  
الطبعة الأولى 1435 هـ - 2014 م ص 194 - 195

❖ القوانين و التشريعات السائدة:

تضع قوانين العمل قيود على المؤسسة من حيث الحد الأقصى لساعات العمل و معدات العمل الإضافي و الحد الأدنى للأجور و في كثير من الأحيان تثير هذه القوانين جلا كبيرا حول القيود التي تضعها المنظمات.

❖ تكاليف المعيشة :

يجب تحديد مستوى الأجور خاصة فئات الأجر الدنيا و الوسطى بحيث يوفر دخلا كافيا لمتطلبات المعيشة بعكسه قد يجرم 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.

❖ جماعة الضغط و المساومة الجماعية:

لقد أثرت القوانين و العلاقات النقابية العمالية على كيفية تصميم خطط الأجور فادا كانت نقابة قوية. فقد تستخدم قوتها لتجعل مستوى الأجور أعلى مما تستحقه وظائفهم في ضوء قيمتها الحقيقية للمنظمة. 34

❖ سوق العمل و حالة الاقتصاد :

الوضع الإقتصادي عاملا مهم يؤثر على مستوى الأجور و مع دل دوران الأجور التي تدفعها المنظمات المناظرة و المنافسة ففي الكساد يتردد العامل الذي يشعر بعدم الرضا عن ترك العمل خوفا من عدم إيجاد عمل و قدرة المنظمة على دفع الأجر يمكن تعتبر هذا العمل إضافي و يعكس الوضع المالي للمنظمة و مشاكلها 35

❖ قدرة المنظمة على دفع الأجور:

قد تعاني المنظمة من مشاكل مالية تجعلها غير قادرة على رفع مستوى الأجور السائدة في السوق و بالتالي هذا العامل إضافيا يعكس الوضع المالي للمنظمة لذلك تحتاج أن تمارس تحيزا معتمدا في تحديد الأجور.

<sup>34</sup> د / محمد حسن منصور . أستاذ القانون المدني كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية . إدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة و النشر " بيوت " .  
<sup>35</sup> ط / عليوة حمزة . أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة " سكيكدة حاويات للخدمات " مذكر مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم السير فرع سير المنظمات تخصص : تسيير الموارد البشرية جامعة محمد حيدر - بسكرة 2014 - 2015

## ❖ الوظائف مستثناة :

هو العامل الأخر يجب مراعاته في نظام الأجور بتحديد الراتب المستحق لكل وظيفة

في ضوء قيمتها للمنظمة 36

## ❖ عوامل غير عقلانية:

مازلت من غير الممكن إخضاع نظام الأجور كلياً لعوامل عقلانية ، فمهما حاولت المنظمة يبدو أن عوامل

غير عقلانية تؤثر فيها و هذه العوامل منها التحفيز الذي يحصل دون وعى و كذلك التقليد و استمرار ممارسات

قديمة 37.

<sup>36</sup> محمد حسن منصور – مرجع السابق -

<sup>37</sup> الطالب عليوة حمزة مرجع سابق

### المطلب الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية :

ماهية المؤسسة :38

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد و تنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة و محددة حسب طبيعة المؤسسة ، و هي مفتوحة على النظام الإقتصادي و الذي من خلاله تحصل على عوامل الإنتاج و تؤثر فيه عن طريق منتجاتها. و هي مسيرة من طرف مجموعة بشرية منظمة، و شكل خلية اجتماعية خاصة لها وسائل قانونية و مالية و مادية، و هي أيضا مركز اتخاذ القرارات.

#### تعريف المؤسسة:

للمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي .
- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة ،من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية ، تم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها ، و تكاليف الإنتاج .
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها .
- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية. التي يعتمد كل جزء منها على الآخر و تتداخل العلاقات فيما بينها و بين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.

<sup>38</sup> عمر صخري " اقتصاد المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر الطبعة الثانية 1993 ص24

## المطلب الثاني : إعداد و تحديد الأجور في المؤسسات الاقتصادية .

### ❖ تحديد الأجور في المؤسسات الاقتصادية

إن للأجر أهمية بالغة جدا سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة. فالنسبة للعامل يمثل له مصدر لتلبية احتياجاته. أما بالنسبة للمؤسسة يمثل نسبة كبيرة من التكاليف التي تتحملها حيث يسعى الطرفين إلى الوصول لأجر يرضي كل منهما، و لتحديد الأجر ينبغي تحديد ما يسمى بالأجر القاعدي و المنح التي يستفيد منها هذا العامل. و مما سبق سنتطرق إلى مفهوم الأجر القاعدي و كذلك المنح و الاقتطاعات الأجرية المعتمدة .

### 1. الأجر القاعدي:

يمثل الأجر الخام قبل اقتطاعات الضمان الاجتماعي و الضريبي و قبل تحويل الخدمات الاجتماعية فهو لا يشمل منح و لا الساعات الإضافية. فمقدار الأجر القاعدي يكون دائما في السطر الأولى .

أو الخانة الأولى في كشف أجر العامل 39

حتى يكون مفهوم الأجر القاعدي في غاية الوضوح يجب التطرق إلى الأجر الوطني الأدنى المضمون .

### تعريف الأجر الوطني الأدنى المضمون S.N.M.G:

هو الحد الأدنى الوطني للأجور و المرتبات المطبق على كافة العمال في كافة القطاعات و النشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل الحكومة . بمقتضى نصوص تنظيمية و يعتمد في تحديده لعدة اعتبارات مالية و اقتصادية و اجتماعية لا سيما فيما يتعلق بتطور الأسعار في البلاد و تطور مستوى المعيشة .

و تنفيذ للقرارات التي خرجت بها الثلاثية الأخيرة و القاضية بإعداد النظر في الأجر الوطني الأدنى المضمون من أجل تحسين القدرة الشرائية، فإن الأجر الوطني الأدنى المضمون ( S.N.M.G ) أو ما يسمى أحيانا بالأجر الوطني القاعدي و سيرفع بنسبة 20 % اعتبارا من أول جانفي 2012 لينتقل بذلك من 15000 دينار جزائري

إلى 18000 دينار جزائري شهريا .

<sup>39</sup> Site web de l'institut national de la statistique et des études économiques ( insoe ) [http : //w.w.w.insee . fn / fr / methodes / default . asp ? page de jinitions ,salaire , mensuel - base - smb . htm .](http://w.w.w.insee . fn / fr / methodes / default . asp ? page de jinitions ,salaire , mensuel - base - smb . htm .)

و تنص المادة 87 مكرر من قانون العمل على أن " الأجر الوطني الأدنى المضمون يتضمن الأجر القاعدي والعلاوات و التعويضات مهما كانت طبيعتها باستثناء التعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف التي دفعها العامل 40

## 2. العلاوات و التعويضات الأجرية المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية :

هناك نوعان من التعويضات في المؤسسة، تعويضات، تعويضات غير مباشرة و أخرى مباشرة:

### أ) التعويضات الغير المباشرة :

وهي المنافع و المزايا التي تمنحها المؤسسة لأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها و التي تستهدف تحريك روح الانتماء و تعزيزها لدى الداخلين الجدد و تزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج ايجابية على صعيد الأداء و الإنتاجية و هذه المزايا و المنافع لمن أن تميز المنظمة من غيرها من المنظمات و تصبح مكان أفضل للعمل ، فالمنظمة التي تمنح منافع اجتماعية أو صحية أو ظروف عمل أفضل يمكن أن تتفوق عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى و تكسب ميزة تنافسية تمكنها من التغلغل أكثر في سوق أعمالها و الحصول على حصة سوقية أكبر . 41

### ❖ أنواع التعويضات الغير المباشرة:

توجد العديد من الأشكال التي تسمح للمؤسسة زيادة أجر العمال و تشجيعهم على الأداء الجيد باعتباره

السييل الوحيد للدفع بالأجور نحو الأعلى ، ومن أهم الأشكال نجد: 42:

<sup>40</sup> <http://w.w.w.elkhabar.com/ar/autres/deenieres-nouvelles/409805.ntm>

<sup>41</sup> نوري منير مرجع سابق ص 225

<sup>42</sup> نوري منير مرجع سابق ص 230



### 1. العلاوات الدورية :

بتوقف أثرها على أداء الأفراد و حوافزهم على الأساس الذي يؤخذ في الاعتبار عند منح هذه العلاوات و هل هي مجرد مسألة اجتماعية أم مكافأة مقابل الزيادة في أداء الفرد و التمييز فإنه لدا من المطلوب دائما توضيح الصلة المباشرة بين مستوى الكفاءة و منح تلك العلاوة للأفراد ، و أسباب حصولهم على علاوة مرتفعة أو منحة منخفضة و الأعمال المرغوب فيها التي أدت إلى منحهم علاوة مرتفعة أو استثنائية أو الأعمال غير المرغوب فيها التي بدرت منه و أدت إلى حرمانهم من العلاوة حتى لا تفقد العلاوة أثرها التحفيزي .

### 2. المكافآت التشجيعية:

و هي نوع من المكافآت التي تمنح للتشجيع المادي لدعم الفرد ماليا على بدل جهود غير عادية أدت إلى تحقيق أهداف إضافية لصالح المنظمة ، أو للتقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله أو اختصار بعض الإجراءات غير الضرورية .

### 3. البرامج الإضافية:

تستخدم هذه البرامج كمزايا و منافع إضافية إلى جانب خطط الضمان الإجتماعي و خطط الراتب القاعدي و تعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجل القصير و يطلق عليها خطط المدخرات قصيرة الأجل تلقى هذه البرامج قبولا من قبل الأفراد العاملين كونها أموال ضامنة للحالات الطارئة إضافة إلى كونها نوع من الادخار الإجباري من قبل العاملين .

#### 4. برامج الحماية الخاصة و العامة :

تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافأته المباشرة المتمثلة في الأجر كما تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل و عائلته في حالة توقف مكافأته المباشرة المتمثلة في الأجر ، كما تستهدف تخفيف من أعباء النفقات الصحية و تشترط هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو أنظمة محددة لهذا فإنها تكتسب الصفة الإلزامية و تتميز بكونها تشمل جميع المنظمات دون استثناء، يقابلها في الجانب الأخر برامج تدع البرامج الخاصة و تضمن مجموعة من المزايا و المنافع التي تتطوع المنظمة بتقديمها للعاملين فيها، و تشمل على خطط دخل التقاعد ، و خطط تراكم رأس المال و خطط المدخرات و ترشيد الاستهلاك و منافع البطالة الإضافية و الدفع المضمون .

#### 5. خطط الدفع المضمون :

تشتمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الأفراد العاملين و المنظمة على حد سواء، و تستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية ، يشجع استخدام هذا النوع من الدفع في الصناعة الثقيلة، أو الصناعات التي تتعرض لتغيرات في حجم الموارد البشرية المستخدمة فعند الاستغناء الإجباري عن الفرد العامل تكون متضمنة ملزمة بدفع المبلغ من المال يطلق عليه بالدفع المضمون .

#### 6. منافع الرعاية الصحية:

تضم هذه المنافع النفقات المقابلة للمستشفى و أجور الأطباء و نفقات التأمين الطبي و تدفع إلى شركات التأمين، و تدخل ضمن برامج الصالح العام ، و تهدف إلى تغطية نفقات الخدمات الصحية و تحقيق أهداف التنمية البشرية في الجانب لصحي .

7. برامج الصالح العام :

تتمثل في خدمات رعاية الطفل. و خطط رعاية المسنين .

(ب) التعويضات المباشرة:

قبل التطرق إلى المنح و العلاوات و التعويضات الأجرية المباشرة ، ننبه الأجر تختلف من مؤسسة لأخرى حيث نجد في مؤسسات عناصر الأجر ناقصة بعنصر أو عنصرين أو غير ذلك ، قد تزيد عدد العناصر المكونة للأجر و فيما يلي أهم التعويضات المعتمدة في المؤسسة الاقتصادية.43

(1) علاوة التجارية المهنية:

تتمثل هذه العلاوة في مكافآت العامل على التجربة التي اكتسبها و التي تستفيد منها المؤسسة.

(2) علاوة المردود الفردي:

تمنح للعامل مقابل مردود العمل ويكون معدل هذه العلاوة ساريا كنسبة مئوية لنقطة المتحصل عليها من طرف العامل في إطار التنقيط الذي يمنحه له المسؤول المباشر و تمنح للعامل شهريا أو كل ثلاثة أشهر .

(3) علاوة العمل الدائم:

تمنح هذه العلاوة لبعض الفئات التي تتجاوز مدة عملها الحقيقية الوقت القانوني، و التي لا يمكن اعتبارها ساعات إضافية لصعوبة تحديد المدة.

(4) الساعات الإضافية:

تتمثل الساعات الإضافية مدة العمل التي تفوق المدة القانونية.

(5) علاوة المنصب:

تمنح هذه العلاوة للعمال الذين يعينون في عمل تابع لمنصب يتطلب العمل في أفواج متناوبة، حيث يجوز للمؤسسة المستخدمة أن تنضم العمل على أساس أفراج متعاقبة .

<sup>43</sup> عليوة حمزة. أسس إعداد نضام الأجر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة سكيكدة حاويات للخدمات تخصص تسيير الموارد البشرية ص<sup>2</sup>

**(6) علاوة الضرر:**

تمنح علاوة الضرر للعامل المعين في منصب عمل ينطوي مهامه على مشاق أو قذارة أو عناصر غير صحية أو على خطر و يحدد مبلغ التعويض وفقا للاتفاقيات الجماعية .

**(7) علاوة المردود الجماعي:**

تمنح للعمال عندما يحققون نتائج ايجابية تفوق التقديرات الموضوعية بناء على الإمكانيات الفعلية .

**(8) تعويضات النقل:**

تمح للعامل الذي لا توفر له المؤسسة وسيلة نقل بين مقر سكنه و مقر عمله.

