

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مذكرة لنيل شهادة

الماجستير في العلوم الاقتصادية

تخصص: تسيير الموارد البحرية

موضوع:

إشكال الأجور و محدودية المؤسسة  
مع دراسة حالة: SOITEX

MAG

658.3

43/01

تحت إشراف:

الأستاذ المشرف: ع. بندي عبدالله

الأستاذ المشرف المساعد: ع. كرزابي

تقديم الطالبة:

خالدي خديجة

أعضاء اللجنة:

أ.د. بلقاسم م. : جامعة تلمسان. رئيسا

أ.د. بندي عبد الله. ع. : جامعة تلمسان. مشرفا

كرزابي. ع. : مكلف بالدروس، جامعة تلمسان: مشرف مساعد

أ.د. بنوة. ش. : أستاذ، جامعة تلمسان: عضوا

د. بوطالب. ق. : أستاذ محاضر، جامعة تلمسان: عضوا

## تشكرات

اقدم شكري الجزيل ، و الثناء الكبير إلى الأستاذ كرزابي عبد اللطيف الذي

ساهم مساهمة فعالة في إنجاز هذا البحث و أمام موقفه هذا يعجز اللسان عن

التعبير و يفقد عبارات الشكر و التقدير و لا أجد خير من الكلام سيدنا

محمد عليه افضل الصلاة و السلام حيث قال: "من لم يشكر الناس، لم يشكر

الله" و أقول له : شكرا ، شكرا، شكرا...

كما أتوجه بتحياتي و شكري الخاص إلى الأستاذ بندي عبد الله الذي شرفني

بتأطير هذا العمل و المساهمة في إنجازه....

كما أشكر كل أعضاء اللجنة.

1 مقدمة وإشكالية البحث

5 الفصل الأول : من العمل إلى الأجر

6 تمهيد

7 القسم الأول : تطور العمل عبر العصور

7 الباب الأول : المجتمعات البدائية

7 الباب الثاني : العهد الإغريقي

10 الباب الثالث : العصور الوسطى

11 الباب الرابع : من الثورة الصناعية إلى يومنا هذا

13 القسم الثاني : المفهوم الحديث للعمل و الأجر

14 الباب الأول : من النشاط إلى العمل

15 الباب الثاني : العمل في الفكر الاقتصادي

16 القسم الثالث : تعريف الأجر

16 الباب الأول : تعريف

19 الباب الثاني : هيكل الأجر

20 الباب الثالث : الأهداف المرجوة من نظام الأجر

22 خلاصة

23 الفصل الثاني : العوامل المؤثرة في تحديد الأجر

24 تمهيد

25 القسم الأول : نظريات حول الأجر

25 الباب الأول : النظرية الكلاسيكية

27 الباب الثاني : النظرية النيوكلاسيكية

27 المبحث الأول : الفرضيات

27 المبحث الثاني : وضعية التشغيل الكامل

29 المبحث الثالث : التحليل النيوكلاسيكي لسوق العمل

30 الباب الثالث : النظريات الحديثة

30 المبحث الأول : نظرية الرأس مال البشري

32	المبحث الثاني : نظرية المؤشر
33	المبحث الثالث : العقود الضمنية
33	المبحث الرابع : نظرية الأجر الفعال
34	المبحث الخامس : ازدواجية سوق العمل
35	خلاصة
37	القسم الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الأجور
37	تمهيد
37	الباب الأول: تقييم الوظائف
37	المبحث الأول: تخطيط برنامج التقييم
38	المبحث الثاني: تحليل و توصيف الوظائف
39	المبحث الثالث: طرق تقييم الوظائف
40	بند 1: الطرق الغير الكمية لتقييم الوظائف
42	بند 2: الطرق الكمية لتقييم الوظائف
46	المبحث الرابع : طريقة مقارنة العوامل
48	الباب الثاني: الحد الأدنى للأجور
48	الباب الثالث: مقدرة الشركة على الدفع
49	الباب الرابع: معدل الأجر السائد في المجتمع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف
49	الباب الخامس: عرض و طلب العمل
49	الباب السادس: نظرية الاتفاقيات الجماعية .
50	خلاصة
52	الفصل الثالث : نظم دفع الأجر ومردودية المؤسسة
53	تمهيد
54	القسم الأول: الطرق الأساسية
54	الباب الأول: طريقة الأجر الزمني (علم أساس مدة العمل)
56	الباب الثاني : طريقة الأجر بالقطعة
57	القسم الثاني: الطرق المشتقة
57	الباب الأول: الأجر بالعلو

57	الباب الثاني: طريقة الأجر الجماعي
58	القسم الثالث : المردودية
60	خلاصة
61	الفصل الرابع : إشكال العمل، الأجر ومردودية المؤسسات الجزائرية
62	مقدمة
63	القسم الأول : تطور علاقات العمل في الجزائر
64	القسم الثاني : الإصلاحات في الجزائر وأو محاولة إعادة الاعتبار للمردودية
66	الباب الأول : إعادة هيكلة المؤسسات
68	الباب الثاني : استقلالية المؤسسات
73	الباب الثالث : برنامج التقييم الداخلي
74	المبحث الأول : مفهوم برنامج التقييم الداخلي
74	المبحث الثاني : مظاهر برنامج التقييم
75	المبحث الثالث : مضمون برنامج التقييم
75	المبحث الرابع : شروط النجاح
76	خلاصة
77	الفصل الخامس : حالة مؤسسة SOITEX
78	القسم الأول : تقديم مؤسسة SOITEX
80	القسم الثاني : المرحلة 1982-1989 : إعادة الهيكلة
80	الباب الأول: مضمون الإجراء
80	المبحث الأول: إعادة الهيكلة العضوية:
81	المبحث الثاني : إعادة الهيكلة المالية
81	الباب الثاني : تشخيص وضعية المؤسسة
81	المبحث الأول : تسيير الموارد البشرية
82	المبحث الثاني : تحديد الأجور
85	المبحث الثالث : المالية و المحاسبة
86	المبحث الرابع : التمويل
86	الباب الثالث : القدرات الإنتاجية للمؤسسة

89	الباب الرابع : معدل استعمال القدرات الانتاجية
89	المبحث الأول : المقارنة بين التحقيقات و القدرات التطبيقية
90	المبحث الثاني : الأسباب الرئيسية لعدم الاستعمال الكلي للطاقات الإنتاجية
91	المبحث الثالث :نتيجة أهم معايير التسيير للمؤسسة
92	خلاصة
92	القسم الثالث :الفترة 1990-1997 الاستقلالية
92	الباب الأول: الإطار القانوني
93	الباب الثاني : تشخيص وضعية المؤسسة
93	المبحث الأول : تشخيص الوظيفة التجارية
93	المبحث الثاني : تشخيص الوظيفة الصناعية
94	المبحث الثالث : تشخيص الموارد الإنسانية
94	المبحث الرابع : تحديد الأجر
95	المبحث الخامس : تشخيص الوظيفة الاقتصادية و المالية
99	الباب الثالث :معدل استعمال القدرات الإنتاجية
99	المبحث الأول : عدم الاستغلال الكلي لقدرات الإنتاج
100	المبحث الثاني : نتيجة تطور أهم معايير التسيير
100	خلاصة
101	القسم الرابع : المرحلة 1998 إلى يومنا هذا
101	الباب الأول : إعادة هيكلة عدد العمال
101	المبحث الأول :المميزات العامة للموارد البشرية:
103	خلاصة
106	الخاتمة العامة
113	المراجع

## مقدمة وإشكالية البحث

الأجور وسيلة فعالة في يد المؤسسة من أجل التسيير الحسن، لأن أولاً: الأجور تمثل جزء مهم من المصاريف العامة داخل المؤسسة، ثانياً: معظم النزاعات داخل المؤسسة تتعلق بالأجور، ثالثاً: يبقى الأجر من الوسائل المحفزة للأفراد. و يؤثر على مردودية المؤسسة. فيجب منح العمال أجور تتناسب و مجهودهم المبذول دون زيادة حتى لا تتحمل المؤسسة تكاليف إضافية بلا مقابل. و دون نقصان إذ أن العامل الذي يشعر بأنه يتقاضى أجراً لا يتناسب مع الجهد المبذول في العملية الإنتاجية يظهر لديه الشعور بعدم الرضى و اللامبالاة و يخف حماسه و نشاطه و ينعكس ذلك سلباً على عمله و إنتاجه و من تم فعلى المؤسسة الاعتناء بوضع سياسة أجور فعالة . فما هي أهم المعالم و المبادئ التي تكوّن هته السياسة ؟

فلعل أهم ما تصبو إليه سياسة أجور فعالة هي أجور عادلة بالنسبة للمؤسسة و كذلك للعامل.

لكن يلاحظ على مستوى الكثير من المؤسسات بأن مصاريف المستخدمين تثقل كاهلها و تمتص جزء كبير من إيراداتها، فهناك علاقة مباشرة بين عدد العمال المستخدمين و مردودية المؤسسات لذلك تلجأ هاته الأخيرة إلى أسلوب تسريح العمال من أجل تقليص التكاليف و تحقيق الأرباح كما هو الحال بالنسبة : للخطوط الجوية الفرنسية، مؤسسة رينو (Renault) ، مؤسسة مولينكس (Moulinex) ... على غرار هذا الأسلوب التجأت المؤسسات الجزائرية في أواسط التسعينيات إلى تسريح العمال كإجراء لمعالجة الوضعية المالية.

## و الإشكال العام هو:

هل الفائض في عدد العمال هو سبب تضخم المصاريف في المؤسسة الجزائرية؟ و

من تم هل يمكن الحل في تسريح العمال؟

إذا كان كذلك لماذا و بعد مرور سنين على هذا الإجراء لم تخرج المؤسسة من

أزماتها المالية، بل تفاقمت مشاكلها و واصلت في الخسائر الأمر الذي تطلب إصلاحات أخرى

... إذن ، هل هناك أسباب أخرى وراء تضخم المصاريف العامة...؟

و جاء هذا البحث من أجل محاولة طرح ، تحليل، و مناقشة هذا الإشكال. و

ذلك في خمسة فصول.

-الفصل الأول: نتعرض فيه إلى عموميات حول الأجر، و ذلك في قسمين :

- القسم الأول: سيتضمن تطور مفهوم العمل عبر الزمن باعتبار أن تطور

مفهوم الأجر هو وليد تطور مفهوم العمل عبر التاريخ.

فمند المجتمعات البدائية إلى يومنا هذا تغير مفهوم طبيعة صورة الأجر... تحت تأثير

الكثير من المعتقدات و الأفكار ... ثم نتيجة للتطور العلمي و التكنولوجي.

- القسم الثاني: سيتناول المفهوم الحديث للعمل و الأجر من خلال الفكر

الإقتصادي.

- القسم الثالث: سيتم فيه تعريف الأجر. و كذلك الأهداف المرجوة من نظام

سليم للأجور.

الفصل الثاني سيتطرق إلى النظريات و العوامل المؤثرة في تحديد الأجر و يشمل

على قسمين:

- القسم الأول: سيتضمن نظريات الأجور ابتداء من نماذج التوازن الكلي

(النموذج الكلاسيكي) إلى نماذج التوازن الجزئي (نظرية الرأسمال البشري ، نظرية المؤشر) إلى



النظريات الحديثة (نظرية الأجر الفعال، نظرية إزدواجية سوق العمل ، نظرية العقود الضمنية)..  
و لقد تغيرت محددات الأجور من نظرية إلى أخرى.

- القسم الثاني : سنتعرض من خلاله إلى أهم المحددات و العوامل المؤثرة في تحديد الأجور، بعضها مستقى من النظريات و بعضها الآخر تطلبتة خصوصيات السياسة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية لكل بلد.

الفصل الثالث : بعد تعريف الأجر و تحديده بطريقة سليمة يبقى من أجل إكمال سياسة فعالة للأجور الاعتناء بطرق دفعها. إذ تعد الخطوة الأخيرة و الفعالة في تحفيز و تشجيع العمال على بذل مجهودات أكبر هذ ما سنتطرق إليه في هذا الفصل و هذا من خلال قسمين:

القسم الأول : سيشتمل على الطرق الأساسية في دفع الأجور و تمثلت في طريقة الأجر الزمني و طريقة الأجر بالقطعة.

القسم الثاني: سيشتمل على الطرق المشتقة في دفع الأجور و تمثلت في طريقة الأجر الجماعي، طريقة الأجر بالعلو.

القسم الثالث : نتعرض فيه إلى هدف المؤسسة و المتمثل في المردودية. هذا يؤدي بنا إلى العلاقة الموجودة بين هدف المؤسسة واهم مكونات المصارف من خلال الأجور.

على ضوء الأفكار الواردة في الفصول السابقة ممكن أن نتعرض على ما يجري عليه الحال في المؤسسة الجزائرية من خلال الفصل الرابع الذي يتطرق إلى العمل، الأجور و إشكال المردودية للمؤسسة. كل هذا يؤدي بنا الى دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للصناعات النسيجية و الحريرية (SOITEX) المتضمنة في الفصل الخامس.

في هذا الفصل نبدأ بقسم تمهيدي نقدم فيه نبذة تاريخية عن المؤسسة و نشاطها الخاص و كذا أهدافها ، ثم سنتعرض إلى تشخيص عام و شامل لكل وظائف المؤسسة مند

إنشائها إلى يومنا هذا و ستتخلل هاته الدراسة موضوع تحديد الأجور داخل المؤسسة و سنحاول بذلك معالجة إشكال الأجور و المردودية داخل المؤسسة الجزائرية.

و هناك ثلاث فرضيات للإشكالية المطروحة:

هل الفائض في عدد العمال هو سبب تضخم المصاريف داخل المؤسسة الجزائرية

الفرضية الأولى:

لا : و يرجع هذا التضخم إلى عدم إحترام المعالم الأساسية لسياسة أجور فعالة و سنحاول إختبار هذه الفرضية من خلال معاينة ما يجري داخل المؤسسة على ضوء الأفكار الواردة في الجزء النظري حول المبادئ الأساسية لسياسة الأجور.

الفرضية الثانية:

نعم : إذ يرجع تضخم المصاريف إلى فائض في عدد العمال.

و هي الفرضية المشكوك فيها لأنه سوف نبين و بعد مرور سنين من تطبيق إجراء تسريح العمال ما زالت المؤسسة غارقة في خسارتها و تبحث عن بر الأمان من خلال تطبيق إصلاحات و تعديلات أخرى...

الفرضية الثالثة:

لا: و يرجع تضخم المصاريف إلى مشاكل متعلقة بالتسيير العام للمؤسسة.

و سوف نحاول اختبار هاته الفرضية عن طريق تشخيص عام و شامل لمختلف وظائف المؤسسة (الوظيفة المالية، الوظيفة الصناعية، وظيفة تسيير الموارد البشرية و الوظيفة التجارية) . منذ إنشائها إلى يومنا هذا عبر ثلاثة مراحل: (مرحلة إعادة الهيكلة، مرحلة الإستقلالية، مرحلة الإختيارات و التوجهات الإستراتيجية).

الفصل الأول :

من العمل إلى الأجر

## تمهيد:

يحتل العمل أهم جانب من الجوانب الإنسانية فهو في قلب التفاعلات الاجتماعية و النقاشات داخل مجتمعاتنا. فأحد الميزات الأساسية في العمل هو صفته الاجتماعية ، فهو التزام الإنسان في حياته و داخل مجتمعه. فبالعمل يأخذ الإنسان مكانته و يصنع وجوده. كما يعد العمل أهم عامل و منظم للعلاقات بين الأشخاص. ففي التعريف الكلاسيكي يعد العمل "فعل إنساني متعدد الأبعاد" فهو في آن واحد مصدر للرفاهية ، للنفقة ، للطاقة و هو عامل من عوامل الإنتاج، تأثيره و مفهومه يتغير وفق الأنظمة و المراحل فيمكن رؤيته على أنه معاناة، وسيلة للقياس، واجب، حق، ضرورة اجتماعية، حاجة...

و في هذا الإطار سنحدد دراسة تاريخية لما يمكن أن نسميه "العمل". و هته الدراسة سوف تساعدنا على التعرف على ما كان عليه الأجر عبر العصور الماضية، إذ أن للأجر علاقة وطيدة بالعمل. فبصفة عامة فإن الأجر هو ما يتلقاه العامل مقابل أداءه عمل معين ، و لم تكن فكرة الأجر بمعناها المتعارف عليه الآن كمبلغ نقدي معروفة في العهود السابقة على الرأسمالية إذ كان العامل أو المستخدم يجازى عينا لا نقدا، كما أن العوامل التي تدخلت في تحديد الأجر تغيرت و تطورت من مرحلة إلى أخرى...، و تغير تبعاً لذلك هيكل الأجر و أهداف نظام الأجر. و هذا ما سيلي تفصيله في هذا الفصل.

## القسم الأول : تطور العمل عبر العصور.

سوف نتطرق إلى تطور العمل عبر مختلف مراحل الإنسانية ابتداء من المجتمعات البدائية، إلى يومنا هذا. مفهوم العمل من خلال التطور التاريخي قد يساعدنا في معرفة تغييره حتى يصبح ذو مقابل أي غير مجاني. عدم مجانية العمل تستدعي معرفة المقابل الذي أصبح مع ظهور النظام الليبرالي معروف بتسمية الأجر. هذا المدخل للعمل من الزاوية التاريخية قد تفسر مدى تطور مفهوم الأجر.

### الباب الأول : المجتمعات البدائية

من المعروف أن المجتمعات البدائية هي مجتمعات سافلة ميزتها السكونية أو اللازمنية تؤدي إلى الروتين و التجميد، من جهة أخرى العادات و التقاليد تعرقل تنمية هذه المجتمعات، و بنفس الصورة الجبرية و الخضوع يؤدي و يحكم إلى اقتصاد المعيشة الأزمة و الركود تسيطر بسبب تقلبات الجوع، سوء المحاصيل الزراعية أو الحروب القبلية، البحث عن التغذية يعنى و يحرك كل الطاقات إذ أن ملاحقة الطريدة يسيطر على معظم الوقت اليومي و بعكس العديد من صانعي الرواسم فإن صيادي العصر الحجري القدام لا يكونون بصورة دائمة في حاجة إلى التموين و يحددون إراديا وقتهم في العمل عندما تمنح الطبيعة خيرتها فلا يترددون في العيش على مكاسبهم السابقة و يلجئون إلى اللعب و التسلية، من جهتهم الحطابون يفضلون الثروة و الهنود يفضلون الراحة و النوم إذن في المجتمعات البدائية كان التميز بين العمل و الراحة من الأمور الصعبة.

بما أنه كانت هناك صورة من الاكتفاء الذاتي لم تكن هناك حاجة إلى التبادل فكل فرد

كان ينتج بنفسه كل ما يحتاجه، فلم يكن هناك عمل مؤذي إلى الغير ولا أجر مقابل ذلك.

### الباب الثاني : العهد الإغريقي

أول ملاحظة يمكن إدراجها فيما يخص هذه المرحلة هي تنظيم شروط العمل في الأرض.

المجهودات معتبرة و متعبة، النتائج قليلة وعشوائية.

قصور و أملاك الأمراء تأخذ هنا مكانة هامة، كان العبيد و العمال باليومية و هم الذين يعملون في الأرض لصالح الملك.

فيما يخص الصناعات الحرفية كانت السوق جد محدودة (بما أن كل شخص من العبيد كان يحاول أن ينتج كل ما يستحقه من أجل العيش) . التخصص كان غير موجود صانع الخشب يقوم بكل العمليات و يرث منه أبا عن جد .

في هته المرحلة لم يولي الاهتمام الكافي بالنشاطات الحرفية فالعمل بها لم يظهر على أنه "فعل خالق"، صانع الزجاج، النسيج، النجار ... هم في خدمة المستعمل عندما ينجز المنتج بصرف له.

في المرحلة الكلاسيكية ( القرن VI- XI ) وجدت ظاهرتين غيرت و أثرت على حياة العامل و هي المدينة و النقود .

المدينة سمحت ببعض الفردانية و بدأت الحياة العائلية ترسخ عوض الحياة الشبه الجماعية داخل إقطاعية الملك . بعض التميز و الاختلاف في الوظائف و الأعمال قد ظهرت و العامل أصبح مستقلا و متخصصا في ظل نظام اختفى فيه تدريجيا الاكتفاء الذاتي . النقود التي ظهرت عند الهنود في بداية القرن VII جعلت من العامل الذي كان يبحث فقط عن توفير قوته اليومي و البقاء على قيد الحياة أصبح يبحث عن الرخاء عن طريق تراكم النقود و عوض المقايضة أصبح مطالب مقابل أي خدمة أجر مستحق.