**(9) علاوة إضافة للدخل ICR :**

يستفيد جميع المستخدمين الخاضعين لهذه الإتفاقية بعلاوة إضافية للدخل بقيمة نقدية تحددها المؤسسة .

**(10)منحة البطالة:**

تمنح للعامل الذي هو محل تسريح في إطار تقليص من عدد العمال و الذي يقبل الإستفادة من نظام التأمين عن البطالة الحق في تعويض يساوي أجر ثلاثة أشهر يتحمل دفعها المستخدم عند التسريح العناصر السابقة و المكونة للمجموعة الأولى و الثانية غالبا ما يطلق عليها اسم المنصب . و هي القاعدة الخاضعة للإقتطاع الضمان الإجتماعي و تحسب على أساس معدل الأجر الخام المتقاضى خلال اثني عشر شهرا قبل إنهاء علاقة العمل .

**(11)علاوة العمل التناوبي IRP :**

تمنح علاوة العمل التناوبي كتعويض جزائي عن لواحق الخدمة المستمرة و خصوصا :

- التغطية الزمنية أو نقل المهام
- العمل الليلي.
- خلال أيام الراحة الأسبوعية .
- أيام الأعياد المدفوعة الأجر .

**12) علاوة المنطقة:**

ينح هذا التعويض للذين يعملون بمناطق يراد تشجيع العمل فيه فتمنح حسب التقسيم الجغرافي للولاية.

**13) تعويضات استعمال السيارة الشخصية:**

و تمنح هذه العلاوة لبعض العمال الذين يمارسون وظائف داخل المؤسسة تستدعي التنقلات المستمرة و الذي يستعملون سياراتهم الشخصية لقضاء حاجة المؤسسة و تحدد غالبا الاتفاقيات الجامعية مبلغ هذا التعويض مناصب العمل تتراوح ما بين 800 دج إلى 1500 دج .

**14) الأجر الوحيد:**

يمنح هذا التعويض لهذا العامل الذي لا تشتغل زوجته مهما كان دخله .

**3. الاقتطاعات الأجرية :**

قبل أن يحصل العامل على الصافي في أجره فإن هذا الأجر يخضع لمجموعة من الاقتطاعات و تتمثل في ما يلي:

**أ. الاقتطاعات الاجتماعية:**

- اقتطاع الضمان الإجتماعي تماشيا مع النظام الاشتراكي و كذا تطورات و التوجهات التي بدأت تتجسد من بداية سنة 1980 م ، تقرر تطور نظام للضمان الإجتماعي يكون كريم و معمم على جميع المواطنين و بذلك تم إعادة تنظيم الضمان الإجتماعي في مجمله و يستند على المبادئ التالية :
- مبدأ تعميم الضمان الإجتماعي .
- مبدأ توحيد الأنظمة و الامتيازات و التمويل .

إن الهدف من إصدار قوانين الضمان الاجتماعي لسنة 1983 م هو تعميم الضمان للجميع دون النظر إلى قطاع النشاط أو الفرد فيشمل جميع العمال و الموظفين بالإضافة إلى المعوقين و كذا المسنين بالإضافة إلى السماح لل نقابات و الجمعيات الممثلة لهذه الفئات من المشاركة في تسيير هيئات الضمان ، وقد صدرت سنة 1983 خمسة قوانين وهي :

- الضمان الاجتماعي القانون رقم 83.
- التقاعد القانون رقم 83.
- حوادث العمل و الأمراض المهنية رقم 83.
- التزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي القانون رقم 83.
- المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي القانون رقم 83 .

أما معدل الاقتطاع فهو 9 % و يتمثل في :44

- ✓ اقتطاع الضمان الاجتماعي 1.5 %.
- ✓ اقتطاع التأمين على البطالة 0.5 %
- ✓ اقتطاع التقاعد المسبق 0.5 %
- ✓ اقتطاع التقاعد: 6.5 %

<sup>44</sup> الطبيب سماتي قاضي بمجلس قضاء سطيف مداخلة : الإطار القانوني للتأمينات الاجتماعية في التشريع الجزائري و مشكلته العملية جامعة فرحات عباس سطيف كلية العلوم الإقتصادية -

و الجدول التالي يبين نسب توزيع اشتراك في الضمان الاجتماعي:

المجموع %	حصة الصندوق الخدمات الاجتماعية %	الحصة التي يتكفل بها العامل %	الحصة التي يتكفل بها المستخدم %	الفروع
41		1.5	12.5	التأمينات الاجتماعية
12.5			12.5	حوادث العمل و الأمراض المهنية
16		6.5	9.5	التقاعد
1.75		0.5	1.25	التأمين على البطالة
1.5	0.5	0.5	0.5	التقاعد المسبق
0.5	0.5			السكن الاجتماعي
35	1	9	25	المجموع

ب. إقطاع الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات البناء، الأشغال

#### العمومية و الري caiobafh:

أنشئ هذا الصندوق بمقتضى المرسوم 45 - 97 المؤرخ في 04 - 02 - 1997 و قد جاء استجابة لضمان

موسمية عمل القطاعات لقطاعات البناء الأشغال العمومية و الري .

يغطي هذا الصندوق أو يتحمل تعويض أصحاب قطاعات الري الأشغال العمومية و البناء من خلال:

#### ◆ العطل المدفوعة:

البطالة المؤقتة الناجمة عن الأحوال الجوية و التي تؤدي إلى بطالة إجبارية للعمال مما يؤدي للإخفاض دخلهم

## ◆ مهام الصندوق :

تتمثل مهام الصندوق في :

- تأمين تسيير العطل المدفوعة و البطالة المؤقتة بحيث يستفيد العمال المعنيين ( البناء، الأشغال العمومية و الري ) من تعويضات تكفل بهم المحافظة على مداخلهم.
- ضمان تسجيل و ترقيم العمال المستفيدين و أرباب عملهم.
- توفير المعلومات والأطر القانونية للعمال و رب العمل.
- تكوين احتياطي موجه لتأمين تحويل التعويضات من أرباب العمل إلى العمال
- شروط الاستفادة
- دفع الاشتراكات .
- إستيفاء على الأقل 200 ساعة عمل خلال الشهرين الآخرين الدين يليها التوقف عن النشاط .
- تقديم تصريح بالتوقف عن العمل موجهة للصندوق من قبل رب العمل في خلال الثمانية و أربعين ساعة التي تأتي بعد توف النشاط.

## ◆ التعويضات :

## الإقتطاعات الضريبية :

## I. الضريبة على الدخل الإجمالي :

هي ضريبة تعرف وفق المادة رقم ( 01 ) من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم الماثلة كما يلي : تؤسس ضريبة سنوية وحيدة على دخل الأشخاص الطبيعيين تسمى الضريبة على الدخل الإجمالي ، و تفرض هذه الضريبة على الدخل الصافي الإجمالي للمكلف بالضريبة<sup>45</sup>

<sup>45</sup> ولهى بوعلام أستاذ مساعد مكلف بالدروس المداخلة : الضريبة على الأجور و المرتبات و إشكالية التوظيف كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ص<sup>2</sup>



## ❖ خصائصها:

من خلال التعريف السابق نستخلص الخصائص التالية :

- تطبق على دخل الأشخاص الطبيعيين .
- تعد الضريبة إجمالية أي شاملة لكل المداخل تلمس الدخل الصافي الإجمالي و هذا بعد خصمك الأعباء المحددة قانونا.
- تعد ضريبة وحيدة .معنى أنها تضم كل أصناف الدخل.
- تعتبر ضريبة تصريحية .معنى أنها واجبة التصريح من طرف المكلف بها.
- تعد ضريبة تصاعدية حيث تحسب انطلاقا من جدول تصاعدي بشرائح الدخل و تطبيق الضريبة على الدخل الإجمالي على ما يلي:

## (1) الأشخاص الخاضعون للضريبة :

- الأشخاص الطبيعيين .
- أعضاء شركات الأشخاص .
- الشركاء في الشركات المدنية المهنية .
- أعضاء شركات المساهمة الذين لهم مسؤولية تضامنية و غير نحدد فيها .
- أعضاء الشركات المدنية الخاضعة لنفس النظام الذي تخضع له الشركات ذات الاسم الجماعي .

## (2) المداخل الخاضعة لضريبة :

- الأرباح الصناعية و التجارية.
- الأرباح غير التجارية.
- المداخل الفلاحية .
- المداخل الإيجارية الناتجة عن تأخير العقارات المبنية و غير المبنية.
- مداخل رؤوس الأموال المنقولة .

- الرواتب و الأجور.

أهم اقتطاع هذا المجال هو الضريبة على الدخل الإجمالي " IRG " و هذا النوع من الضريبة تحدد نسبها و معدلاتها قانون المالية و هو عبارة عن اقتطاع من أجرة العامل حسب دخله. الجدول التصاعدي السنوي لحساب الضريبة على الدخل الإجمالي . و فيما يلي مثال لنوضح كيفية حساب الضريبة على الدخل الإجمالي:

لنفترض أن الأجر الخاضع للضريبة هو % 5423321 دج

ادن فالطريقة هي كما يلي :

نقوم بتقريب المبلغ و ذلك بتحويل الأرقام الثلاثة الأخيرة إلى أصفار و تعطينا : % 4520000 دج

% 0 من 10000 = 00 دج

% 20 من 20000 دج = 4000 دج

% 30 من 24230 دج ( الباقي ) = 7269 دج

مجموع الضريبة الخام = 7269 + 4000 = 11269 دج

تخفيض 40 % = 0.4 × 11.269 = 4.507.60 دج

1000 دج

1500 دج



سلم تخفيض في الضريبة على الأجور

بما أن قيمة التخفيض 4507.60 دج أكبر من 1500 إذن قسمة التخفيض = 1500 دج

بعد أن تفصلنا في الإقتطاعين الاجتماعيين و الضريبيين سنقدم جدول نبين فيه المنح و التعويضات الخاصة و الغير

خاضعة :

الجدول رقم 06 :

العناصر	الضريبة على الدخل الإجمالي irg	اشتراك الضمان الإجتماعي SS
الأجر القاعدي		
علاوة التجربة المهنية		
علاوة المردود الفردي		
علاوة العمل الدائم		
الساعات الإضافية		
علاوة المنصب		
علاوة الضرر		
علاوة المردود الجماعي		
تعويض المنطقة	×	×
تعويض التغذية أو السلة		×
تعويض استعمال السيارة الشخصية		×
الأجر الوحيد	×	×
المنح العائلية	×	×
تعويض النقل		×
منحة البطالة		×
علاوة العمل التناوبي		

المصدر : عليوة حمزة ، أسس إعداد الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

**II. ضريبة على التكوين:**

هي ضريبة تفرض على المؤسسات التي لا تقوم بعمليات التكوين لموظفيها و تقدر بنسبة 1 % من مجموع الأجر الخاضع للضريبة لكل العمال . لا يتم اقتطاعها من أجر العامل .

**III. ضريبة على التربص:**

هي ضريبة تفرض على المؤسسات التي لا تقوم باستقبال متربصين و تقدر بنسبة 1 % من مجموع الأجر الخاضع للضريبة لكل العمال. لكن لا يتم اقتطاعها من أجر العامل.

**❖ إعداد الأجور في المؤسسات الاقتصادية :****○ مفهوم كشف الأجر:**

وثيقة الإلزامية التي يجب أن تعطي للموظف من قبل صاحب العمل في وقت دفع الأجور شهريا. و يجب أن تحتوي على بعض التفاصيل الإلزامية المذكورة في قانون العمل<sup>46</sup> و هي ليس لها شكل موحد. و نوضح بنموذج لكشف الأجر :

<sup>46</sup> <http://www.l-expat-comptable.com/lexique/bulletin-de-paie.html>

الشكل رقم 03 :

الرتبة: .....	السيد (ة): .....
الشهر: .....	الصف: .....
عدد الأطفال: .....	الحالة العائلية: .....
المفتاح: .....	رقم الحساب: .....
المبالغ	عناصر الراتب
	الراتب القاعدي علاوة الخبرة المهنية تعويض عن المنصب تعويض المنطقة علاوة الضرر علاوة المنصب علاوة الخطر المنح العائلية
	المجموع الخام
	الضمان الإجتماعي الضريبة على الدخل العام خصومات أخرى اجتماعية
	مجموع الخصوم
	المجموع الصافي

المصدر : عليوة . أسس إعداد الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .

## ❖ إعداد كشف الأجور:

سنقوم في هذا المطلب توضيح كيفية حساب الأجر في المؤسسات الإقتصادية بالرغم من أن المنح و التعويضات تختلف من مؤسسة لأخرى إلا أن الأساس واحد في حساب الأجر .

## الشكل رقم 04:

الاقطاعات	المنح	البيان
		أجر القاعدي (SB) <u>منح خاضعة الإقتطاعين</u> <u>اجتماعي و الضريبي</u> منح (أ) منح (أ) منح (أ)
	أع + s b = □	أجر المنصب (SP)
(2) = (1) × 9 %		اقتطاع الضمان الإجتماعي (SS)
		تعويضات غير خاضعة للضمان الإجتماعي . تعويض induom cotisable تعويض induom cotisable
	(3) = (1) + ع ind	أجر خاضع للضريبة (Si)
(4) = (barème)		ضريبة على دخل إجمالي
	(5) = (3) - (4)	أجر الصافي

## المصر : عليوة . أسس إعداد الأجور في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية

إن أهم عملية في إعداد الأجر هو تحديد الأجر القاعدي الذي يختلف بدوره من مؤسسة لأخرى فكل مؤسسة

لديها سلم خاص بها . و من تم تحديد المنح المتقف عليها بين الطرفين و المقصود بالطرفين . العامل و المؤسسة 47

<sup>47</sup> عليوة . أسس إعداد الأجور في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة " سكيكدة " حاويات للخدمات مذكرة لنيل شهادة الماستر

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية و الوظيف العمومي .