و هناك حدثين جديدين فيما يخص العمل : الحدث الأول : المالك أصبح متغيب يستغل اليد العاملة عن طريق الوساطة مسؤول عن المؤسسة intendant وهو في الأصل من العبيد أو الرق و الحدث الثاني هو ظهور جمعية للعمال الموسمين و التي تتطلع للأهداف التالية:

- حماية أهداف و مصالح العمال

- تسهيل عمليات التشغيل عن طريق التفاوض بين المستخدم ممثلي العمال

- تكيف العمال مع نوعية العمل المطلوبة الذي كان في أغلب الأحيان عمل بالفئات  
وعلى مستوى الحياة الاقتصادية تجدر الإشارة إلى أنه تم تكوين حقيقي للمجتمعات الرأسمالية  
التجارية في منتصف القرن II .

كذلك وبالرغم من ظهور نشاطات لصناعة الزجاج الأعمدة القوالب ... (الأولى إنتاج  
بالسلسلة) بقي الحر في حر (ما عدى العبيد) أما الأجير هي ظاهرة لم تعمم بعد

و ما ميز هذه المرحلة نظامين : نظام العبودية و نظام رقيق الأرض

### — نظام العبودية :

في هذا النظام كان العبد باعتباره شيئاً من الناحية القانونية مملوكاً لسيده ملكية الأشياء  
وقته وولده في خدمة سيده مقابل الالتزام الإرادي أو الإنساني بالتكفل بعذاء العبد و إيوائه .  
و يرتفع هذا المقابل من جانب السيد بقدر ما يكون ذلك مفيداً لتنمية ثروته فإذا كان  
عرض العبيد كبيراً فقد كان ينخفض هذا الالتزام إلى أدناه ما دام ثمن العبد زهيداً و العكس إذا  
قل العرض ارتفع هذا المقابل

### — نظام رقيق الأرض :

كان نظام رقيق الأرض هو الامتداد الطبيعي لنظام العبودية إلا أن الرقيق تمتع فيه بحق  
تكوين أسرة و ملكية جزء من وقته يعمل فيه لحسابه فلم يعد الرقيق مملوكاً لسيده و لكنه مرتبط  
بإقطاعيته يعمل فيها الوقت الذي يحدده العرف في مقابل أن يمنحه السيد قطعة الأرض يزرعها  
لحسابه و يزيد مساحة هذه الأرض الممنوحة للرقيق أو تنقص بحسب الجودة و هنا نجد أن الأجر  
تمثل في قطعة الأرض هذه فتغيرت العلاقة بعض الشيء حيث استمتع الرقيق ببعض المزايا فلم يعد  
مملوكاً كالعبد و في المقابل تكفل إعاشة نفسه و أسرته و بذلك تحمل مخاطر فساد المحصول.

## الباب الثالث: العصور الوسطى

المجتمعات الوسطى هي مجتمعات منظمة، مهيكلة حول أفكار العزة و الشجاعة و إن التغييرات العميقة ترجع إلى انتشار المعتقدات المسيحية و تراجع العبودية و النظام الإقطاعي و نلاحظ تطور اقتصادي و اجتماعي معتبر عند الفئات العاملة، أما المواقف فيها يخص العمل الملكية الثروة تغيرت شيئاً فشيئاً<sup>1</sup>

### أول توسع للعمل في أوروبا القرن XI-XIII

النمو الديمغرافي هو أول ظاهرة ميزت هذه المرحلة المدن اتسعت و القصور وديور أحيطت ببعض القرى، النمو الديموغرافي أعطى أو خلق سلسلة من الاحتياجات الواجب إشباعها كما أعطى اليد العاملة الضرورية . حدث جديد آخر ميز هذه المرحلة هو البحث عن استعمال طاقات أخرى غير الطاقات البشرية هي ثورة لاستعباد الطاقات الطبيعية : الماء ، الريح عن طريق الطاحونات ، الحيوانات ، التقنيات تحسنت شيئاً فشيئاً.

ظاهرة الأجير انتشرت مع بداية التخصص و كذلك انفصال المدينة عن القرية ، الأسياد يدفعون أجور المستخدمين للزارعين عن طريق النقود التي يستعملونها (الزارعين) في اقتناء المنتجات من المدينة أين التبادل أصبح مادي عن طريق علاقات التكافؤ أو النسبية .

التاجر أصبح واسطة مهمة و ضرورية وفتح دفاتره المحاسبية الحرفية و الصناعة تركزت في المدينة منذ القرن XV ، تطورات ملحوظة في التقنيات و النوعية قد ظهرت، تقسيم العمل بين المدينة و القرية قد ازداد العمل في الورشات تحت إدارة المشرف الحرفي بدأ يسيطر و يعتبر القرن XIII هو القرن الذي شهد بداية تطور الرأسمالية و كذا نتائجها على العمل.

<sup>1</sup> G. Ferreol et P. Dembel, Economie du travail, ARMAND COLIN, 1990, p13



توسع القطاع الزراعي مع ازدهار معتبر للتجارة ، النقل ، البنوك ، الصرف شجعت في

رفاهية البرجوازية التجارية

### الباب الرابع : من الثورة الصناعية إلى يومنا هذا :

تحت تأثير معتقدات كالفن Calvin و لوتر Luther المواقف اتجاه الربح و الاستثمار تطورت ، النجاح في الأعمال هو مؤشر للعناية المحورية ، يجب أن تشجع لأنها تحفز فكرة المؤسسة ، الصناعة المصنعة تطورت و أدخلت نوع من الآلية و المكننة<sup>1</sup> تقسيم و تجزئة المهن أصبحت قطعة محرك و أساسية للتأيلورية ، ثورات العمال ضد السياسات التعاقدية مجتمع الأجراء قد تغير كثيرا.

التجارة تطورت و المدن اتسعت ، الآلات و المتوجات غمرت أوروبا . الآلة و الطاقة عوضت سواعد و أيدي العامل . و ما ميز فعلا المؤسسة الجديدة هو الأخذ بنموذج نظام الإنتاج ، وهي قاعدة يمكن تقريبها لأفكار كارل ماركس فيما يخص طريقة الإنتاج أو أفكار ماكس فيبر<sup>2</sup> M. WEBER « طريقة استعمال وسائل الإنتاج » و هته الميزة تأخذ بعين الاعتبار أو تشمل في طياتها تقسيم العمل و الذي يمثل أهم حمل ميز هته المرحلة.

إذا الثروة الصناعية هي تاريخ تبعية العمل لرأسمال

فالتبعية للرأسمال التجاري لم تتأخر إذ أن النسيج مجبر للعودة إلى التاجر من أجل توزيع و تصريف منتجاته ، فالمرحلة الأولى لتحويل الرأسمال التجاري إلى الرأسمال الصناعي هي بدأ التاجر بالقيام بعمليات التكميل . مثلا كالصبغ ، بعدما بدأ يشتري الخيط الخام و بدأ يصنعه لحسابه الخاص ، مما جعل منه سيد على المواد الأولية ، المنتج و كذا من يعملون لحسابه.

<sup>1</sup> G. Ferreol et P. Dembel, Op cit, p13

<sup>2</sup> Max Weber, "Etique protestante et esprit du capitalisme", Plon, 1964

إذن التنظيم الجديد للعمل و مرؤوسيته عن طريق رأسمال التجاري س. مارجلين<sup>1</sup> يحلل و يشرح طريقة انتقال شكل الإنتاج من صناعي حربي - جماعي إلى شكل الصناعة انتقال تم فيه سيطرة رأسمال التجاري عبر الثلاثية المحتكرة التالية في الزمن وهي المنتج ثم لوسائل الإنتاج ثم لطريقة الإنتاج.

تقسيم العمل: إذ أن ميزة الثروة الصناعية هي الطريقة الجديدة في تراجع دور العمل، فتجزئته ، وتبسيطه فتدريجيا حلت الآلة محل العمل. في هذا الشأن قام أ. سميث بتحليل ظاهرة التقسيم للعمل وبين المزايا من حيث تضاعف الإنتاج. من هنا يمكن أن نبرز ثلاث نتائج من تقسيم العمل.

- تراكم و تمركز للوسائل و أيضا العمال كان سبق لتطور تقسيم العمل داخل الورشة ،الصناعة تجتمع تحت رأسمال واحد و العديد من العمال و هذا يشكل أحد مزايا تقسيم العمل حيث بالإمكان إنتاج أكبر وبأقل التكاليف.

- تراكم و تركيز الوسائل والعمال تتضمن تقسيم متطور والذي يسمح بظهور الآلات - ظهور الآلة في إنجلترا له اثار على التقسيم الاجتماعي للعمل حيث التفرقة بين المهن الصناعية عن المهن الزراعية و أيضا في نفس المهن التفرقة بين النسيج و الصباغ .

أهداف التقسيم الصناعي للعمل التي سطرها ماركس وأتمت فيما بعد من طرف فنت من الباحثين لا تتجلى فقط في السيطرة ، تقسيم ، مراقبة اليد العاملة ولكن العامل يفقد الكفاءة العامة في تطبيق فكره أثناء تسيير العمل، وتصبح كل يوم أقل فطنة و أكثر حداقة فماذا يمكن أن نتظر من إنسان استخدم لمدة 20 سنة في صنع رؤوس الدبابيس؟

<sup>1</sup> S. Marglin : « Origine et fonctions de la parcellisation des tâches », dans critique de la division du travail.

cité par A. Samuelson. Le seuil, 1973, p 47

## القسم الثاني: المفهوم الحديث للعمل و الأجر

الثورة الصناعية لا تفهم من خلال الاختراعات أو الاكتشافات بل هناك عوامل أخرى

مثلا: كتشريع قانون الملكية ، النمو الديمغرافي ، التجمع الإداري<sup>1</sup>.

وكذا مسألة العمال هي في قلب الصراعات في حديث ل W. PITTY داخل غرفة

البلديات في سنة 1776 : " قانون سنة 1775 يحث العامل على العودة إلى السوق أين بإمكانه بيع

عمله في ظروف حسنة ، و الرأسمال يستخدم العامل الكفو ، وقادر على أن يضمن له أجرة أكثر

ارتفاعا من أجل التسيقات التي قام بها "

و يبقى المفهوم الحديث للعمل متعلق بما قام به D.Hume و A. Smith . بفصل الإقتصاد

السياسي عن المعنويات و الإرادة الإنسانية بأرجائها " مستقلة " . " طبيعية " ، " ذات فائدة عامة

" مختلف المواقف للرجل الاقتصادي فالعمل أصبح "قيمة " ، " سعر " ، " سلعة " . وهو الاستلاب

في مرحلته القصوى.