1. مفهوم المؤسسة العمومية<sup>48</sup>

إن المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية يرتكز على أساس فكرة المرافق العام، فهي عبارة عن مرفق عام إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و تخضع لقواعد القانون العام في تنظيمها و سيرها. لكن هذا المفهوم أصيب بمزة عند تزايد تدخل الدولة في مجال الإقتصادي و ظهور المرافقة العمومية الصناعية و التجارية التي يتضمن نظامها القانوني تطبيق قواعد من القانون الخاص

2. مفهوم الوظيف العمومي :<sup>49</sup>

إن مفهوم الوظيف العمومي يتحد عدة معاني مختلفة ، وفق لمعيار المعمول به و النظرة المعتمدة لها في الرؤية و التحليل أو من حيث طبيعة و نوعية مستوى العلاقات القائمة في المجتمع ، و تتم توضيح ذلك من خلال ثلاثة فروع من الناحية الشكلية و العضوية و المادية .

- من حيث الناحية الشكلية:

تعتبر الوظيفة العمومية من الناحية الشكلية عن نظام قانوني خاص يظهر مميزاتها و يطبق مع المعيار العضوي على كافة أعوان الدولة في مختلف الإدارات ز المؤسسات الهيئات العمومية.

- من الناحية العضوية :

يقصد بالوظيفة العمومية من الناحية العضوية مجموع مستخدمي الإدارة الخاضعين بدورهم لنظام قانوني منسجم نوعا ما و متنوع.

- من الناحية المادية :

تقدم الوظيفة العمومية بنشاط ذو طبيعة أصلية مقارنة بغيره من نشاطات القطاعات الأخرى، يتميز بالتنسيق المهني الدائم مع عمل السلطات العمومية الإدارية بالمعنى الواسع مقارنة بنشاطات القطاعات الأخرى ، من حيث ممارسة المسؤوليات السياسية البحثية .

<sup>48</sup> د / بوعبد الله بوزيد . مفهوم المؤسسة العمومية .

<sup>49</sup> د / سعيد مقدم - الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ص 25 - 26

### المطلب الثاني: هيكله الوظائف العمومية: 50

خلافًا لهيكله الوظائف العمومية الفرنسية القائمة على تعدد الوظائف العمومية : فإن الوظيفة العمومية الجزائرية ، تتميز بهيكلية قائمة على الأحادية في مكوناتها ، الخاضعة لنظام قانوني دستوري واحد يحكمها ، يسمى " القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " و إلى العديد من القوانين الأساسية الخاصة بكل فرع من فروع نشاطات قطاع الوظيفة العمومية التابع للدولة و الجماعات المحلية و الإدارية الإستشفائية ، و التي تسرى على كافة أسلاك و رتب الموظفين الممثلة بدورها في فئات تعبر من الناحية القانونية ، عن وضعية الموظف في الهيئة التسلسلية للوظيفة العمومية .

#### ➤ هياكل و هيئات الوظيفية العمومية :

وفقًا لأحكام المادة 55 من قانون الوظيفة العمومية الجزائرية، تنحصر هياكل و هيئات الوظيفة العمومية فيما يلي:

- الهيكل المركزي للوظيفة العمومية .
- المجلس الأعلى للوظيفة العمومية .
- هيئات المشاركة و الطعن

#### أ. الهيكل المركزي للوظيفة العمومية:

يعد الهيكل المركزي للوظيفة العمومية بمثابة الإدارة الدائمة للدولة تضطلع في مجال الوظيفة العمومية باقتراح

عناصر السياسة الحكومية التي غالبًا ما تقدم في شكل برنامج عمل الحكومة.

كما تسهر بالاتصالات بالإدارات المعنية على تطبيق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، و ضمان

مطابقة النصوص المتخذة لتطبيقه .

- ضمان مراقبة قانونية للأعمال الإدارية المتصلة بتسيير المسار المهني للموظفين.
- تقييم تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية و ضمان ضبط التعدادات.
- تنفيذ سياسة تكوين الموظفين و تحسين مستواهم .

50 د / سعيد مقدم مرجع سابق ص 30 - 33



- تمثيل مصالح الدولة بصفقتها مستخدمة عند الاقتضاء، أمام الجهات القضائية و سيره عن طريق التنظيم.

ب. المجلس الأعلى للوظيفة العمومية :

و يكلف بجملة من المهام :

• ضبط محاور الكبرى لسياسة الحكومية

و هو يشكل وفقاً لأحكام المادة 60 من ممثلين عن:

- الإدارات المركزية في الدولة .

- المؤسسات العمومية .

- الجماعات الإقليمية.

- المنظمات النقابية للعمال الأجراء الأكثر تمثيلاً على الصعيد الوطني في مفهوم أحكام القانون

رقم 14/90 المؤرخ في 02 يونيو 1990 المذكور أعلاه

كما يضم شخصيات يتم اختيارها لكفاءتها في ميدان الوظيفة العمومية و من واجبات المجلس طبقاً لأحكام المادة

61 من نفس القانون، يتولى رفع تقرير سنوي عن وضعية الوظيفة العمومية لرئيس الجمهورية.

ج. هيئات المشاركة و الطعن:

إن الغرض من إنشاء هذه الهيئات هو المساهمة إلى جانب إدارة تسيير الموارد البشرية في تسيير الحياة المهنية

للموظفين. و تنشأ هذه الهيئات لدى المؤسسات و الإدارات العمومية ، حسب الحالة لكل رتبة أو مجموعة رتب

أو سلك أو مجموعة أسلاك تتساوى مستويات تأهيلها ( المادة 63 ) .

و تتمثل هيئات المشارك و الطعن فيما يلي:

- لجان إدارية مساوية الأعضاء .

- لجان الطعن .

- لجان تقنية .

تتضمن هذه اللجان بالتساوي، ممثلين عن الإدارة و ممثلين منتخبين عن الموظفين، ترأسها السلطة الموضوعية

على مستواها أو ممثلين عنها.

### 1. اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء .

تستشار هذه اللجان المتساوية الأعضاء في المسائل الفردية التي تخص الحياة المهنية للموظفين ، كما تجمع

كلجنة ترسيم و كمجلس تأديبي حسب الحالة . و تتخذ قراراتها بعد المداولة .

### 2. لجان الطعن :

تنشأ هذه اللجان لدى كل وزير و كل والي و كذا لدى كل مسؤول مؤهل لدى بعض المؤسسات

أو الإدارات العمومية و هي تتكون مناصفة من ممثلي الإدارة و ممثلي الموظفين المنتخبين و ترأسها السلطة الموضوعية

على مستواها و ينتخب ممثلو الموظفين في اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ، من بينهم ممثلين في لجان الطعن

( المادة 56 فقرة 3). و تخطر هذه اللجان فيما يخص العقوبات التأديبية من الدرجتين الثالثة و الرابعة المنصوص

عليها في المادة 163 من قانون الوظيفة العمومية

### 3. اللجان التقنية :

على غرار اللجان السابقة تنشأ هذه اللجان لدى كل وزير و كل والي و كذا لدى بعض المؤسسات

أو الإدارات العمومية و هي تتكون مناصفة من ممثلي الإدارة و ممثلي الموظفين المنتخبين و ترأسها السلطة

الموضوعية على مستواها أو الممثلون عنها ، و ينتخب ممثلو اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء من بينهم ، ممثلهم

في اللجان التقنية . وهي الهيئات التي نتطرق لدورها بنوع من التفاصيل بعنوان مبدأ المشاركة في تسيير المسار المهني

للموظفين لاحقا.

المطلب الثالث : أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات العمومية الوظيف العمومي .

1. النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع الرواتبهم :<sup>51</sup>

تطبيقا للمواد 8 و 114 إلى 126 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعلقة بالنظام الجديد لتصنيف و دفع الرواتب، انشأ المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم و تهدف هذه إلى توضيح كيفية تطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم و كذا إدماجهم و إعادة تصنيفهم في إطار القوانين الأساسية الخاصة الجديدة.

أ. شبكة مستويات التأهيل :

طبقا للمادة 8 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يتم تصنيف الرتب حسب مستوى التأهيل المطلوب، كما هو مثبت بالمؤهلات و الشهادات التي تتوج مختلف دورات التعليم و التكوين. و تشمل شبكة مستويات التأهيل 17 صنفا و 7 أقسام فرعية خارج الصنف توافق مختلف مستويات التأهيل.

إن تقسيم الشبكة إلى أربع 4 مجموعات أ . ب . د . د الموافقة لمستويات التأهيل الرئيسية تكون على الشكل الآتي

- المجموعة د: التنفيذ، و توافق الأصناف من 1 إلى 6.
- المجموعة ج: التحكم و توافق الصنفين 7 و 8.
- المجموعة ب: التطبيق و توافق 9 و 10.
- المجموعة أ: التصميم و البحث أو الدراسات و توافق الأصناف من 11 إلى 17 و كذا الأقسام الفرعية السبعة 7 خارج الصنف

<sup>51</sup> 51 تعليمة رقم 7 مؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 . تتعلق بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم لإلى السيدات و السادة أعضاء الحكومة السيدة و السادة الولاية

الجدول رقم 07 : شبكة مستويات التأهيل

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعات
❖ السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل .	1	د
❖ السنة السابعة من التعليم الأساسي . ❖ السنة الثامنة من التعليم الأساسي .	2	
❖ شهادة التكوين المهني المتخصص. ❖ السنة السابعة و الثامنة من التعليم الأساسي و تكوين 12 شهرا. ❖ السنة التاسعة من التعليم الأساسي .	3	
❖ شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط	4	
❖ شهادة الكفاءة المهنية . ❖ السنة التاسعة من التعليم الأساسي و 12 إلى 18 شهرا من التكوين. ❖ السنة التاسعة من التعليم الأساسي .	5	
❖ شهادة التحكم المهني. ❖ السنة الثانية من التعليم الثانوي .	6	
❖ السنة الثالثة من التعليم الثانوي . ❖ السنة الثانية من التعليم الثانوي و 12 شهرا من التكوين . ❖ السنة الأولى من التعليم الثانوي و 24 شهرا من التكوين .	7	ج
❖ البكالوريا . ❖ شهادة تقني .	8	
❖ البكالوريا و 24 شهرا من التكوين .	9	ب
❖ شهادة تقني سام . ❖ شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية . ❖ البكالوريا و 36 شهرا من التكوين.	10	

❖ ليسانس . ❖ ليسانس نظام ل.م.د. ❖ شهادة الدراسات العليا .	11	أ
❖ شهادة المدرسية الوطنية الإدارية .	12	
❖ بكالوريا و 5 سنوات من التعليم العالي . ❖ ماستر نظام ل.م.د . ❖ ليسانس ما بعد التدرج المتخصص	13	
❖ ماجستير . ❖ شهادة المدرسية الوطنية الإدارة. النظام الجديد.	14	
❖ صنف مخصص لرتب الترقية .	15	
❖ دكتورا في الطب العام .	16	
❖ صنف مخصص لرتب الترقية	17	
❖ ماجستير الالتحاق برتب التعليم العالي و البحث العلمي . ❖ دكتوراه. ❖ دكتوراه دولية	قسم فرعي 1	
❖ شهادات الدراسات الطبية المتخصصة .	قسم فرعي 2	
❖ شهادات الدراسات الطبية المتخصصة للالتحاق برتب التعليم العالي و البحث العلمي .	قسم فرعي 3	
❖ قسم فرعي مخصص لرتب الترقية	قسم فرعي 4	
❖ دكتوراه في العلم الطبية .	قسم فرعي 5	
❖ التأهيل الجامعي.	قسم فرعي 6	
❖ قسم فرعي مخصص لرتب الترقية .	قسم فرعي 7	

**ب. الشبكة الاستدلالية للمرتبات :**

تشتمل الشبكة الاستدلالية من الناحية العمودية على رقم استدلاي أدنى و رقم استدلاي أقصى يوافقان على توالي مستوى التأهيل الأدنى و مستوى التأهيل الأعلى للوظيفة العمومية.

و يندرج التطور العمودي للشبكة الاستدلالية ، إذن بين الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف الأول المقدر بـ 200 و الرقم الاستدلالي الأدنى للقسم خارج الصنف الأخير المقدر بـ 1480 . و يتم التطور من صنف إلى صنف و من مجموعة إلى مجموعة، و يهدف هذا التطور المزدوج إلى مكافأة، الترقية المهنية و كذا التطور في مستويات التأهيل.

و يوافق التطور الاستدلالي من الناحية الأفقية الترقية في الدرجات في إطار اعتماد الأقدمية المهنية. و تحديد قيمة النقطة الاستدلالية بخمسة و أربعين دينارا ( 45 دج ) طبقا للمادة من المرسوم الرئاسي رقم 30407 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 و المذكور أعلاه .

**ب. كيفية تصنيف الراتب في الشبكة الاستدلالية في إطار القوانين الأساسية الخاصة :**

يتم تصنيف الرتب في إطار إعداد القوانين الأساسية الخاصة الجديدة حسب مستوى التأهيل المطلوب المؤهل الشهادة ، دورة التكوين و تجدر الإشارة إلى أن بعض الرتب ، و على الرغم من تساوي مستوى تأهيلها لن يتم تصنيفها في نفس الصنف أو القسم الفرعي خارج من الشبكة الاستدلالية ، و بالفعل ، فإنه بالإضافة إلى المؤهلات و الشهادات المسلمة من قطاعات التربية الوطنية ، و التعليم العالي ، و التكوين و التعليم المهنيين يتم كذلك اعتماد دورات التكوين المتخصص المنصوص عليها بموجب القوانين الأساسية الخاصة في إطار تنظيم المسار المهني للموظفين.

كما يشكل نمط التوظيف للالتحاق بنفس الرتبة معيارا لتصنيف الرتب ضمن الشبكة الجديدة.

ج. طريقة حساب الراتب:

يحدد الرتب من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى لصف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة. و عليه ينتج المرتب عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى و الرقم الاستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الاستدلالية .

مثال عن حساب راتب موظف مصنف في الصنف 13 الدرجة 5:

يحدد الراتب كما يلي :

- الرقم الاستدلالي الأدنى الموافق للصف 13 : 578

- الرقم الاستدلالي في الدرجة الخامسة : 145

- المرتب الأساسي :  $26010 = 45 \times 578$  دج

- الرقم الاستدلالي للمرتب = الرقم الاستدلالي الأدنى + الرقم الاستدلالي للدرجة

$$578 + 145 = 723$$

ينتج الراتب من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمرتب الذي يساوي 723 في قيمة النقطة الاستدلالية

$$\text{المحددة} \quad \text{بـ} \quad 45 \text{ دج أي } 32535 = 45 \times 723$$

حساب العلاوة و التعويضات:

ينبغي التوضيح بأن أنظمة التعويضية المرتبطة بمختلف أسلاك الموظفين ستدخل عليها عملية إعادة

الانسجام، بعد الصادقة على كل القوانين الأساسية الخاصة.

و عيه سيتواصل دفع مختلف العلاوة و التعويضات بصفة انتقالية حسب طريقة الحساب و الوعاء المنصوص

عليها بموجب التنظيم المعمول ذبه بتاريخ 31 ديسمبر سنة 2007 باستثناء التعويض التكميلي عن الدخل

و تعويض التبعة الخاصة أو أي تعويض مماثل.

و في هذا السياق ، فإن الموظفين الذين تم توظيفهم في إطار القوانين الأساسية الخاصة سيستفيدون من نفس

العلاوات و التعويضات المدفوعة إلى الموظفين من نفس الرتبة .

مثال عن حساب علاوة المردودية :

إن حساب علاوة المردودية لموظف ينتمي إلى الأسلاك المشتركة . مصنف في الصنف 16 قسم 1 من الشبكة المنصوص عليها بموجب المرسوم رقم 5985 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 و المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و المؤسسات و الإدارات العمومية في الدرجة الخامسة ، يتم كما يأتي :

نسبة العلاوة المردودية : 30 % من الرتب الرئيسي . على اعتبار أن الموظف المعني قد حصل على علامة 20/20 ، يستفيد من النسبة القصوى ، أي 30 % .

ينتج مبلغ علاوة المردودية من حاصل ضرب الراتب الرئيسي للموظف كم هو مقرر حسب جدول المرتبات لسنة 2001 في 30 % أي :  $13304 \times 30\% = 3991$  دج

#### خلاصة

في ختام هذا الفصل نستنتج أن عملية إعداد الأجور هي ليست بالعملية المباشرة كما من منظور بعض الأفراد. فهي عملية معقدة نوعا ما و أنه قبل القيام بعملية حساب الأجور لابد من تحديد بعض الأسس و المبادئ. و القيم و أن كل مؤسسة تعتمد طريقة واحدة من بين الطرق المذكورة في هذا الفصل و يتم هذا الاختيار على أساس نوع المؤسسة إن كانت عمومية أو اقتصادية.



الفصل الثاني : أدبيات تطبيقية

الدراسات السابقة :

1. الدراسة الأول:

دراسة مارية فلاح - دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع

الصناعي و التجاري - دراسة حالة لقطاع البريد 2007 - 2008 .

إن الهدف من هذه الدراسة المعالجة للإشكالية التالية:

هل يمكن تحديد أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة و بعائد أكبر دون تقييم للوظائف و وضع

نظام دفع (الأجور) عادلا ؟

و للإجابة على هذا التساؤل قامت بطرح الفرضيات التالية :

تحديد دور الفرد في المنظمة و كيفية المحافظة عليه ، و التالي تحفيزه و زيادة ولائه و بهذا وضع هيكل للأجور

و الذي يعتمد بدوره على تقييم الوظائف و لتعريف أكثر على الموضوع قام

بدراسة تطبيقية و قد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي من خلال القيام بتبيان دور

الفرد في المؤسسة و قد بين كذلك كيفية الوظائف كأساس لتصميم نظام الأجور .

و توصلت إلى النتائج التالية :

إن العمل يولي أهمية كبيرة للأجور و يعتبرها المحفز المادي الأول و أنها لا تلي إلا احتياجات الدنيا

له، و تزال بعيدة كل البعد عن القيمة الحقيقية لما يقدمه العمال ، و كذلك قامت المؤسسة بتناسي التحفيزات

المعنوية للعمال التي من شأنها أن ترفه على العامل ، و كذلك من هدفها القضاء على الروتين اليومي له . أما

التحفيز المادي و المعنوي فهو مهمل و لا تجد سوى الشعارات و بخصوص التحفيز السلبي فقد ركزت المؤسسة

على أسلوب العقوبات السلبية .

## 2. الدراسة الثانية :

دراسة سابقة لطالبي بوليطينة مولود و مانع بلال بعنوان تسيير الأجرور في المؤسسة ذات الطابع الإداري

- دراسة حالة بلدية سيدي معروف سنة 2013 - 2014 جامعة جيغل

هدفت هذه المذكرة إلى طرح الإشكالية التالية :

على أثر التعديلات التي عرفها نظام الأجرور يا ترى كيف تتم عملية تسيير الأجرور على مستوى المؤسسة

العمومية ذات طابع الإداري ؟

و قد طرح الفرضيات التالية :

يتم دفع الأجر على أساس الزمن و كذلك من أجل تحديد الأجر في المؤسسة العمومية يجب الأخذ بعين

الاعتبار عدة معايير أهمها : الخبرة ، المستوى العلمي .....الخ و من أهم أهداف هذه الدراسة هو عرض مختلف

الجوانب المتعلقة بالأجرور و كيفية إعداد نظام الأجرور و من جهة أخرى إظهار كيفية تسيير الأجرور في القطاع

العمومي .

فقد دعم الطالبين هذه الدراسة ببحث تطبيقي ببلدية سيدي معروف و قد استخدموا كذلك أسلوبين المقابلة

و الاعتماد على التسجيلات و الوثائق الموجودة في البلدية و من أهم النتائج التي توصل إليها الطالبين هي :

يتم دفع الأجرور على أساس الزمن أو على أساس الإنتاج و كل طريقة لها عيوبها و خصائصها و تتم

تحديد الأجر وفقا لعدة معايير و تتأثر الأجرور السائدة بالقوانين و التشريعات ، المؤسسة تقوم بدفع الأجرور شهريا

للموظفين و تلعب الحالة العائلية للموظف دور في تحديد أجره و كذلك استنتج أنه يوجد فرق بين كيفية

إعداد نظام الأجر بالنسبة للأسلاك الإدارية و الأجرة بالنسبة للأسلاك المشتركة فهذا الأخير منخفض مقارنة

بموظفي الأسلاك الإدارية.

## 3. الدراسة الثالثة :

دراسة سابق لطالب قبايطي محمد أمين تحت عنوان سياسة الأجور و الدوافع المحفزة لها - دراسة تطبيقية

لمصنع الزنك لسنة 2007 - 2008 جامعة تلمسان - قامت هذه الدراسة بمحاولة للإجابة على الإشكالية :

كيف يتم تحديد سياسة الأجور في المؤسسة و وفق أي معايير ؟

للإجابة على هذا التساؤل وضع الفرضيات التالية :

ما معنى الحقيقي للأجر ؟ و من أي منطق يتم تحديد الأجر ؟ و ما الفرق بين الأجر و التحفيزات ؟

و قد استخدم هذا الطالب المنهج الوصفي التحليلي و دراسة تطبيقية لمصنع الزنك بحيث توصل للنتائج التالية :

أن الأجر هو ما يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما

و في إطار ما تفرضه التشريعات و أن محاولة إيجاد مستوى معين للأجر ليس بالأمر الهين ، ذلك كونه لا يتعلق

بفئة أو فئتين بل بالقطاع الإقتصادي ككل و أما بما يخص مؤسسة الزنك بالرغم من وضع سياسة جديدة محاولة

منها إيجاد الحل المناسب لمشاكل الأجور بصفة خاصة لم تجدي نفعاً و يظهر ذلك من خلال تردّي الأوضاع

للمعامل و ضعف القدرة الشرائية بعدم الموازنة بين الأجور و اعتدالها و انتشار التعسف في المؤسسة مما دفعها

إلى السعي نحو البحث عن شريك أجنبي .

## 4. الدراسة الرابعة :

دراسة سابقة لطالبة حورية جاودي بعنوان - تسيير الأجر في الجزائر- دراسة حالة : الديوان الوطني للسقي و صرف المياه ONID . جامعة الجزائر سنة 2006 - 2007 .

قامت هذه الدراسة على طرح الإشكالية و محاولة الإجابة عليها و للإجابة على التساؤلات طرح فرضيات و من أهم أهداف هذه الدراسة من خلال سعي الباحثة و لنذكر منها:

كيفية تحديد أجر يرضي كل من العامل و صاحب العمل و كذلك معرفة التطابق بين الجانب النظري للأجر و ما هو مطبق في الواقع و الإطلاع على كل الوثائق الخاصة بمصلحة الرواتب و الأجر .

و لتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة منهجا على ما يلي

تم الاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي ، و الذي يخص الجزء النظري ، من خلال توضيح المفاهيم و التعريفات المتعلقة بالأجر و الكتل الأجرية ، و كذا توضيح المنهج التاريخي فيما يخص التطورات و التغيرات التي مست الأجر عبر مراحل المختلفة و استعمال كذلك المنهج التطبيقي المتمثل في دراسة ميدانية على مستوى

الديوان الوطني للسقي و صرف المياه ONID

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

الأجر هو الذي يجعل الفرد يقوم بالعمل. و يتكون من الأجر الأساسي و من التعويضات و المكافآت و تعتبر تقسم العمل من أهم الوسائل التي تحدد قدرة الفرد على القيام بالعمل و جوب تحديد الأجر الذي يضمن حد أدنى لمعيشة العمال و المحافظة على الاستقرار داخل المؤسسة. و إن تحديد الأجر يتم عن طريق الإتفاقية الجماعية بين المؤسسة و النقابة لكن حسب الحد الأدنى للأجر ( SMIG ) المحدد من طرف الدولة و هذا لحماية العامل .

## 5. الدراسة الخامسة :

دراسة من إعداد الطالب جادلي سمير تحت عنوان تسيير الأجور في المؤسسة - دراسة حالة : البنك

الفرنسي « Bnp paribas » جامعة قسنطينة سنة 2008 - 2009 .

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها :

رفع الغموض عن فعالية تسيير الأجور باعتباره مفهوم متعدد الأبعاد و ارتباطه بعوامل متنوعة و تشخيص  
 ضروريات تسيير الأجور ميدانيا و تحديد التوازنات الأساسية للأنظمة الأجرية ، تبيان كل المفاهيم المتعلقة بتسيير  
 الأجور و مختلف آليات عمل الأنظمة الأجرية . و كذلك إبراز دور تسيير الموارد البشرية و التعرف على  
 المستجدات في مجال تسيير الأجور .

و قد اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي و التحليلي و الذي يخص الجزء النظري ، من خلال التطرق  
 إلى رهانات و تحديات تسيير الأجور ، توضيح المفاهيم و التعريفات المتعلقة بالأجور و مكوناتها ، و معالجة عملية  
 تسيير الأجور بطريقة تفصيلية و استعمال كذلك المنهج التطبيقي المتمثل في دراسة ميدانية على مستوى البنك  
 الفرنسي « Bnp paribas ».

توصلت هذه الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها :

النتائج الضعيفة لأية سياسة أجرية مرتبطة بسوء تطبيق البرامج الأجرية ، و ضعف متابعتها بالإضافة إلى  
 التأخر في مجال عصنة أنظمة معلومات الموارد البشرية التي تعمل على الإستفادة من المعلومة و توظيفها بشكل  
 صحيح لتصميم سياسة أجرية فعالة . يعتبر تسيير الأجور نظام مفتوح تربطه بمختلف تطبيقات تسيير الموارد البشرية  
 علاقة مستمرة تتميز بالأخذ و العطاء ، التأثير و التأثر . يمكن للمؤسسة عبر تسيير الأجور مواجهة العديد من  
 التغيرات التي تحدث في محيطه الداخلي أو الخارجي.

تخضع السياسات الأجرية التي ترسمها الإدارة لأهداف محدد تسعى للوصول إليها ، فهي تشكل المرشد و الموجه العملي لطريقة أداء الأفراد ، فهي ترتبط بعدة متغيرات منها تاريخ المؤسسة ، ثقافتها و حاجات و انتظارات الأفراد و أدائهم .

إن تصميم هيكل الأجور و تحديد مختلف الدرجات بشكل منطقي لا يتم إلا عبر تقييم الوظائف و تحليل معدلات الأجور بالسوق، و مراعاة حاجات المؤسسة و العمال مما يسهل إدارة الأجور.

## 6. الدراسة السادسة :

دراسة من مكتب العمل الدولي - لجنة العمالة و السياسة الاجتماعية - دورة 310 - جنيف - مارس 2011 .

إن محور تركيز هذه الدراسة هي السائل التالية :

أهم اتجاهات الأجور على المستويين العالمي و الدولي خلال الأزمة الاقتصادية المالية و العالمية و كذلك ، تبين أهم الروابط مع الاتجاهات في إنتاجية العمل و الاستخدام كما تحلل أدوات السياسة العامة لاسيما المفاوضات الجماعية و الحد الأدنى فقد استخدمت هذه اللجنة المنهج الوصفي التحليلي و كذلك اعتمدوا على أسلوب المناقشة بحيث توصلوا إلى النتائج التالية :

إن الأجور تباطأت تباطؤا كبير في العالم خلال الأزمة الاقتصادية المالية العالمية ، و لكن هذا التطور قصير المدى لاسيما في المتقدمة لأن الأجور أصبحت منفصلة أكثر فأكثر عن الكاتب في إنتاجية العمل . و كذلك توصلت أعضاء لجنة العمالة على تسليط الضوء على الخبرة المكتسبة من الأدوات السياسية و المتمثلة في أن المفاوضات الجماعية تساعد على تعزيز الروابط بين إنتاجية العمل و الأجور، و أنها تختلف بيئة تدعم الحلقة الحميدة من مكاسب الإنتاجية و نمو الأجور.