هذا التطور في المفهوم كان وليد لإنشاء و تطور العلم الحديث .

و بظهور الرأسمالية أصبح المنظم يملك الآلات فقط ، وليس له على عماله حقوق قانونية

تغول له امتلاك أشخاصهم و ما دام لم يستطيع الحصول على العمل الإجباري سواء بموجب حق

تقليدي بالشراء ، فإن عليه أن يستأجر حق التصرف في وقت أحد العمال مدة يوم أو أسبوع و

أن يدفع الأجرة المتفق عليها حسب سعر السوق و يحصل على ربحه من الفارق بين الأجر الواجب

عليه أداءه و بين الثمن الذي يتقاضاه عن المنتج التام الصنع الذي يبيعه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> G. Fereol, P. Dembel, Op cit p.19

<sup>2</sup> موريس طب، " الأجر " - ترجمة طريف عبد الله عن الطبيعة الإنجليزية سنة 1952 ص12

## الباب الأول : من النشاط إلى العمل :

يتمثل النشاط الاقتصادي في ثلاث عمليات : الإنتاج، التوزيع والاستهلاك. كل هذه العمليات مرتبطة ببعضها البعض. وتحتاج هذه العمليات إلى قواعد سياسية، خلقية و ثقافية<sup>1</sup>. من الناحية السياسية، هناك بعض البلدان تمنع ذلك أو ذلك المنتج لأنه مضر بالصحة، مثل المخدرات. كذلك لا يسمح في بعض البلدان الإسلامية إنتاج واستهلاك الخمر وهذا راجع إلى عقائد هذه الدول الخ...

لما نتكلم عن العلاقة ما بين النشاط الإنساني والثروة فيصبح هذا النشاط مرتبط بالعائد أو الحاصل. يتحول النشاط الاقتصادي إلى عمل.

تميزت المعرفة الاقتصادية بثلاثة مراحل<sup>2</sup> :

- مرحلة حيث لا يميز فيها ما بين النشاط و العمل، وجميع الأنشطة كانت تعتبر ضرورية مهما كان نوعها.

- مرحلة حيث يميز فيها ما بين النشاط والعمل وهي مرحلة إدخال العلاقة بين النشاط و حجم الحاصل.

- مرحلة إعادة النظر في هذا القياس وإعتبار كل الأعمال ضرورية لإحداث الثروة. من ضمن هذه الأعمال هناك تيار الذي يدخل أهمية العمل المنزلي ومساهمته في الثروة.

الشغل هو مجموع النشاطات التي تبين لنا احتياجات اليد العاملة و جلبها لمناصب شغل و بصفة أخرى فإن الفرد يؤجر خدماته لدى مؤسسة لأداء عمل محدد مقابل أجر أو راتب المؤسسة لا يمكنها استئجار أي فرد إلا إذا كانت تعلم أنه يزيد من دخلها مقارنة مع الأجر الذي تدفعه له، أما العمل فهو ذلك النشاط الذي يقوم به الإنسان من أجل خلق السلع و الخدمات ، و يعتبر أهم

<sup>1</sup> أحمد هني، "دروس في المنهجية الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990، ص. 135

<sup>2</sup> أحمد هني، "دروس في المنهجية الاقتصادية" نفس المرجع، ص 138

عنصر من عناصر الإنتاج و هو نوعان. نوع تغلب عليه الصفة اليدوية، و نوع تغلب عليه الصفة الذهنية العقلانية . لأن الموارد لا تليي حاجة الإنسان من تلقاء نفسها، ما لم يمارس عليها علمه فيستخرجها من باطن الأرض أو يجنيها من سطحها ثم يجري عليها التحويل الذي يجعلها قادرة على تلبية رغباته كما أن العمل يخلق روح الإبداع لدى الإنسان ، و للعمل أشكال متعددة تختلف حسب طبيعة و حسب الشروط التي يتم بها، و الأسلوب الذي يجري عليه تنفيذه.

### الباب الثاني : العمل في الفكر الاقتصادي

الكلام عن الفكر الاقتصادي ممكن أن يرجعنا إلى عصور قديمة ولكن تشتت أفكار هذه العصور فيما يتعلق بالعمل قد لا يفيدنا في دراسة العلاقة بين العمل والأجر. لهذا فنحن نعتقد أن تطور المفاهيم الاقتصادية جاءت بعد العمل الذي قام به فرانسوا كيني F. Quesnay . هذا الأخير أجاد فكرة الارتباط بين الطبقة المنتجة، الطبقة الحاكمة والطبقة العقيمة.

يعتبر هذا العالم أن العمل الإنتاجي هو العمل الذي يؤدي بتضاعف الخيرات. في هذا الصنف يدرج فرانسوا كيني العمل الزراعي ويقصي الأعمال الأخرى من إنتاج الخيرات. فالعمل الصناعي غير منتج لأنه لا يضاعف الثروة ولكن يحولها إلى منتجات تامة.

يرتبط التحديد الاجتماعي من الزيادة في الإنتاج التي يحصل عليها المزارعون ، وتستهتمل هذه الزيادة في تكوين مداخل الطبقة الصناعية التي تتكون من الحرفيين والتي تعتبر أيضا عقيمة، والطبقة الحاكمة. هكذا يتبين أن كل الثروات منتوجة والعمل المنتج هو الذي يحدث هذه الثروات. التساؤل حول من يحدث الثروات أثار تطور المفاهيم الاقتصادية فيما بعد.

كما بين ابن خلدون من خلال عملية خلق القيمة وتوزيعها أن هناك العمل الطبيعي والعمل الغير طبيعي. فالعمل الطبيعي هو ما يتمثل في الفلاحة والصناعة والتجارة والعمل الغير طبيعي هو الذي يتمثل في الإمارة أي جهاز الحكم.

التساؤل حول الثروة أدى بالفكر الاقتصادي أن يعمق مسألة توزيع هذه الثروة. في إطار هذه الفكرة جاء المفكرون الكلاسيك بإيجاد العلاقة بين حجم الإنتاج وكيفية قياسه. توصل الكلاسيك على أن قياس الثروة متعلق بحجم العمل المبذول في إنتاجها. من هنا وإذا اعتبرنا أن الصناعة تحتاج إلى عمل من أجل تحويل الثروة من مادة أولية إلى مادة تامة فإنها بالتالي منتجة. فالعمل المنتج هو العمل الذي يمكن قياسه والذي يسمح بقياس الثروة. من هنا يتعرض العمل بالقياس الزمني وتظهر فكرة الأجر الذي يعبر عن القيمة النقدية للعمل المبذول في الإنتاج. عند كارل ماركس العمل المنتج هو العمل الذي ينتج فائض القيمة وهذا التعريف يدخل في سياق التراكم الرأسمالي لان هذا الفائض هو الذي يحقق التحديد الموسع للمجتمع اذ هو الذي بؤاسطته يعاد الإنتاج الموسع.

### القسم الثالث: تعريف الأجر

سوف نتطرق في هذا القسم إلى تعريف الأجر ، مكوناته، هيكله وكذا أهم الأسس والمبادئ لنظام سليم للأجور الذي يعتبر وسيلة فعالة في يد المؤسسة من أجل التسيير الحسن.

### الباب الأول: تعريف

ايمولوجية كلمة " الأجر " تأتي من الكلمة اللاتينية "SALARIIUM" و هو يمثل الرصيد المدفوع إلى العمال الأجانب .

ظهور الاقتصاد كعلم منفرد عن العلوم الأخرى أعطى للأجر مكانة مهمة في النظرية الاقتصادية. أصبح مفهوم الأجر واضح مع تحرير الفرد وارتباطه بالآخرين من أجل تلبية حاجاته. فاصبح الأجر المقابل النقدي للعمل المبذول أو كما جاء عند ماركس بسعر قوة العمل.

الأجر في يومنا هذا يمثل دخل الذين يأجرون قواهم العملية من أجل العيش. قديما اعتقد المفكرون بأن مقدار الأجر يتحدد عن طريق قانون الطلب و العرض داخل سوق العمل اليوم لم يعد الأجر سعر لخدمة خاضع لهذا القانون ولكن يعتبر نتيجته لفعل أو نشاط مقدم من طرف

الأجراء من أجل حيازة حصة من المداخل القومية الموزعة و الأجر في الأصل هو ليس فقط دخل الأجير و إنما هناك إضافات.

هذا الأجر هو الذي يحدد الثروات بين مختلف الفئات داخل المجتمع إذن يمكن تعريف كلمة الأجر على الشكل الآتي مجموعة المزايا السيكلوجية و المادية التي تنتج عن علاقة العمل. المزايا السيكلوجية المقصودة في هذا التعريف قد أقصيت من مفهوم الأجر بسبب أنها غير مالية ولا يمكن تقييمها ولكن لها أهميتها إذ بالنسبة للعديد من العمال وجود رب عمل جيد، عمل مهم، العمل في محيط مناسب هو عامل مهم في علاقة العمل<sup>1</sup> ولكن في معظم المطبوعات وكتب تسير الأجور يعطي الاهتمام خاصة للمزايا المادية والتي تتضمن المدفوعات من جانب المستخدم ويمكن تصنيفها في فئتين كالتالي<sup>2</sup>:

- أ- الأجر المباشر و نعي به الأجر القاعدي و العلاوات المختلفة ، في هذا الإطار يدرج الأجر حسب الزمن<sup>3</sup> الذي يركز على وقت العمل وليست له علاقة بحجم الإنتاج والأجر حسب الكمية الذي يركز على كمية ونوعية محددة من الإنتاج.
- ب- الأجر الغير المباشر هي كل المزايا المادية الأخرى زيادة عن الأجر مثل المزايا الاجتماعية و الخدمات الأخرى.

وهناك طرق أخرى يمكن بها تصنيف مكونات الأجور من بينها التصنيف التالي :

- أ- الأجر القاعدي يعتمد أساسا على قيمة منصب العمل
- ب - الأجر المكمل: علاوة الأضرار ، مدفوعات الساعات الإضافية ، علاوة الخطر.

<sup>1</sup> J. DU BOIS : « Les Salaires », Organisation 1986 .p13-15

<sup>2</sup> L. Bellanger, « gestion des ressources humaines, une approche systémique », GEAETAN MORIN EDITEUR, 1983. P157 - 158

<sup>3</sup> J. Lecaillon, « Les salaires », CUJAS, Paris 1973, p 139.

ج - المحفزات و هي مرتبطة بالمردود الفردي أو الجماعي .

د - المزايا الاجتماعية .

هـ - الخدمات .

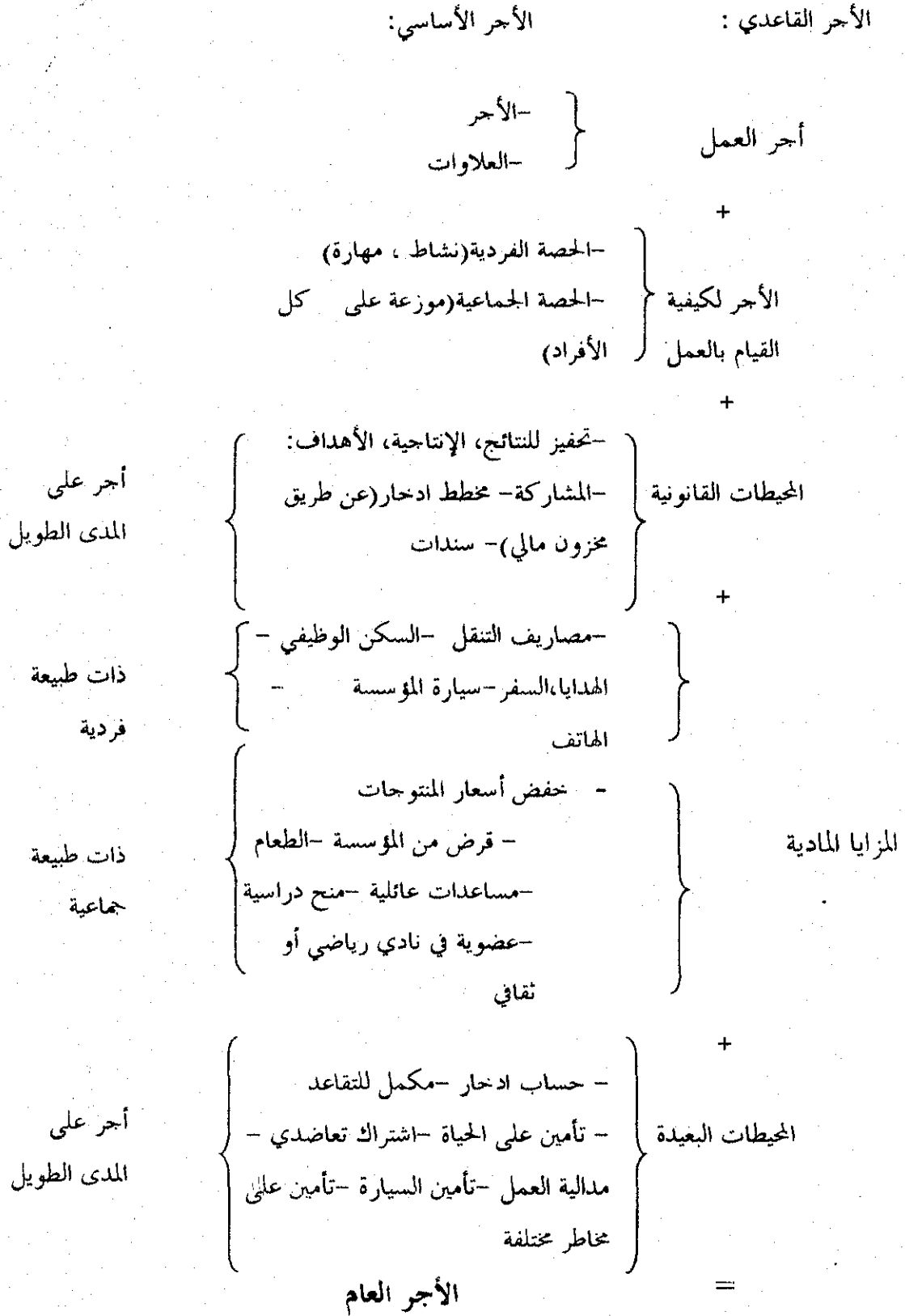
وتبعاً لذلك أضحى تحديد الأجر يتم وفقاً لعدد من العوامل الاجتماعية و الاقتصادية فالأجر هو حق كل عامل يخضع للأحكام العامة و الخاصة التي تقوم عليها ولأجلها المؤسسة وهو يدفع في نهاية كل شهر من شهور السنة . أو في آخر الأسبوع أو في آخر نصف كل شهر . و بما أن الأجر يشكل مصدر الرزق (أحياناً الوحيد) بالنسبة للعامل فيجب إذن أن يؤمن ما يكفي لعيشه هو و أسرته .

لذلك وجب عادة وفي مختلف التشريعات على الدول التدخل لتحديد الحد الأدنى للأجور و الذي يكفل على الأقل الحياة الكريمة للفرد داخل المجتمع وعلى هته الأخيرة (المؤسسة) أن تراعي عند تحديد معدلات الأجور الحد الأدنى لها و يبقى أن قيمة نظام الأجور يعتمد على مدى تقبله من طرف الإدارة من جهة و من طرف العمال من جهة أخرى و على قدرته على تحقيق الأهداف المسيطرة .



## الباب الثاني : هيكل الأجور

### مكونات هيكل الأجور



Source :d'après G. Donnadiou :« du nouveau dans les rémunérations » personnel n°285 p16

### الباب الثالث : الأهداف المرجوة من نظام الأجور<sup>1</sup>

مسؤولوا نظام الأجور عليهم وضع و تعديل مستمر لنظام قادر على مساعدة المؤسسة

من تحقيق الأهداف التالية:

- جلب الموارد البشرية
- منح العمال ( خاصة الأكفاء منهم ) التشجيع لمواصلة العمل في نفس المؤسسة
- حث العمال على تحضير أنفسهم من اجل مناصب عمل أعلى و الحصول على الترقية
- توجيه الجهود المبذولة من طرف العمال نحو ما تصبو إليه الإدارة
- حث العمال على وضع تحت خدمة المؤسسة ، الإبداع ، الابتكار
- بعث لدى العمال الشعور بالعدالة ، مفهوم العدالة ينتج عن المقارنة ما بين ما قدم للمؤسسة من طرف العمال وما قدم للعمال من طرف المؤسسة و يمكن ترجمة هذا في المعادلة

التالية :

$$\frac{\text{أجر أ}}{\text{مساهمة أ}} = \frac{\text{أجر ب}}{\text{مساهمة ب}}$$

<sup>1</sup> L. BELANGER, " Gestion des ressources humaines, une approche systémique", G. MORIN Editeur, 1983, P 159-160

- تقليص الصراعات

- ضمان مراقبة فعالة للتكاليف المستخدمين هته التكاليف يمكن أن تشكل ما بين 70%

و 80% من التكاليف العامة

- ضمان أن كل القرارات المتخذة في مجال الأجور هي مناسبة للسياسات و الأهداف

العامة للمؤسسة .

- احترام القوانين و القواعد الحكومية في مجال الأجور

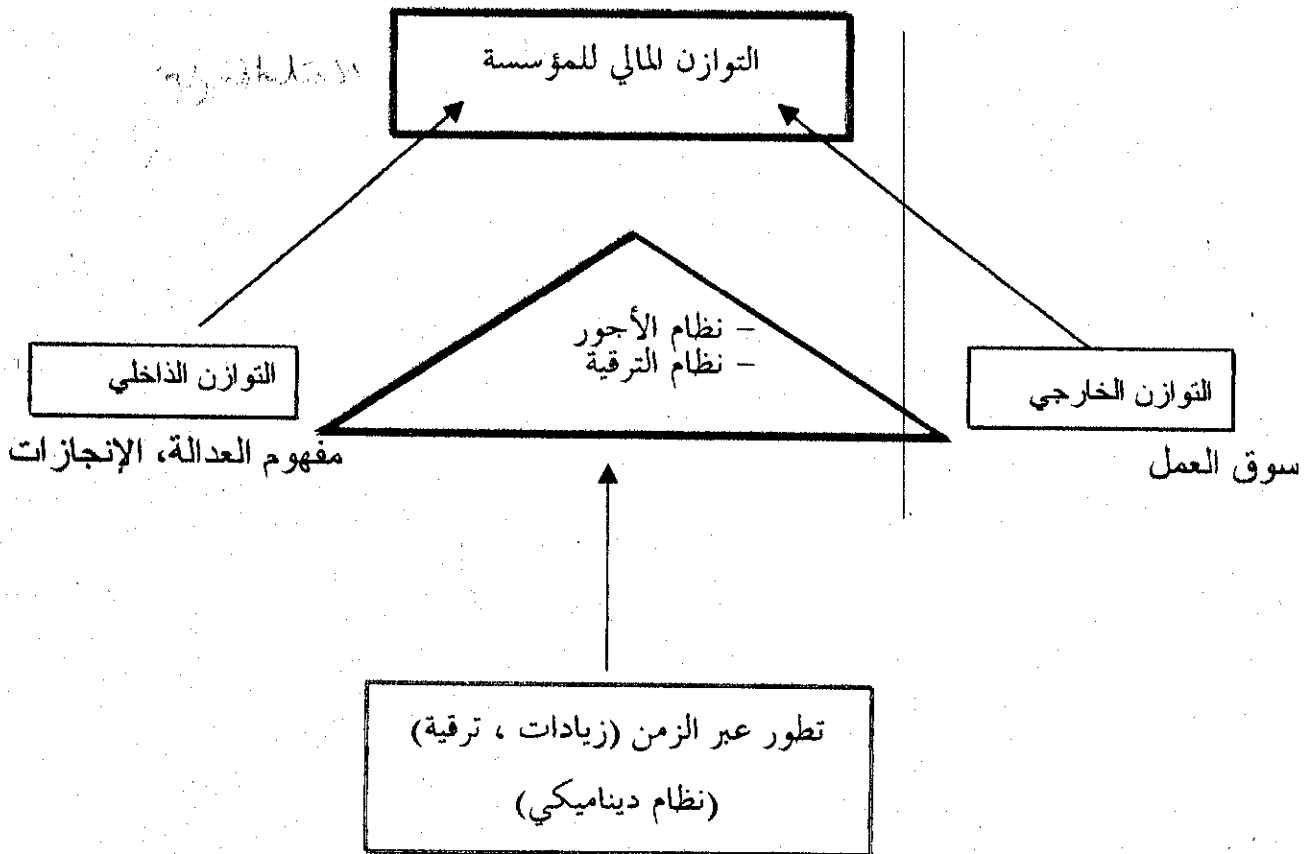
- القدرة على التعديل (المرونة) لمواجهة التغيرات الاقتصادية

- ويبقى أن النظام الأمثل للأجور يجب أن يكون بسيط . سهل الفهم و التطبيق يناسب المقدرة المالية

للمؤسسة ، قابل للمراقبة ، محفز للعمال ، مرن تجاه التغيرات ، و يسمح بالتوزيع الصحيح و العادل

للكتلة الأجرية

فنظام الأجور هو نظام ديناميكي (بثلاث مكونات)



## خلاصة

أصبح موضوع (الاجارة)، أي تشغيل العمال والخبراء والفنيين، كأجراء يقدمون جهودهم الطبيعية أو المتطورة فنياً، ظاهرة اجتماعية خطيرة يترتب عليها الكثير من الأوضاع والظواهر الإنسانية في مجال الاقتصاد والسلوك والأخلاق والاجتماع والعلاقات البشرية المختلفة.