## 7. الدراسة السابعة :

الدراسة من إعداد الطالب سومر أديب ناصر تحت عنوان أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في الشركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية - دراسة ميدانية : شريكة الغزل و النسيج في الساحل السوري - جامعة شترين سنة 2003 - 2004 .

سعى الباحث من خلال قيامه بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

- معرفة مستويات الأجور الحالية و قدرتها على تحفيز الأفراد ، و مستويات الأجور الحالية و تأثيرها في خفض إنتاجية الأفراد .
- معرفة تأثير تدني مستوى الأجور الحالية في ارتفاع معدل دوران العمل و الغيابات .
- معرفة مستويات الأجور الحالية و قدرتها على تحسين أداء الأفراد، و تحديد أكثر التعويضات تأثيرا النقدية و الغير النقدية.

و المهج الذي أتبعه الباحث منهجا باعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي ، لأهم ما ورد في الكتب و المراجع الأجنبية و العربية و النشريات و كذلك تم فيه الاعتماد على المسح الإحصائي ، حيث تم الاستعانة باستبيان تضمن مجموعة من الأسئلة بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية للتأكيد من دقة الإجابات الواردة في الاستبيان.

و توصلت هذه الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- وجود علاقة قوية بين الأجور و أداء الأفراد، و معرفة مستويات الأداء الحقيقية للأفراد.

أصبحت الأجور أحد أهم أسباب مشاكل الإدارة في سوريا.

## الفصل الثالث:

## المبحث الأول : ماهية بلدية بني سنوس و أسس إعداد أجور العمال

تمهيد:

حاولنا خلال الجزء النظري معالجة إشكالية البحث . فمهما تكن النتيجة التي توصلنا إليها فإنها ستبقى مجردة ما لم يتم تطبيقها في الميدان العملي ، لذا سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الأمور النظرية على أرض الواقع و سنتطرق أولا إلى التعرف على المؤسسة (دراسة حالة) من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، من حيث نشأتها و نشاطها و توضيح هيكلها التنظيمي . تم التعرف على الأسس التي تحدد عليها الأجور في هذه المؤسسة مع التطرق إلى المنح و العلاوات و الاقتطاعات الأجرية المعتمدة و حساب أجر لأحد عمال المؤسسة محل الدراسة .

## المطلب الأول: تعريف البلدية.

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 90/08 المؤرخة في 1990/04/07 المتعلقة بقانون البلديات بأنها الجماعة الإقليمية الأساسية للتنظيم الإداري في الجزائر، تتمتع بشخصية معنوية و الاستقلال المالي.

و عرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الاقتصادية و الثقافية ( تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ) و من هذا يتضح أن التعريف الثاني يعكس الوظائف الكثيرة للبلدية و المهام المتنوعة المنوطة بها:

و لقد تضمنت مختلف دساتير الجزائر الإشارة إلى البلدية بأنها القاعدة اللامركزية في الإدارة الجزائرية و هذا ما ورد في المادة 09 من الدستور 1963 و المادة 36 من 1976 و المادة 15 من الدستور 1996 كما أن البلدية وجودا قانونيا تضمنه القانون المدني في المادة 49.



### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية بني سنوس .

بلدية بني سنوس هي عبارة عن منطقة جبلية تقع بلدية بني سنوس غرب ولاية تلمسان ، عاصمة الولاية و تبعد عنها بحوالي 45 كم ، تبلغ مساحة بلدية بني سنوس 374.95 كم<sup>2</sup> أي ما يعادل 37495 هكتار .  
يحدها من الشمال بني بوسعيد و من الجنوب بلدية سيدي جلاي . و من الشرق بلدية العزايل و بني بحدل و من الغرب بلدية بني بوسعيد .

#### (1) تنظيم لبلدية بني سنوس :

يرأس المجلس الشعبي البلدي رئيس البلدية ، يأتي بعده المجلس التنفيذي المتكون من أعضاء المجلس تم الأمانة العامة التي تنقسم بدورها إلى ثلاثة مصالح ( مصلحة الإدارية المحلية ، المصلحة التقنية ، مصلحة التنظيم و الشؤون العامة ) .

#### 1. الأمانة العامة:

و هي الإدارة التي يشرف عليها الكاتب العام في إطار المهام المسندة إليه طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 - 26 المؤرخ في 1991/02/02 ، و الذي يعتبر الوسيط بين المصالح الإدارية و المسؤول .

#### 2. مكتب البريد :

هي مصلحة تساعد على الاتصال الدائم مع الإدارات و المؤسسات الأخرى .

#### 3. مكتب الأرشييف :

يخضع تسيير الأرشييف الإداري إلى ثلاثة أصناف :

- الصنف الأول من سنة إلى 5 سنوات .
- الصنف الثاني من 5 سنوات إلى 15 سنة .
- الصنف الثالث من 15 سنة إلى 30 سنة .

(2) مصالح البلدية :

(أ) المصلحة التقنية :

- مكتب البناء و التعمير.

(ب) مصلحة التنظيم و الشؤون العامة :

- مكتب الانتخابات .
- مكتب الحالة المدنية .

- مكتب الشؤون الاجتماعية :

و يعالج كل من الشبكة الاجتماعية و المنحة الجرافية للتضامن.

- مكتب المنازعات

(ت) مصلحة الإدارة المحلية:

- مكتب المحاسبة و المالية

يتولى تسيير موارد و نفقات البلدية باستعمال الأموال المرصودة لها، و الميزانية هي عبارة عن عقد عمومي

و ترتبط بتاريخ إعدادها.

- مكتب تسيير المستخدمين:

هي المصلحة التي تقوم بتنظيم و تسيير الموارد البشرية على مستوى البلدية و ذلك في إطار القوانين و

الإجراءات التنظيمية المعمول بها . و من مهام رئيس مصلحة المستخدمين :

- تنفيذ مخطط المناصب المالية الممنوحة من طرف الهيئة الوصية ( مديرية التوظيف العمومي ) .
- العمل على تنفيذ المخطط السنوي للتشغيل .
- القيام بالترقيات المختلفة للعمال الموظفين .
- فتح المسابقات المهنية سواء للتوظيف الأولى بالإدارة أو للحصول على رتب أعلى.

- مكتب أملاك البلدية :

هي مصلحة مكلفة بإحصاء جميع الأملاك التابعة للبلدية سواء كانت منتجة للمداخل ( سوق البلدية، الحمام البلدي، المذبح البلدي.....) أو غير منتجة للمداخل ( الإدارة العمومية ، المدارس و المساجد) و تسجل هذه الأخيرة بسجل خاص يسمى سجل مكونات الأملاك .

- مكتب الصفقات :

هي مصلحة مكلفة بإبرام العقود المكتوبة في مفهوم التشريع المعمول به و وفق الشروط المنصوص عليها.

(3) المخطط الهيكلي لبلدية بني سنوس :

أنظر إلى الشكل رقم 06

المطلب الثالث : كيفية حساب راتب الموظف بالمؤسسة العمومية لبلدية بني سنوس

كيفية حساب راتب موظف بالمؤسسة العمومية لبلدية بني سنوس

أولا يجب معرفة صنف الموظف . درجة النظام، التعويض المصوب الزيادة الاستدلالية و المنح الخاصة، الحالة

العائلية و كذلك معرفة إن كان الموظف متعاقد أو من العمال الدائمين.

❖ حساب أجر الموظف :

العامل الأولي:

موظف من العمال الدائمين:

الحالة العائلية:متزوج و له ولدين الرتبة: ملحق، الصنف: 9، الدرجة: 1 الرقم الاستدلالي: 418 أنظر

الملحق 01

أ. حساب الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي للصنف × 45.00 دج

418 × 45.00 دج

= 18810.00 دج

ب. حساب الخبرة المهنية **IEP** = الرقم الاستدلالي للدرجات  $\times 45.00$  دج

ترقية في الدرجات يكون كل 3 سنوات بالقصوى و المتوسط كل 3 سنوات و نصف و 2.5 سنة بالدنيا  
و هنا حسب النقطة الممنوحة .

منحة الخبرة المهنية **IEP** ( للدرجة 1 ) =  $45.00 \times 21$  دج

$$= 945.00 \text{ دج}$$

الدرجة الأخيرة هي: 12

ج. الأجر الأساسي = الأجر القاعدي + منحة الخبرة المهنية

$$= 945.00 + 18810.00$$

$$= 1975500 \text{ دج}$$

د. منحة المردودية 30 % كل شهر = الأجر الأساسي  $\times 30\%$  ( 90 يوم ) أنظر الملحق 02

ه. منحة الجزافية الإضافية **IFC** : 3100.00

تحسب على أساس الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ

في 29 سبتمبر 2007

و. منحة دعم الإدارة 10 % = الأجر الأساسي  $\times 10\%$

$$= 1975500 \times 10\%$$

$$= 197550 \text{ دج}$$

ز. المنحة الإقليمية 10 % = الأجر الأساسي  $\times 10\%$

$$= 1975500 \times 10\%$$

$$= 197550 \text{ دج}$$

ح. منحة الخاصة الإدارية 40 % = الأجر الأساسي × 40 %

$$= 1975500 \times 40 \%$$

$$= 790200 \text{ دج}$$

الأجر الخام = الأجر القاعدي + منحة الخبرة المهنية + كل العلاوات و التعويضات و المنح الخاصة بالأجر

$$= 18810.00 \text{ دج} + 94500 \text{ دج} + 310000 \text{ دج} + 197550 \text{ دج} + 197550 \text{ دج} + 790200 \text{ دج}$$

$$= 34708.00 \text{ دج}$$

ط. الضمان الاجتماعي 9 % = الأجر الخام × 9 % أنظر الملحق 03

$$= 34708.00 \times 9 \%$$

$$= 312372 \text{ دج}$$

ي. الضريبة على الدخل الإجمالي (IRG) = الأجر الخام - الضمان الاجتماعي 9 %

$$= 312372 - 34708.00$$

$$= 3158428 \text{ دج}$$

العامل الذي دخله أقل من 150000 دج لا يخضع للضريبة ، يخضع العامل للضريبة عندما يكون الدخل

$$151000 \text{ دج} . \text{ أنظر الملحق 04}$$

$$3158428 \text{ دج على حسب جدول الضريبة على الدخل} = 45500 \text{ دج}$$

ك. المنحة العائلية:

بما أن الموظف متزوج و له ولدين له منحة تقدر بـ: 800.00 دج و الزوجة غير عاملة

إذا كان الموظف متزوج و ليس له أولاد منحته تقدر بـ: 5.50 دج . أنظر الملحق 05

إذن المنحة العائلية = 800.00 دج .

الأجر الصافي للدفع = الأجر الخام - الضمان الاجتماعي - الضريبة على الدخل + المنحة العائلية

$$80000 + 45500 - 312372 - 3470800 =$$

$$= 3192928 \text{ دج}$$

العامل الثاني:

موظف من العمال المتعاقدين.

حارس متعاقد لمدة غير محدودة .

أ. حساب الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي للصف  $\times 45.00$  دج

$$200 \times 45.00 \text{ دج}$$

$$= 9000.00 \text{ دج}$$

ب. منحة الخبرة المهنية = الأجر القاعدي  $\times 7\%$

$$= 9000.00 \times 7\%$$

$$= 630000 \text{ دج}$$

بالنسبة للعمال المتعاقدين منحة الخبرة المهنية تساوي الأجر القاعدي في النسبة المؤوية حيث أن العامل

كل سنة عمل له نسبة 1.40% . أنظر الملحق 06

ج. منحة الجزافية التعويضية:

$$= 3200.00 \text{ المنحة الجزافية التعويضية}$$

تحسب على أساس الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07 - 308 المؤرخ

في 29 ديسمبر 2007

د. حساب خ الإقليمي. تعويض ج خ = ( الأجر القاعدي + المنحة الخبرة المهنية )  $\times$  نسبة مؤوية معينة

هـ . حساب المنحة 10 % = الأجر القاعدي × 10 %

$$9000.00 \times 10 \% =$$

$$= 90000 \text{ دج}$$

الأجر الخام = الأجر القاعدي + منحة الخبرة المهنية + كل العلاوات و التعويضات و المنح الخاصة بالأجر

$$= 9000.00 \text{ دج} + 63000 \text{ دج} + 320000 \text{ دج} + 96300 \text{ دج} + 240750 \text{ دج} + 362700 \text{ دج} + 90000 \text{ دج}$$

$$= 1710050 \text{ دج}$$

و . الضريبة الإجمالية و التقاعد = الأجر الخام × 9 %

$$= 1710050 \times 9 \% =$$

$$= 153905 \text{ دج}$$

ز . حساب خ م أ (الضريبة على الدخل الإجمالي) = (الأجر الخام - الضريبة الإجمالية و التقاعد) × نسبة

المؤوية معينة تحسب على أساس سلم

$$= 11200 \text{ دج}$$

المنحة العائلية = 800.00 دج . لأن العامل متزوج و له أولاد.

الأجر الصافي للدفع = الأجر الخام + المنحة العائلية - الضريبة على الدخل - الضمان الاجتماعي

$$= 1710050 + 80000 - 11200 - 153905 =$$

$$= 15449.46 \text{ دج}$$

العامل الثالث:

متصرف إداري إقليمي.

أ. حساب الأجر القاعدي:

الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي للصف × 45.00 دج

537 × 45.00 دج

= 24165.00 دج

ب. حساب المنحة الخبرة المهنية:

المنحة الخبرة المهنية = الرقم الاستدلالي للدرجات × 45 دج

269 × 45 دج =

= 12105.00 دج

ج. حساب المنحة الجزافية التعويضية:

المنحة الجزافية التعويضية = 1500.00 دج

تجسب على أساس الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ

في 29 سبتمبر 2007 .

حساب علاوة المنصب ، تعويض الخبرة الإقليمي، دعم نشاطات إقليمية ، تعويض خبرة الإدارية منحة

المردودية ( كل 3 أشهر ) = ( الأجر القاعدي + منحة الخبرة المهنية ) في نسبة مؤوية معينة .

الأجر الخام = الأجر القاعدي+المنحة الخبرة المهنية + كل العلاوات و التعويضات و المنح المتعلقة بالأجر

24165.00 دج+1210500 دج+150000 دج+472500 دج+362700 دج+14508.00 دج

= 6425700 دج



ط. حساب الضريبة الإجمالية و التقاعد:

$$\text{الضريبة الإجمالية و التقاعد} = \text{الأجر الخام} \times 9\%$$

$$= 6425700 \times 9\%$$

$$= 5783.13 \text{ دج}$$

ي. حساب خ م أ ( الضريبة على الدخل الإجمالي ) = ( الأجر الخام - الضريبة الإجمالية و التقاعد ) × نسبة

المؤوية معينة تحسب على أساس سلم

ك. حساب التعاضدية = 250 دج ( المشاركة في التأمين بنسبة 100 % - بطاقة الشفاء ) .

ل. حساب الأجر الوحيد = 80000 دج ( الأجر الخاص بالزوجة ) .

م. حساب م الإقطاعي = ض أو التقاعد + ض.خ.م.أ

$$= 5783.13 \text{ دج} + 11041.00 \text{ دج}$$

$$= 16824.13 \text{ دج}$$

الأجر الصافي للدفع = الأجر الخام + الأجر الوحيد - م. الاقتطاع

$$= 6425700 + 80000 - 16824.13$$

$$= 47432.87 \text{ دج}$$

## المبحث الثاني:

ماهية مؤسسة ENOF و أسس إعداد أجور عمالها.

## المطلب الأولى:

## تأسيسها و مجال نشاطها (SOMIBAR) ENOF:

هي الشركة الجزائرية للمناجم الباريث تأسست بقرار DG / 02 في 2001/01/01 ، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم مقرها الاجتماعي بقرار رقم الكائن بالحراش ( الجزائر العاصمة ) تتكون من ثلاث وحدات هي :

❖ وحدة بوقايد (ولاية تسمسيت).

❖ وحدة عين ميمون (ولاية خنشلة).

❖ وحدة ملال (بني سنوس ولاية تلمسان) .

لها رأس مال إجتماعي يقدر بـ: 1000000 دج مدة حياتها 99 سنة ابتداءً من تاريخ التأسيس مقر مديرتها العامة الكائن بالحراش ، و تاريخ بداية استغلال أوت 2000 إلى غاية يومنا هذا نشاطها الرئيسي هو إنتاج و تحويل مادة الباريث التي تستعمل في معالجة مادة كربونات الكالسيوم التي تستعمل في صناعة : الزجاج ، البلاط و الطلاء.....الخ

## المطلب الثاني:

### الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

#### 1) الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

- ❖ المديرية العامة : تقوم بالتخطيط الإستراتيجي على مستوى البعيد مثال ذلك تحديد المنتج المستقبلي والتوسيع ، و كذلك دخول أسواق جديدة .
- ❖ الأمانة العامة : هي حلقة الوصل بين المديرية و الهياكل الأخرى ( البريد الوارد و الصادر ) .
- ❖ جهاز الرقابة الداخلي : هو جهاز يعمل على توجه المديرين على تطبيق الإجراءات في التسيير و ذلك من أجل اجتناب التسيير العشوائي و ضمان إتباع السياسة المتبعة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة .
- ❖ مديرية الوحدة ملال : تقوم بالتنسيق بين المديرية العامة و المستوى التنفيذي حيث تسهر على ضمان السير الحسن لنشاط الوحدة و ذلك في إطار السياسة المتبعة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة .
- ❖ الأمانة : تسهر على حفظ مختلف المعلومات الداخلية و الخارجية من والي المؤسسة في إطار تسلسلي مؤرخ .
- ❖ الأمن الداخلي: حماية ممتلكات المؤسسة من ضياع، سرقة
- ❖ مصلحة الموارد البشرية: تسهر هذه المصلحة على تسيير شؤون المستخدمين كما تساهم في التطبيق النظام الداخلي للمؤسسة من أجور، عطل، نزاعات، عيابات..... الخ .
- ❖ مصلحة المالية و المحاسبة : تقوم بتنفيذ جميع التدفقات الحاصلة على مستوى المؤسسة . سواء كانت نقدية أو مادية كما تقوم بترجمة جميع الأنشطة الحاصلة على المؤسسة في شكل معلومات .
- ❖ مصلحة الصيانة: تقوم بالسهر على إصلاح المعدات و الآلات و ضمان السير الحسن لها .
- ❖ المصلحة التجارية : تتمثل أنشطة هذه المصلحة في توزيع المنتج النهائي ( عملية الشحن ) . و مراقبة مخزون الإنتاج النهائي كما تسهر على ضمان وجود المنتج في كل وقت بالكمية المناسبة التي يحتاجها الزبون و ذلك من خلال الإعتماد على مخزون الأمان ( هو المخزون الاحتياطي لمواجهة ظرف ما ) .

❖ **مصلحة التمويل** : تساهم في تلبية حاجات المؤسسة كطلب المؤسسة كطلب المؤسسة هذه الاحتياجات من مخزون المؤسسة و إن لم تكن موجودة فيقوم بشرائها و ذلك بعد إعادة الطلبية الخاصة بهذه الحاجة .

❖ **مصلحة المعالجة**: تقوم هذه المصلحة بتنظيم و مراقبة دور الإنتاج ( معالجة الموارد الأولية ) و ضمان جودة المنتج النهائي .

## (2) حقوق و التزامات العامل:

من حقوق العامل الحق في الأجر :

لقد نص القانون ( 11 - 90 ) في المادة 8 منه على الحق في الأجر و التي جاءت كما يلي:

« للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدي، و يتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب و نتائج عمله ».

فالأجر هو أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما يعتبر أهم التزامات المستخدم. الأمر الذي يجعله يحظى بالحماية القانونية المشددة في مختلف التشريعات العمالية لكن السؤال المطروح في هذا المجال، هل هناك تمييز في الأجر في عقد العمل محدود المدة و عقد العمل غير محدود المدة ؟

و لتوضيح ذلك يمكن أن نضرب المثال التالي:

العامل الذي يتعاقد مع المستخدم بموجب عقد محدود المدة لاستخلاف عامل مثبت له بالأقدمية مدة طويلة تغيب عن عمله بسبب عطلة مرضية. ففي هذا المثال هل أن تعويض الأقدمية و حوافز الكفاءة المهنية تلحق العامل الجديد ؟

إننا لا نجد في القانون ما يجيب على ذلك غير أننا نجد أنفسنا بين كفتين الكفة الأولى و هو الأجر الذي يعود إلى العامل بحكم المنصب الذي يشغله بموجب عقد محدد المدة و الذي كان يدفعه المستخدم للعامل الجديد أصبح يشغل ذلك المنصب بجميع امتيازاته و كأنه يحل محل العامل المتغيب .

و الكفة الأخرى هي غياب شرط الأقدمية في المنصب للعامل الجديد الذي تعاقد بموجب عقد محدد المدة فيصبح من غير المعقول أن تلحق العامل الجديد تعويض الأقدمية نظرا لعدم توفرها فيه.

غير أنه بين الكفتين السابقتين يتضح أنه للعامل الذي يتم تشغيله بموجب عقد محدد المدة لإستخلاف عامل دائم متغيب سوى الأجر المستحق لهذا الأخير ، دون العلاوات الأخرى و المتعلقة بأقدميته خاصة .

### (3) الاتفاقية الجماعية :

هي اتفاق مكتوب يتضمن شروط التشغيل و العمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية و تبرم داخل الهيئة المستخدمة الواحدة بين الممثلين النقابيين للعمل. كما تبرم بين مجموعة مستخدمين أو تنظيم لعدة منظمات نقابية تمثلية للعمل من ناحية أخرى و تبرم الاتفاقية الجماعية لمدة محدودة أو غير محدودة .

محتوى الاتفاقية الجماعية :

تعالج الاتفاقيات الجماعية التي تبرم حسب الشروط التي يحددها القانون العناصر التالية :

- التصنيف المهني.
- مقاييس العمل بما فيها ساعات العمل و توزيعها.
- الأجور الأساسية.
- التعويضات المرتبطة بالأقدمية و الساعات الإضافية و ظروف العمل ، بما فيها تعويض المنطقة .
- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية و نتائج العمل .
- كيفية مكافآت العمال المعنيين على المردود.
- تحديد النفقات المصرفية.
- فترة التجريب و الأشعار المسبق.
- مدة العمل الفعلي التي تضمن مناصب العمل ذات التبعات الصعبة أو التي تعرف فترات توقف النشاط.
- التغييرات الخاصة.
- الحد الأدنى للخدمة في حالة وقوع إضراب .
- ممارسة الحق النقابي.
- مدة الاتفاقية و كيفية تمديدتها أو مراجعتها أو نقضها .

المطلب الثالث: كيفية حساب الأجور بمؤسسة ENOF :

عناصر الأجر في وحدة ملال (Mellal) :

❖ الأجر القاعدي **salaire de base** :

طريقة تحديد الأجر القاعدي أو المرجعي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فبينما نجده في الوظيف العمومي يتحدد بالمؤشرات و يكون موحد على مستوى الوطني ، و من بينها مؤسسة إينوف ENOF نجده يتحدد وفق الاتفاقيات الجماعية ، بحيث كل مجموعة يحدد لها أجرين خاص بها ، أجر مرحلة التجربة ( قبل التثبيت ) و أجر مرحلة التثبيت:

أ. المجموعة الأولى : العمال المنفذون ينحسرون من  $E_1, E_7$  .

ب. المجموعة الثانية : العمال المهرة ( التحكيم ) و تنحصر بين  $M_1$  حتى  $M_4$  .

ج. المجموعة الثالثة : الإطارات تنحصر بين  $C_1$  و  $C_7$  .

❖ شبكة الأجور :

## شبكة الأجور

سارية المفعول في 01 / 01 / 2014

الفئات الاجتماعية المهنية		الأجر التوظفي		الأجر التأهيلي	
		القاعدة	T.H	القاعدة	T.H
الفئة 1: التنفيذ	E1	0.00	0.00	0.00	0.00
	E2	16330.67	94.22	16616.44	95.87
	E3	17083.03	98.56	17382.18	100.28
	E4	17828.68	102.86	18152.39	104.73
	E5	18576.55	107.17	18913.66	109.12
	E6	19326.67	111.50	19677.18	113.52
	E7	20449.61	117.98	21018.90	121.27
الفئة 2: التحكيم	M1	20976.48	121.02	21574.80	124.47
	M2	21574.80	124.47	22173.10	127.92
	M3	22702.20	130.98	23403.20	135.02
	M4	24593.12	141.89	25140.09	145.04
الفئة 3: الإطارات	C1	25242.78	145.63	26062.10	150.36
	C1	26062.10	150.36	26881.42	155.09
	C1	27732.01	160.00	28625.00	165.55
	C1	30274.81	174.67	31245.94	180.27
	C1	32797.52	189.22	33862.42	195.36
	C1	35338.10	203.88	36467.74	210.39
	C1	37947.88	218.93	39077.52	225.45

❖ تعويض الخبرة المهنية :

تعطي للعمال المخلصين و الذين يخضعون لعقود العمل لوقت غير محدود يتمشى و أقدمية العمال و قد

نصت الاتفاقية الجماعية ، أن يكون على النحو التالي :

الأقدمية بالسنوات	المعدل ( الزيادة السنوية )	النسب
07 - 01	% 32	% 9.24
14 - 08	% 2.18	% 18.26
21 - 15	% 2.98	% 20.86
29 - 22	% 3.33	% 26.64
المجموع		% 72

و يمكن حساب هذه المنحة وفق العلاقة التالية :

$$\text{تعويض الخبرة المهنية IEP} = \text{الأجر القاعدي} \times \text{نسبة الخبرة المهنية} .$$

مثال :

أحد عمال شريكة ENOF لديه 15000 كأجر أساسي، بالإضافة إلى 10 سنوات كأقدمية في هذه

المؤسسة فإن:

$$\text{نسبة الخبرة المهنية} : 1.32 \% \times 7 + 2.81 \% \times 3 = 15.78 \%$$

$$\text{و منه فإن: تعويض الخبرة المهنية: } 18000 \times 15.78 \% = 2367 \text{ دج}$$

❖ علاوة المردودية الفردية :

يمنح للعامل من أجل تحفيزه على رفع جهوده و تحسين أدائه في العمل ، و يتم حسابها على أساس التنقيط

الذي يقوم به المسؤول المباشرة ، حيث يمنح لكل عامل نقطة بالأخذ بعين الاعتبار السيرة والأداء الحسن في



العمل و عدد الغيابات ، وحدها الأقصى هي 10 % من الأجر القاعدي . تعطي علاوة المردودية الفردية شهريا وفق العلاقة التالية :

$$\text{علاوة المردودية الفردية PRI} = \text{الأجر الأساسي القاعدي} \times \text{نسبة المردودية الفردية}$$

❖ علاوة المردودية الجماعية :

حدها الأقصى 40 % من الأجر القاعد لكل عامل معني و هي ترمي إلى تحفيز مجموعات العمال داخل

الوحدة ، و تحدد هذه العلاوة انطلاقا من الأهداف المحققة و المنجزة .

$$\text{علاوة المردودية الجماعية PRC} = \text{الأجر الأساسي} \times \text{نسبة المردودية الجماعية} .$$

❖ تعويض الضرر :

أساس حسابه هو الأجر المرجعي ل E5 حسب شبكة الأجور و تختلف نسبة التعويض حسب اختلاف نوع

الضرر و درجته :

الضرر	درجة 1	درجة 2	درجة 3
الخطر	7 %	8 %	-
الوباء	7 %	8 %	9 %
الشاقة	7 %	-	-
الوسخ	4 %	-	-

المصدر : الاتفاقية الجماعية

❖ تعويض السلة ( القفة ) :

المبلغ قانوننا غير محدد بل يتم التفاوض عليه بين العامل و المستخدم ، كما يحسب على أساس الأيام الفعلية

للعمل مع الأخذ بعين الاعتبار التغيبات، و تبلغ قيمته في مؤسسة ملال 350 دج .