ومع نشوء هذه الظاهرة الحضارية الخطيرة، نشأت قوانين وأنظمة لاستيعاب وتنظيم هذه الظاهرة الاقتصادية، ظاهرة وجود العمال الأجراء المستخدمين لصالح أصحاب المصانع والأعمال والمزارع والخدمات.. الخ، بأعداد هائلة، لم يشهد لها تاريخ الانتاج البشري من مثيل.. فكان طبيعياً أن يفرز ميلاد هذا الانتاج الضخم، ووجود هذه الثروة الهائلة في مجتمع مادي جاهلي نظاماً رأسمالياً جشعاً، يستغل ويظلم لصالح طبقة معينة، وكان طبيعياً أيضاً أن يقابل هذا النظام برد فعل معاكس من قبل العمال المنتجين والأجراء المستغلين.

وهكذا يتحول جهد العامل وكيانه إلى سلعة تخضع لحركة السوق ولقانون العرض والطلب، فيصبح الإنسان حسب هذا المفهوم وسيلة بيد الرأسمالي فيفقد قيمته وكرامته وعيشه الآمن في الحياة.

وحتى في حالة نشاط السوق فان حداً أعلى من الأجر تفرضه طبيعة الحسابات الرأسمالية. وهذا الحد الأعلى يسمى (القانون الحدي للأجور) بحيث تقف هذه الأجر عنده ولا تتعداه. ويعبر هذا القانون على حساب الكفاف والتقدير على الأجير، بحيث لا يؤثر ما يتقاضاه على محصول الرأسمالي ودخله المقرر.

وهكذا تفلسف الرأسمالية قوانينها وأنظمتها، غير مبالية بالنتائج المعاشية والاجتماعية

المتردية وآثارها على حياة الإنسان

## الفصل الثاني :

### العوامل المؤثرة في تحديد الأجور

## تهيد:

من الصعب التوصل دائما إلى نظام الأمثل للأجور، النظام البسيط، سهل الفهم، المناسب للقدرة المالية للمؤسسة، القابل للمراقبة، محفز للعمال... و يسمح بالتوزيع العادل للكتلة الأجرية.

إن الواقع لا يتناسب أبدا مع الوضعية المثلى، حيث أن المؤسسة توجد في نظام مفتوح معرض للعديد من التأثيرات و المتغيرات، فيجب البحث عن أحسن طريقة - قدر الإمكان - من أجل التكيف مع التأثيرات والتي منها تأثيرات حكومية، نقابية، عوامل اقتصادية وكذا التأثيرات الداخلية ( كحجم المؤسسة، سنها، نظام التسيير... )، و سنتطرق في هذا الفصل إلى معظم هاته العوامل المؤثرة في تحديد الأجور منها ما هو مستقى من نظريات الأجور و منها ما استوجبه السياسة، الاقتصادية، الاجتماعية لكل بلد.

## القسم الأول : نظريات حول الأجور

لقد تغير مفهوم وطبيعة الأجر و كذا نظريات الأجور مع تطور الزمن و العلم إلى يومنا هذا. في هذا القسم سوف نتطرق إلى أهم ما نعتقده من النظريات التي حاولت تطوير مفهوم الأجور. في الباب الأول نتعرض إلى النظرية الكلاسيكية إن هذه النظرية التي تعتمد على تحليل الإنجليزي "لوك" تعتبر أن حجم العائد مرتبط بحجم العمل. كل زيادة في الثروة لا تأتي من المادة وإنما من أداء عمل لتحويلها وجعلها صالحة لتلبية حاجات البشر. من هذه الفكرة ، تستنتج النظرية الكلاسيكية قاعدة الجزاء على حسب الأعمال، و نتعرض في الباب الثاني إلى النظرية النيو كلاسيكية ثم في الباب الثالث سنتطرق على النظرية الحديثة.

### الباب الأول : النظرية الكلاسيكية

تتميز هذه النظرية ببعض الأفكار التي تجمع مختلف المدارس الكلاسيكية هذه الأفكار صنف حسب سامولسن بأربعة<sup>1</sup> :

1/ استعمال الطبقات الاجتماعية في التحليل

2/ تعريف رأس المال كتسيقات نقدية

3/ تحليل مركز حول القيمة والأسعار

4/ نظرة شاملة حول تطور الاقتصاد

في هذه النظرية نحاول تلخيص الأفكار عبر ثلاثة مفكرين : أ. سميت، د. ريكاردو و كارل ماركس. نحن في عصر الثورة الصناعية وتقدم النظام الرأسمالي ولذا نلاحظ عند المفكرين

<sup>1</sup> A. Samuelson, " Les grands courants de la pensée économique", OPU, 1990, p. 42 et suivantes.

محاولة ربط المداخل بمستوى مساهمة الأفراد في الإنتاج "هذه المبدأ يبدو صحيح من الزاوية الخلقية وعقلاني من الناحية الاقتصادية"<sup>1</sup>

بالنسبة للمفكر الأول أي أ. سميت يحاول تفسير المبدأ الذي يحدد النسبة الطبيعية للأجور، هذه النسبة تحدد كباقي السلع، إذا تغير على سعر العمل من خلال العرض والطلب. مع أن العرض يعبر على عدد الأشخاص الذين يطلبون العمل والطلب يعبر على الأموال الجاهزة في إنفاق الأجور أي ما يسميه بأموال الأجور. هذه الأموال تحتل المركز الأساسي في التحليل الكلاسيكي<sup>2</sup>. هذه الرؤية تعني أن طلب العمل مرتبط بوجود فائض اقتصادي يعبر عليه برأس المال. كل ارتفاع في الأجور يقيد بارتفاع في رأس المال. فالاقتصاد الذي ينمو يؤدي بارتفاع الأجور فوق المستوى اللازم للمعاش.

عند د. ريكاردو، الأجر هو السعر الطبيعي للعمل الذي يمنح للعمال الوسائل الضرورية لمعاشهم وبقاتهم بدون زيادة ولا نقصان. ولكن ما يميز د. ريكاردو عن الآخرين هو أن هذا السعر الطبيعي للعمل ليس ثابت ولكن يتغير حسب العصور نتيجة العادات والتقاليد التي تميز بين الشعوب. لذا فالمنتجات التي تعتبر اليوم ضرورية كانت في عصور سابقة تعتبر غير ضرورية. هكذا يتطور الحد الضروري للمعاش وترتفع الأجور<sup>3</sup>.

المفكر الأخير الذي يهتما هو ك. ماركس الذي استنتج نظرية فائض القيمة من نظرية القيمة. ينطلق هذا المفكر من فكرة أن كل السلع هي العمل الإنساني المبذول من أجل إنتاجها. ويحصل الرأسمالي على فائض ينتج من استعمال قوة العمل التي تنتج بدورها زيادة في القيمة. هذه الزيادة في القيمة تعبر عن فائض القيمة التي تستلب من طرف الرأسمالي. نرى هنا

<sup>1</sup> J. L. Cayatte : « Qualifications et hiérarchie des salaires », Economica, 1983, p.7

<sup>2</sup> C. Jessua, Histoire de la théorie économique, PUF, 1991, p. 129

<sup>3</sup> C. Jessua, « Histoire de la théorie économique », op cit, p.199



الفصل القائم بين قوة العمل وتلك الزيادة في القيمة الناتجة عن استعمال هذه القوة في العملية الإنتاجية. الأجر إذا هو التعبير النقدي لقيمة قوة العمل، إنه سعرها.

### الباب الثاني : النظرية التوكلاسيكية

يفترض أننا في ظل محيط ذو منافسة حرة و كاملة التبادلات تحكمها قوانين السوق اليد الخفية تضمن السير الحسن للعمليات و تعيد التوازن داخل السوق .

#### المبحث الأول : الفرضيات :<sup>1</sup>

-يفترض تجانس وحدة العمل ، الكفاءات ، أين المهارات و المعارف لا تشكل مؤشر للتمييز بين الأجراء .

- كل وظيفة تتطلب نفس الضرورات .

- المعلومات تتحرك بصفة حرة دون قيود.

- حذر شديد يولي للأبي انتقال أو تحويل لليد العاملة .

#### المبحث الثاني : وضعية التشغيل الكامل

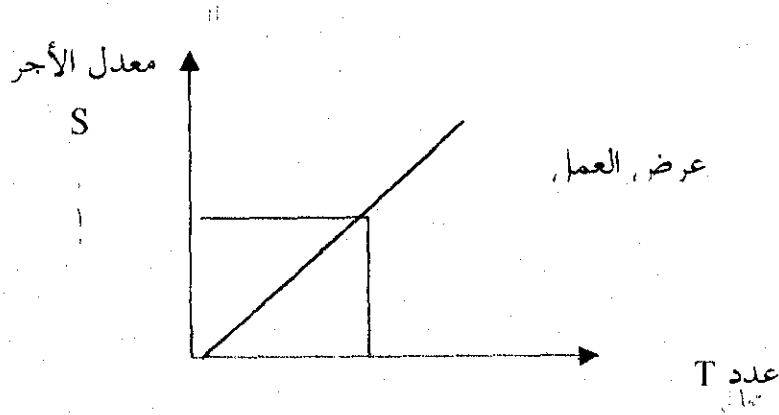
يمثل الأجر مكانة هامة إذ أن تغيراته تترجم تغيرات الوضعية، و يحدد إمكانيات التشغيل.