❖ تعويض النقل :

يتحدد وفق مفاوضات بين العمال و المستخدم و يختلف باختلاف المسافة التي تربط بين مقر السكن

و المؤسسة.

المسافة	أقل	02 -	05 - 02	05 - 02	05 - 02	05 - 02	05 - 02	أكثر من
---------	-----	------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

50 كم	كم	كم	كم	كم	كم	05 كم	من 2 كم	
2500 دج	2350 دج	2150 دج	1950 ج	1750 دج	1650 دج	1500 دج	0	التعويض

❖ تعويض استعمال السيارة :

و يمنح للعمال الذين يستخدمون سياراتهم الشخصية في الالتحاق بمقر عملها و القيام بمهام المرتبطة بعملهم .

الحد الأقصى لتعويض استعمال السيارة الشخصية هو : 2000 دج

ملاحظة :

العامل الذي يستفيد من تعويض استعمال السيارة يجرم من تعويض النقل .

❖ تعويض المنطقة :

يمنح هذا التعويض للعمال في المصانع الموجودة في المناطق المعزولة ، و يستفيد العامل من التعويض باختلاف

درجة العامل ، و قد جاء هذا التعويض في الاتفاقية الجماعية كالتالي :

الإطارات	العمال المهرة	العمال المنفذون
C <sub>1</sub> =24.04 DA	M <sub>1</sub> =16.33 DA	E <sub>1</sub> =
C <sub>2</sub> =24.04 DA	M <sub>2</sub> =16.33 DA	E <sub>2</sub> =7.67 DA
C <sub>3</sub> =24.04 DA	M <sub>3</sub> =18.65 DA	E <sub>3</sub> =8.47 DA
C <sub>4</sub> =24.04 DA	M <sub>4</sub> =19.58 DA	E <sub>4</sub> =9.19 DA
C <sub>5</sub> =24.04 DA		E <sub>5</sub> =10.60 DA
C <sub>6</sub> =24.04 DA		E <sub>6</sub> =13.71 DA
C <sub>7</sub> =24.04 DA		E <sub>7</sub> =13.80 DA

❖ تعويض المهمة :

يمنح للعمال الذي يبعث في مهمة رسمية يتحدد هذا التعويض وفق المفاوضات بين المستخدم و العامل ، و حددت

الاتفاقية هذه التعويضات كالتالي :

مهمة لعمال صنف الإطارات	المهمة لعمال صنف المنفذون المهرة	الأحداث
100 دج	100 دج	فطور الصباح
1000 دج	1000 دج	غداء
1000 دج	1000 دج	عشاء

مبيت	1400 دج	1900 دج
المجموع	3500 دج	4000 دج

ملاحظة :

تعويض المهمة لا يظهر في بطاقة الأجر .

❖ علاوة الأجر الوحيد:

يمنح هذا التعويض للعامل المتزوج و الذي له زوجة لا تعمل ، و قد حددت الاتفاقية الجماعية لمؤسسة

إينوف و حدة ملال هذا التعويض ب 2000 دج في الشهر .

❖ علاوة منح العائلية :

تعطي بنسبة 150 دج لكل طفل العامل و الذي لا يتجاوز سنه 21 سنة .

❖ علاوة الجزافية للوظيفة :

تسمى أيضا علاوة المسؤولية تسدد شهريا :

- مساعد مدير العام ، مدير المركزي و مدير الوحدة بنسبة 40 % .

- رئيس مصلحة و المكلف بالدراسات 32 %

- رئيس الوحدة 25 %

يحسب هذه العلاوة على أساس الأجر القاعدي وفق العلاوة التالية :

علاوة الجزافية الوظيفية = الأجر القاعدي × نسبة تعويض الخدمات الدائمة .

❖ علاوة المنصب و القيادة:

تعطى هذه العلاوة ( IRC ) من أجل مكافأة تقنيين الذين يسهرن على سير حسن لآلية الإنتاجية

و هي تمنح شهريا :

- تقنيين درجة 03: 7 %

- تقنيين درجة 02: 05 %

❖ علاوة التلجنة :

تعويض عدد العمال المجندين في المؤسسة خارج ساعات العمل العادية و تحسب كالأتي:

- 100 دج للعمال من الدرجة 1 و 2 .

- 170 دج للعمال من الدرجة 3 .

❖ الاقتطاعات :

تكون بالنسبة التالية :

9% : وهي النسبة التي يساهم بها العامل و يتم اقتطاعها من أجره و تحسب من أجرة المنصب.

26% : و هي النسبة التي تساهم بها المؤسسة أو صاحب العمل ، و تحسب من أجرة المنصب لكنها لا تدخل

ضمن الاقتطاعات الأجرية التي تمس العامل .

0.13% : و هي النسبة التي تساهم بها مؤسسات الري و البناء و لا تخص المؤسسة محل الدراسة.

توزيع هذه الاقتطاعات يكون كما يلي :

34.5% : من الوعاء توزع على التأمينات الاجتماعية ، حوادث العمل ، التقاعد التأمين على البطالة ، القاعد

المسبق .

أما 0.5% : من الوعاء توجه إلى الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية .

مثال عن كشف الأجرة للمستخدم في مؤسسة إينوف ( ENOF ):

○ كيفية حساب أجرة منصب:

الأجر القاعدي الأساسي: هذا المستخدم عامل من فئة الإطارات C7 بالنظر إلى شبكة الأجر القاعدية

فإن الأجر الأساسي يحسب كما يلي :

بنظر إلى شبكة الأجر C7 :  $T . H = 225.25$  و منه فإن الأجر القاعدي للمستخدم يبدأ

بـ: 39077.52 دج. أنظر الملحق 07

حساب تعويض الخبرة المهنية: يملك العامل خبرة بـ: 58.680% :

و منه فإن تعويض الخبرة المهنية تحسب على هذا الأساس:  $39077.52 \times 58.680 = 22930.69$  DA

علاوة الجرافية للوظيفة : تحسب كما يلي :  $39077.52 \times 40 \% = 15631.01$  DA

علاوة المردودية الفردية : تحسب كما يلي :  $39077.52 \times 10 \% = 3907.75 \text{ DA}$

علاوة التمثيل 17000 دج

الأجرة المنصب = الأجر القاعدي+تعويض الخبرة + علاوة الوظيفة الجزافية + علاوة المردودية الفردية +علاوة

التمثيل

$98546.97 \text{ DA} =$

الاشتراكات الضمان الاجتماعي : أجرة المنصب  $\times 9\%$

$98546.97 \times 9 \% = 8869.23 \text{ DA}$

منحة السلة :  $19 \times 350 = 6650 \text{ DA}$

منحة السيارة خاصة : 1500 دج

منحة لوازم السيارة : 1200 دج

منحة الإهلاك : 800 دج

**IRG** : أجر المنصب - مبلغ الاشتراكات الضمان + منحة السلة + منحة لوازم السيارة الخاصة + منحة لوازم

السيارة + منحة الإهلاك

$98546.97 - 8869.23 + 6650 + 1500 + 1200 + 800 = 99827.74 \text{ DA}$

$99827.74 \times 30 \% - 6500 = 23446.00 \text{ DA}$

منحة الإقامة:  $20 \times 24.040 = 480.80 \text{ DA}$

منح العائلية :  $3 \times 150 = 450 \text{ DA}$

الأجر الصافي:  $99827.74 + 480.80 + 450 - 23446 = 77312.54 \text{ DA}$

خلاصة:

إن دراسة نظام الأجور و أسس و إعداد من الأمور المهمة في المؤسسة ، و من أجل التقرب من الموضوع

أكثر قمنا بدراسة ميدانية للمؤسسة العمومية لبلدية بني سنوس و المؤسسة الإقتصادية ENOF حيث تطرقنا

إلى الطريقة المطبقة في إعداد الأجور .

## الخلاصة

و خلاصة القول أنه من خلال دراستنا لموضوع مقارنة نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية و العمومية و الوظيف العمومي يمكن أن نقول أننا توصلنا إلى إعطاء مفاهيم و أساسيات حول الأجور وكذلك نظام الأجور بالإضافة إلى إبراز و فهم حساب هذه الأجور و لو بجزء قليل ، حيث أن فكرة واسعة من محتواها و نجد أن لكل مؤسسة طريقة مفهومة و واضحة خاصة في حساب الأجر ، سواء كانت مؤسسة خاصة أو عامة ما دامت ذات طابع اقتصادي حيث نجد أن سياسة الأجور في المؤسسة الاقتصادية تكون مسطرة من طرف إدارة المؤسسة و النقابة العمالية و بتأشيرة مفتشية العمل لتكون أكثر مصداقية و تكون هناك شفافية مطلقة في العمل و خاصة الأجور و ذلك لحفظ حقوق العامل .

على عكس نظريتها المؤسسات التابعة للوظيف العمومي لقطاع التربية و التعليم هناك اختلاف شاسع نجد أن كل الأحكام المتعلقة بالأجور سواء الأسس أو المنح و العلاوات يحددها المشروع الجزائري و توجد كلها بالجريدة الرسمية و يقصد بالأسس نظام الترقيات و تحديد النقاط الإستدلالية التي تحدد الأجر القاعدي ..... و غيرها من الأسس و الأحكام و من الناحية التطبيقية و من خلال فترة التربص التي قمت بها في مؤسسة ENOF و بلدية بني سنوس التي أبرزنا فيها الأسس المعتمدة بإعداد نظام الأجور نهاية بحسابها .

و ما أثر انتباهي خلال فترة التربص التي قمت به هو أن الأسس المعتمدة لإعداد نظام الأجور في المؤسسة العمومية يختلف عن المؤسسة الاقتصادية و كذلك طريقة عملهم ، و أن أغلب الموظفين على دراية بكيفية حساب أجورهم و ذلك راجع إلى الشفافية و الطريقة الواضح المتبعة من طرف الإدارة .

لاحظت مدى انسجام الهيكل التنظيمي للمؤسستين و ذلك قصد تحقيق الأهداف المسطرة وفق خطة المؤسسة، و تحقيق التنمية الشاملة في جميع الحالات. و هناك انضباط كبير لدى الموظفين، و الاحترام الكبير المتبادل بينهم و روح المبادرة و التنسيق الجيد في العمل .  
و من خلال ذلك يمكننا التوصل إلى النتائج التالية :

- ✓ الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل و يتكون من الأجر الأساسي و جملة من المكافآت و التعويضات مخصوم منه بعض الاقتطاعات الإجبارية .
- ✓ رغم ما أدخل من تعديلات في الأجور إلا أن هذا الأخير لا يزال متوسط إن لم نقل ضعيف فهو لا يلبى حاجيات الأساسية و هذا بعد الشغل الشاغل لكفاية العمال.
- ✓ تتمتع فئة الإطارات بامتيازات خاصة مما أدى بها إلى الحصول على أكبر حصة من المكافآت المدفوعة .
- ✓ يحدد الأجر طبقا لعدة معايير أهمها المؤهل العلمي، الوقت، صعوبة الوظيفة.
- ✓ نظام الأجور في المؤسسات العمومية يعتمد على مرسوم رئاسي أما بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية فيعتمد على قرارا الاتفاكية الجماعية .
- ✓ تلعب الحالة العائلية للموظف دورا في تحديد مستوى الأجر .
- ✓ مؤسسة ENOF تنتهج نظام الأجر الزمني حيث يتم دفع أجور الموظفين شهريا.
- ✓ يتحدد الأجر القاعدي عن طريق الشبكة الإستدلالية .

## التوصيات:

- في نهاية بحثنا نرى بأنه من الضروري تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نراها كفيلة بمعالجة الاختلال الملاحظ في نظام الأجور في الجزائر بصفة العامة و في القطاع الاقتصادي بصفة خاصة و التي نوجزها في مايلي :
- ✓ وجود قانون عام موحد نموذجي للعامل يحكم و ينظم علاقات العمل في الجزائر.
  - ✓ تحديد حد أدنى للأجور على المستوى الوطني يكفل الحياة الكريمة للعامل .
  - ✓ رفع الأجر الأساسي ليصبح الدخل الرئيسي كافيا لحاجيات الفرد .
  - ✓ إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية و شروط دفعها.
  - ✓ تحديد حد أقصى للأجور بهذه الحد من التفاوت الصالح بين الأجور من جهة و عدم تفضيل فئة على أخرى.
  - ✓ أهم نقطة و هي التخفيض في سلم الضريبة على الدخل الإجمالي.



# المراجع

## 1. الكتب :

- د / ناصر دادى عدون - إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي - الجزائر - دار المحمدية العامة 2004 .
- د / صادق مهدي السعيد - العمل و التشغيل العمال و السكان و القوى العاملة.
- د / فؤاد محمد الجميعي - الأسس النظرية و التطبيقية لوظائف إدارة الأفراد .
- د / محمد كمال عطية - نظرية المحاسبة المالية في الفكر الإسلامي 104/14 . محمد بن عبد الله النفيسية ، الأجور و آثارها الاقتصادية في الاقتصاد الإسلامي دراسة مقارنة
- د / محمد حميد حمدي المعاز - المدخل الحديث في إدارة الأفراد
- د / حميد القيسي - أسس علم الاقتصاد
- د / عادل العلي و آخرون ، اقتصاد العمل
- د / عدنان محمد يوسف ربابعة- نظرية الأجور في الاقتصاد الإسلامي -
- د / صلاح الشتواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية .
- د / محمد سعيد محمد الرملاوي ، كتاب سياسة الأجور و الأرباح و الفوائد في الفقه الإسلامي - دار الفكر الجامعي - الإسكندرية .
- د / نوري منير - تسيير الموارد البشرية - ديوان المطبوعات الجامعية - أستاذ محاضرة بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة شلف .
- د / مالطي ليلي ، أستاذة محاضرة بجامعة بومرداس - الجزائر - محاضرة في إدارة الموارد البشرية - دار المجدلاوي

د / محمد الكرخي - إدارة الموارد البشرية - دار المناهج للنشر و التوزيع عمان - الأردن - الطبعة الأولى - 1435 هـ - 2014 م

د / أحمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية - دار المعرفة الجامعية - 1997

د / حمدوي وسيلة [ أستاذة إدارة الأعمال ]. كتاب إدارة الموارد البشرية - جامعة 8 ماي 1945 ، مديرية النشر لجامعة قالة 2004 .