من هذا المنطلق سوف نقدم بياناً مكونات سوق العمل و نبدأ بعرض العمل . إذ أنه كلما

ازدادت المبالغ المدفوعة في شكل أجور كلما ازدادت المساهمة في المجهود الإنتاجي ، و تعتبر هنا

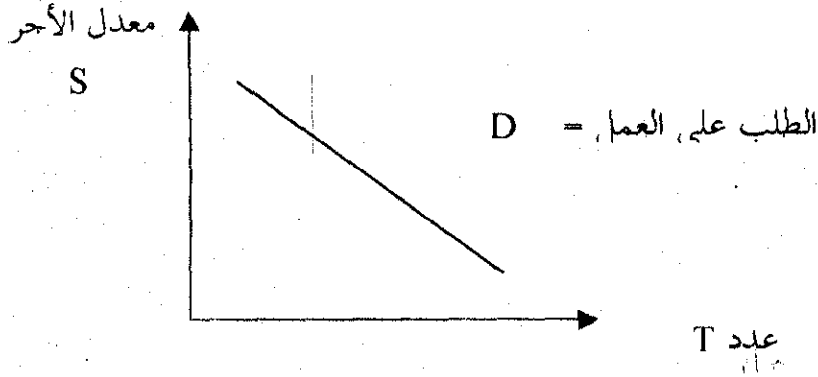
<sup>1</sup> G Ferreole et P. Dembel "Economie du travail" ARMAND COLIN, 1990, op. cit., P60-62

الراحة أقل أهمية . فدالة العرض هي دالة متزايدة



مديرو المؤسسات من جهتهم سوف يلجئون إلى ترشيد العمالة إذ رأوا في أن التكاليف

الأجورية مهمة أو مرتفعة.

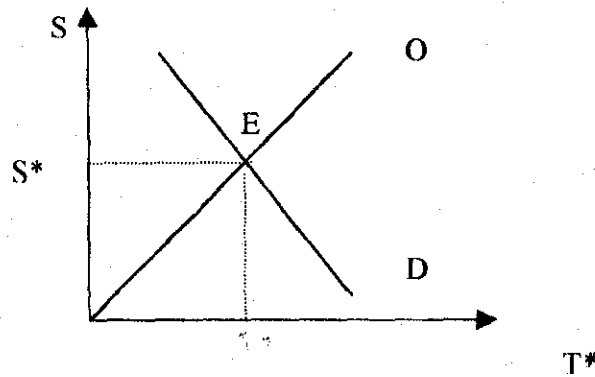


عملية التعديل:

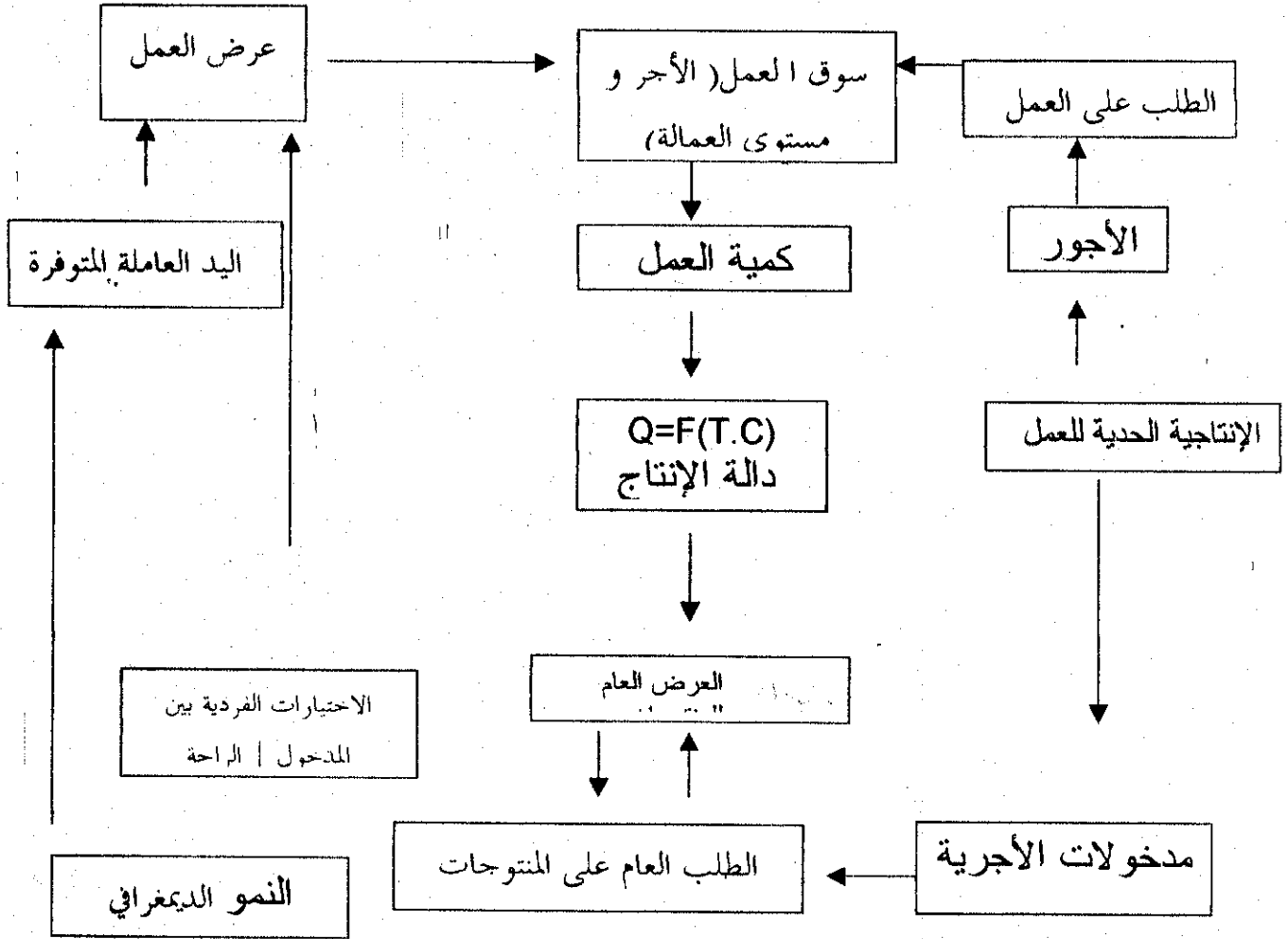
النقطة (E) تمثل معدل الأجر كمية العمل للتوازن . في هذه الوضعية كل من يريد القيام

بعمل ما له إمكانية إيجاداه . و في هذه الحالة البطالة لا يمكن أن تكون إلا إرادية ، و المؤسسات

ترى في أن حاجياتها إلى اليد العاملة مشبعة



## المبحث الثالث : التحليل النيوكلاسيكي لسوق العمل



Source: D.G Trembley, « Economie du travail »  
GD SAINT MARTIN .1990 P321

التوافق بين سوق العمل و المنتجات تضمنه وساطة عوامل الإنتاج هته التبعية المتداخلة

تميز نظرية التوازن العام.

كان هذا التحليل محل انتقادات واسعة منها ما تعلقت بالجانب التحريبي أين شكك في

مصادقية بعض الفرضيات و منها ما تعلق بالجانب النظري مثلا كالاختلال المتواجد في سوق

العمل - البطالة - و التي ميز العديد من الاقتصاديات المتطورة منذ عقود مضت

التعديلات :

الكثير من النظريات الحديثة قدمت بصورة أكثر واقعية الظواهر الملاحظة و منها ما شكك في واقعية الفرضيات السابقة ومنها ما شكل مواقف أكثر تعقيدا بالنسبة لأحد العملاء .  
و اختبرت نتائج هذه التطورات في إطار التوازن الجزئي و التي يمكن أن تختلف بصورة جذرية كما كان عليه الحال في إطار - التوازن العام .

### الباب الثالث: النظريات الحديثة

فمعظم هته النظريات لا تقوم على أساس سوق وحيد للعمل و لكن إلى سلسلة من الأسواق الصغيرة ترتبط بشكل أو آخر ببعضها أين تتضارب قوى العرض الخاص - مثلا تأهيل الأجراء - مع قوى الطلب الخاص مثلا : - نوع من الوظائف داخل المؤسسات -

### المبحث الأول : نظرية الرأس مال البشري

نظرية الرأس مال البشري طورت في بداية الستينات . فالعملاء لهم إمكانية تحديد حجم و كذلك طبيعة عرضهم للعمل ، هذا العرض ينبثق عن مخزون خاص من القدرات الإنتاجية تسمى "الرأس مال البشري"

فالرأس مال البشري يهتم بالمحددات النوعية لعرض العمل . منها (مستوى التأهيل ، السن ،

نوعية الجنس ...)

و في هذا الإطار الأجور هي دالة الاستثمارات المحققة من تحسين الأداء ، زيادة في الكفاءات أو تحديث المعارف " على المسيرين أن يبحثوا عن احسن الأعوان مجتنبين تكاليف دوران كبير للعمال وارتفاع تكاليف البحث المترتبة عن الخيارات<sup>1</sup> في التشغيل"

<sup>1</sup> P. Couronne : « Modèle de gestion prévisionnelle des ressources humaines », CNRS Paris 1986, P. 5

الرأسمال المتراكم يمكن أن يشجع من طرف المستخدم وفق مختلف الطرق : مدفوعات أكبر ، ترقية ، ضمانات وكل أجير يحدد بصورة عقلانية إستراتيجية الخاصة في اكتساب و تسيير رأسماله البشري أخذاً في عين الاعتبار الميزات الشخصية ( القدرات الفكرية ، الإمكانيات المالية ... ) يختار المنحى الأمثل لاستثمارته أي التي تضمن له أحسن علاقة بين القيمة الحالية للموارد الأجرية المستقبلية و تكاليف التكوين.