د / يوسف حجم الطائي - إدارة الموارد البشرية - الطبعة الأولى ،الوراق للنشر و التوزيع عمان - الأردن 2009 .

د / مؤيد سعيد السالم [ قسم إدارة الأعمال - جامعة اليرموك - ] و د / عادل حرحوش صالح [ رئيس قسم إدارة الأعمال - جامعة قطر ] إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي - الطبعة الثانية - عالم الكتب الحديث .

د / منير نوري و فريد كورتال ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع عمان 2011 .

د / زاهر عبد الرحيم . مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الراجة للنشر و التوزيع - عمان - 2011 .

د / محمد حسن منصور أستاذ القانون المدني ، كلية الحقوق ، جامعة الإسكندرية ، إدارة الأفراد ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت .

د / سعيد مقدم : الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظورة ، تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية : 09 - 2010 .

## 2. المداخلات و الملتقيات:

الطيب سماتي قاضي .مجلس قضاء سطيف مداخله : الإطار القانوني للتأمينات الاجتماعية في التشريع الجزائري و مشكلة العمليات جامعية فرحات عباس سطيف كلية العلوم الاقتصادية .

زيرمي نعيمة [ أستاذة مساعدة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير - جامعة بشار - ] ملتقى دولي السابع حول الصناعات التأمينية ، الواقع العلمي و آفاق التطوير جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف يومي 3 - 4 ديسمبر 2012 .

ولهي بوعلام أستاذ مساعد مكلف بالدروس المداخلة الضرورية على الأجرور و المرتبات و إشكالية التوظيف كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير .

## 3. الجرائد:

تعلیمة رقم 7 مؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 . تتعلق بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين و دفع رواتبهم إلى السيدات و السادة أعضاء الحكومة السيدة و السادة الولاية.

#### 4. مذكرات التخرج :

ميدون مریم ، صنهاجي فطمة محاسبة الأجور وفق النظام المحاسبي المالي الجديد - دراسة حالة مؤسسة أقال ALGAL  
- مذكرة تخرج مقدمة لحصول على شهادة ماستر تخصص محاسبة و جباية - كلية العلوم الاقتصادية و التسيير - جامعة تلمسان 2017

طالب عليوة حمزة . أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة « سكيكدة حاويات للخدمات » مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية - جامعة محمد خيضر - بسكرة 2014 / 2015.

#### 5. مواقع الانترنت :

<https://accdicussion.com/acc741.html>

Site web de l'institut national de la statistique et des etudes écomoniques ( insee )  
[http://w.w.w insee . fr/ fr / methodes/ dejault . asp ? page definitions / salaire - wensuel - base - smb. htm.](http://w.w.w insee . fr/ fr / methodes/ dejault . asp ? page definitions / salaire - wensuel - base - smb. htm)

<http://w.w.w. elkhbar. com/ar/autres/dernieres-nouvelles/409805.htm>

<http:// w.w.w. L-expert-comptalbe com / evescique /bulletin de piue. Html>



مرسوم تنفيذي رقم 15-236 مؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1436 الموافق 3 سبتمبر سنة 2015، يعدل المرسوم التنفيذي رقم 94-187 المؤرخ في 26 مارس عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 الذي يحدد توزيع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 و3 و125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 75 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 48 منه،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94-12 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1414 الموافق 26 مايو سنة 1994 الذي يحدد نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-01 المؤرخ في 19 شعبان عام 1415 الموافق 21 يناير سنة 1995 الذي يحدد أساس اشتراكات وأداءات التضامن الاجتماعي،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 15-125 المؤرخ في 25 رجب عام 1436 الموافق 14 مايو سنة 2015 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-187 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 الذي يحدد توزيع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي، المعدل،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

يرسم ما يأتي :

**المادة الأولى :** يعدل هذا المرسوم أحكام المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 94-187 المؤرخ في 26 محرم عام 1415 الموافق 6 يوليو سنة 1994 والمذكور أعلاه، كما يأتي

المادة 2 : ..... ( بدون تغيير حتى )  
كما يأتي

المجموع	الحصة التي يتكفل بها صندوق الخدمات الاجتماعية	الحصة التي يتكفل بها الأجير	الحصة التي يتكفل بها المستخدم	الفروع
%13	—	%1.50	%11.50	التأمينات الاجتماعية
%1.25	—	—	%1.25	حوادث العمل والأمراض المهنية
%18.25	% 0.50	%6.75	%11	التقاعد
%1.50	—	%0.50	%1	التأمين عن البطالة
%0.50	—	%0.25	%0.25	التقاعد المسبق
%34.50	%0.50	%9	%25	المجموع





المؤسسة الوطنية للمنتجات  
النجمية غير الحديدية والمواد النافعة

استمارة الأجرة  
BULLETIN DE PAIE

ENOF

S.P.A au capital social  
de:50.000.000 DA

SOMTIBAR MELLAL

Service Sect	Matricule	Numero Sécurité Sociale			Date de paie		
	12700	76 0416 0043 56	Enf All	Enf ACh	05-200		
Qualification	Cat	Sec	taux horaire	Salaire de base	Date de recrutement		
	09-03	51-64	8950.00	0 0	20/07/2000		
AGENT SEC.		Soumis à ITS		Soumis à Sec. Soc			
CDR	Libelle de rubrique	Nombre	Taux	Gains		Retenues	
030	SALAIRE DE BASE	24.00		8950.00	8950.00		
350	I.R.I.	21.00	13.80	289.80	289.80		
297	PRIME DE RISQUE	8950.00	50.00	4475.00	4475.00		
318	ICR	300.00		300.00	300.00		
510	RETENUE SEC. SLE.	14014.80	9.00			1261.33	
522	PANIER	21.00	115.38	2422.98	2422.98		
660	RETENUE IRG	15176.45	1.00			884.00	
<b>Total</b>				15176.45	14014.80	16437.78	2145.33
<b>NET À PAYER</b>		14292.45		<b>N° Adhérent</b>		1361572060	



# المنح العائلية

- المرسوم رقم 65-75 مؤرخ في 23 مارس 1965 يتعلق بالتعويضات ذات الصيغة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 91-156 مؤرخ في 18 ماي 1991 يحدد مبلغ المنحة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 94-326 مؤرخ في 15 أكتوبر 1994 يحدد مبلغ المنحة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 95-289 مؤرخ في 26 سبتمبر 1995 يتضمن رفع مبلغ المنحة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 96-298 مؤرخ في 08 سبتمبر 1996 يتضمن رفع مبلغ المنحة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-153 مؤرخ في 10 ماي 1997 يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- المرسوم التنفيذي رقم 97-330 مؤرخ في 10 سبتمبر 1997 المتضمن رفع مبلغ المنحة العائلية (كيفية وشروط حساب 15.000 دج).
- المرسوم التنفيذي رقم 04-28 مؤرخ في 14 فيفري 2004 يتعلق بالتعويضات ذات الصيغة العائلية.
- المرسوم التنفيذي رقم 07-292 مؤرخ في 26 سبتمبر 2007 يعدل المرسوم 65-75 المتعلق بالتعويضات ذات الصيغة العائلية.

المبلغ الشهري (دج)	شروط الاستفادة	طبيعة التعويضات	المرجع القانوني
800	الزوج (ة) غير العامل (ة) و له (ها) اولاد المطلقة التي تعمل و لها اولاد إذا استفتت إليها الحضنة الأرملة (ة) العامل (ة) إذا كان يستفيد من منحة تقاعد أقل من الأجر الوطني الأدنى المحدود (SNMG) الزوج (ة) بدون أطفال و قرينه لا يعمل له كفالة طفل بحكم تضالفي (ADOPTIF)	منحة الأجر التوحيد (ISU)	م.ت رقم 07-292
5.50	بمجرد زواج الموظف يحدد التعويض الخاص بالحالة العائلية (الزوجة)	منحة الوضعية العائلية (ISF)	م. رقم 65-75
600	الطفل الواحد في حدود خمسة أطفال إذا كان دخل الأب > 15000	منحة الطفل إلى غاية 17 سنة ، وتعدد إلى 21 سنة للمتمدرسين.	م.ت رقم 96-298 م.ت رقم 97-330
300	الطفل الواحد في حدود خمسة أطفال إذا كان دخل الأب < 15000		
300	الطفل السادس فما فوق		
11.25	الطفل فوق 10 سنوات، في حدود 3 أطفال		م.ت رقم 65-75
800	الطفل المتمدرس في حدود 05 أطفال > 15000	منحة المتمدرس	م.ت رقم 96-298
400	الطفل المتمدرس في حدود 05 أطفال < 15000		

صافي الدخل (Net à Payé) : 33.325.28

الضريبة (All. Fam.) : 0.00

المجموع الصافي (Mont. Net) : 33.325.28

الضريبة على الدخل (I.R.G.) : 4.993.00

الضمان الاجتماعي (S.S.) 9% : 3.789.72

المجموع الخام (Mont. Brute) : 42.108.00

الضريبة (IDR) : 0.00

الزيادة : 0.00

منحة خاصة الإثباتية 25% : 0.00

منحة خاصة الإثباتية 40% : 10.152.00

المنحة الإثباتية 10% : 2.538.00

منحة دعم الإثباتية 10% : 2.538.00

منحة الإثباتية (IFC) : 1.500.00

منحة الإثباتية 30% : 00.00

منحة الإثباتية (I.E.P.) : 1.215.00

التعويض عن الضريبة : 00

الضريبة (S. Base) : 24.165.00

.....

12 الضريبة

01 الدخلة

537 الرقم الإحصائي

.....

.....

2018 لشهر جانفي

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

38318,28

.....

رقم الحساب البنكي: .....

صافي الدخل (Net à Payé) : .....

صافي الدخل (All. Fam.) : .....

صافي الدخل (Mont. Net) : .....

الضريبة (I.R.G) : .....

الضريبة (S.S.) 9% : .....

صافي الدخل (Mont. Brute) : .....

الضريبة (IDR) : .....

الزيادة : .....

منحة الإجازة 25% : .....

منحة الإجازة 40% : .....

المنحة 10% : .....

منحة دعم بساط 10% : .....

منحة الإجازة (I.F.C) : .....

منحة الإجازة 30% : .....

منحة الإجازة (T.E.P) : .....

التعويض عن المنصب : .....

صافي الدخل (S. Base) : .....

الحالة المعيشية : .....

المنصب: 12

المرحلة: 00

537 الرقم الاستدلالي

الترتيب: .....

الاسم: .....

اللقب: .....

2018 لشهر جانفي

مدير الخزنة

بالتوقيع: .....

دائرة: .....

و لسان: .....









ملاحق

IEP منحة لفرقة الكتيبة

منحة الخاصة الإدارية 25٪

الزيم الأساسي + 25٪

منحة دعم نشاط الإدارة (10٪)

الزيم الأساسي + 10٪

المنحة الإدارية قلمية (10٪)

المنحة الدعم إدارية (IFC) 3.100,00

منحة الردودية (الكل شهر) 30٪

الزيم الأساسي + 30٪ (90 يوم)

مستندات

عامد مكي م 1

منحة الفر 25٪

منحة الزيم إدارية IFC 7.700,00

منحة دعم نشاط الإدارة (10٪)

منحة الردودية (كل شهر) 30٪

حارس  
منحة الزيم إدارية  
25٪  
IFS  
منحة الفر 25٪

التسويق بين  
 نسبة منحة الطائرة الصينية  
 - على مدى السنوات الأولى  
 من هذا

المنحة 1 = 200 نقطة  
 نسبة =  $\frac{1}{1,400}$   
 $\frac{1}{2,180}$

الإجمالي المتوقع

$48,000 \times 200 = 9,600,000$   
 $+ \frac{1}{1,400} \times 9,600,000 = 1,260,000$

الإجمالي الأساسي  
9,126,000 ج.د.

العمال اراء ايجي  
 نسبة الطائرة الصينية  
 - رتبة في الرحلات

مناقصات: ايجي و  
 ارفع ايجي 418  
 على مدار سنوات 48,000 ج.د.  
 2,5 سنة (دنيا)

21 نقطة  
 $48,000 \times 21 = 1,008,000$

الإجمالي المتوقع

$48,000 \times 418 = 18,864,000$   
 نسبة الطائرة الصينية (الوجه 01)  
 $+ 48,000 \times 21 = 1,008,000$

الإجمالي الأساسي

19,755,000

العرضة الأظيرة 12

## ملخص

إن موضوع الأجر يعد من أهم الموضوعات التي تعني بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة للأفراد العاملين لديها إذ يقصد بالأجر ذلك المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء جهده أو عمله المقدم من طرفه، حيث له عدة خصائص و أهداف و عوامل على مستوياته، كما يوجد مكونات و أنواع له. أما تحديده فله عدة معايير و أدوات خطوات، بالإضافة إلى ذلك هناك أنظمة لدفعه، وهذا حسب الزمن، الإنتاجية و التشجيع. وكل هذا يساهم في تسيير أجر العامل بشكل جيد و فعال.

إن تسيير عملية الأجر في المؤسسة عمومية يختلف عن المؤسسة الاقتصادية وذلك لاعتماد كل مؤسسة منهم على أسس لإعداد شبكة الأجر و المنح والعلاوات و الاقتطاعات.

الكلمات المفتاحية

الأجر

نظام الأجر

تحديد الأجر

أسس إعداد الأجر

شبكة الأجر

- الأجر القاعدي