يمكن التمييز بين نوعين من رأسمال البشري ، من جهة رأسمال بشري عام يمكن تحويله من مؤسسة إلى أخرى و من جهة أخرى رأسمال بشري ، خاص غير قابل للتحويل مرتبط بكفاءات خاصة بمؤسسة معينة

عادة الرأسمال البشري العام يميز عن طريق الشهادة و كذلك عن طريق التجربة المهنية في سوق العمل هته الأخيرة مرتبطة بالسن . و الذي يمكن أن يؤثر على الأجر. أثريين مختلفين : الأثر الإيجابي للتجربة و أثر السن السلبي على الأقل ابتداء من معدل معين (باعتبار السن معيار للشيخوخة البيولوجية) .

بالنسبة للشهادة نلجأ في التحليل إلى الفئة السوسيو مهنية - المكتملة بمستوى التأهيل الأصلي .

هذا التقارب في كثير من الحالات لا يكون كافي . ففي حالات الترقية ( أين يصبح عامل من درجة 2 من درجة 3، متخصص يصبح إطار...) الفئة السوسيو مهنية و مستوى التأهيل ليست ميزات دائمة للأجير فاختبار التوافق بينهما و بين عامل السن من جهة ليس متحانس . بالأثر و أثناء الترقية يكون جد محتمل أن التجربة المكتسبة في الفئة السوسيو مهنية أو التأهيل الأصلي غير قابل للتحويل في الوضعية الجديدة في هته الحالة يستحيل تحويل الكفاءات أثناء الترقية ، فهناك متغير أكثر انضباطا في هذا المجال هو الأقدمية داخل سوق العمل فيما يخص الفئة السوسيو مهنية و التأهيل .

الرأسمال البشري الخاص: يعني به مسار الأجير داخل المؤسسة، تراكمه يتبع عن طريق

أقدمية الأجير داخل المؤسسة و كذلك بالسن أثناء الترقية الداخلية.

## المبحث الثاني : نظرية المؤشر

### من جهة الطلب

إلى حد الآن افترضنا بالإعلام الكامل لدى مختلف المتعاملين داخل سوق العمل ، لكن نظرية المؤشر Signal يمكن تحليلها على أنها نظرية إستراتيجية اكتساب المؤشر . فالمستخدمين يجهلون القدرات الحقيقية للمرشحين للتوظيف فهم يولون اهتمام أولى المؤشرات المعطاة من المرشحين مثلا كمستوى التكوين ولكن تبقى الشهادات لا ترفع من إنتاجية الأفراد اللذين يحملونها فعن طريق مؤشر ثابت. الإمكانيات تبقى مجهولة لدى المستخدم فالمؤشرات أخرى يمكن أن تكون مهمة بالنسبة للمستخدمين من بينها ، نوع الجنس، الجنسية ، الوضعية العائلية...

فمثلا: الأجراء المتزوجين هم بالأولى أكثر استقرارا و بالتالي أكثر مردودية و أقل قابلية لمغادرة الشركة التي استثمرت من أجل تكميل تكوينهم و يبقى هذا المؤشر غامض بالنسبة للمستخدم إذ أن الأجير المتزوج و خاصة إذا كان له أطفال تكون له صعوبة أكثر من الأعزب في استثمار و القيام بعمله.

### من جهة العرض:

معلومات الأجير حول إمكانيات العمل المعروضة هي غير كاملة . ليست لديه الحقيقة إمكانية الاختيار بين عدد من عروض العمل في آن واحد و يكون متعرف على كل ميزاتها . فعروض العمل تظهر أثناء عملية البحث مكلفة بالنسبة للأجير . فيجب كل مرة قيام بمزاينة تكلفة - مزايا بين متابعة البحث أو قبول عمل معين .

فحسب نظرية البحث عن العمل فالإستراتيجية المثلى بالنسبة لكل فرد تتمثل في قبول أول عرض ذو أجر يفوق حد معين . يدعى الأجر الاحتياطي

اهتمت النظريات الحديثة بعلاقة العمل في إطار المدة الزمنية، معظم هذه النظريات وضعت من قبل البعد الزمني لعلاقة العمل : هذه الأخيرة هي دائمة و لا تنتج عن تقارب قوة العرض و الطلب و يوجد ثلاث اتجاهات فكرية في هذا المضمار -العقود الضمنية ، الأجر الفعال ، ازدواجية سوق العمل.

### البحث الثالث : العقود الضمنية

علاقة العمل ترم في إطار محيط مجهول فالفترة اللاحقة غير معروفة أثناء التشغيل . فالأجراء يجهلون مدة العمل و تطور أجورهم فمن أجل الوقاية من التغيرات الملحوظة في الدخل فالأجراء يمكن أن يلتزموا مع المستخدم إذا كان حيادي تجاه الخطر، ضمن علاقة عمل دائمة في إطار ما يسمى بالعقود الضمنية . فمهما كانت الوضعية المؤسسة تلتزم بدفع أجر معين . فالمؤسسة تلتزم بعدم خفض الأجر في حالة وفرة الطلب على العمل و بالمقابل فإن الارتفاعات الملحوظة لا تكون نسبية مقارنة مع زيادة أو ارتفاع الإنتاجية، فالمؤسسة تلعب دور الضامن .

### البحث الرابع : نظرية الأجر الفعال

المؤسسات يمكن أن تجهل مستوى مجهود أجراءها و أو قدراتهم الحقيقية فمن أجل زيادتها تلجأ إلى المقاييس التحفيزية .

حسب النظرية ، بعض المؤسسات و في حالة عدم قدرتها على ضمان مراقبة العمل و تحمل تكاليف باهضة<sup>1</sup> من أجل ذلك تلجأ إلى اتباع سياسة أجرية أكثر كرامة بالنسبة للسوق فالأجراء سيحفزون على بدل مجهود أكبر إذ أن في الحالة العكسية الأجراء سيتعرضون لخطر التسريح و فقد إيرادتهم الأجرية (فرضية الخطر المعنوي) فالخسارة الناتجة من التسريح هي متزايدة لأنه من جهة فإن ارتفاع الأجر بالنسبة لشروط السوق التنافسي أو التعويضات البطالة قد ارتفعت و من جهة أخرى فإن البطالة قد ازدادت و هناك صعوبة كبيرة في إيجاد عمل آخر. لذلك فإن كل زيادة في الأجر ينتج عنها زيادة في المجهود.

و الأجر الأمثل يسمى الأجر الفعال و هو بالقدر الذي تكون فيه مرونته بالنسبة للمجهود هو وحدوية أي بأن الإنتاجية الحدية للعمل الفعال (العمل/الإنتاجية) تساوي إلى الواحد.

و بصفة عامة فإن الأجر الفعال يكون أكثر أهمية بالنسبة للوحدات الكبيرة أين عملية المراقبة تكلف كثيرا و الوظائف هي أكثر تعقيدا بالعكس النشاطات التي توظف يد عاملة أقل كفاءة و تكون فيها الإنتاجية الفردية للأجراء سهلة الملاحظة (حالة الإنتاج بالقطعة) في هذه الحالة تكون الأجور أكثر انخفاضا.

### المبحث الخامس: ازدواجية سوق العمل

أصحاب هذه النظرية (Piore, Doeringer) يعرضون من جهة سوق أولى أو داخلي أين الأسعار هي مرتفعة، شروط العمل جيدة و أين تتطور بفضل الترقية من جهة أخرى سوق ثانوي أو خارجي ذا ميزة تنافسية أين الأجور هي منخفضة و الوظائف هي أولية، والفارق بين السوقين

<sup>1</sup> P. couronne, « Modèle de gestion prévisionnelle des ressources humaines », Ed Liaisons 1992, p,79



يمكن أن يكون بين المؤسسات مثال: وحدات كبيرة و أخرى متوسطة وصغيرة، أو في المؤسسة نفسها(عقود لمدة محددة و أخرى لمدة غير محددة).

### خلاصة:

و إجمالاً يمكن القول بأن النظريات تطورت من كونها تكتفم بالعملاء الاقتصاديين و قوانين السوق. إلى نظريات تصب اهتمامها حول المسير و المقرر الذي يملك بعض الحرية في إتخاذ القرارات بالأجور داخل المؤسسة.

و اتخذت نظم الأجور منحني نحو فردية أكثر فأكثر «زيادة في المشاركة في الأرباح، و ظهور تطبيقات خاصة بالتحفيز»:

-تطور نحو فردية أكثر فأكثر: حيث أن الكفاءات أخذت مكان الوظيفة كعامل مهم في تحديد الأجور و تنظيم العمل داخل المؤسسة، و هذا الأمر يستدعي وضع نظام لتقدير الإنجازات و نظام آخر لتقييم الأفراد.

-زيادة في المشاركة في الأرباح، أرقام الأعمال : زيادات عامة في الأجور، علاوات متعلقة بتوزيع الأرباح...

-تطبيقات التحفيز :

إن الساعات الإضافية و تعديل أوقات العمل تعتبر داخل المؤسسة من وسائل التسيير الجماعي الذي يعود بالفائدة على الجميع.

\*تقدير الإنجازات :

الأهداف المرجوة يجب أن تحدد بصفة فردية بقاء بين كل أجير و مسؤوله المباشر، و يمكن القول بأن الأجر يصبح أكثر فردية عندما يعلم كل أجير و مسبقاً و بصورة محددة ما تنتظر المؤسسة منه و كيفية قياس إنجازته .

## \*تقييم الأفراد:

يأخذ في الحسبان كل النتائج المتحصل عليها و مستوى التكيف مع متطلبات العمل المطلوب. و هذا يستوجب تقييم الإمكانيات و إعطاء حكم على تصرفات و سلوكيات التي يملكها كل شخص من أجل تقييم ما يمكن إنجازه أو فعله في المستقبل.

إن عناصر الشخصية و الكفاءات تملئ مقاييس إنسانية مثل ( السلوك ، العلاقات بالأخرين... )، و مقاييس مهنية مثل (الإنجازات...).

من كل هذه النظريات نستنتج أن تقدم الدول والتطور التكنولوجي بهشاشة العمل الذي كان في القرن التاسع عشر من أهم ما يميز المؤسسات. يبدو اليوم وعلى ما نسمعه ونقرأه عن هذه الدول، أن العمل أصبح يستغني عليه حيث عوضت اليد العاملة بالآلات وإدخال الإعلام الآلي. "العمل يتغير، يفقد ماديته... المؤسسات تتبادل المعارف وتشتري أكثر فأكثر الخدمات وتشغل العمال أقل فأقل"<sup>2</sup> "ودائماً في هذا السياق يقول جاروسون وزاركة أن " استبدال العمل برأس المال ينتج عنه أن العمل ليس الوسيلة الجوهرية في إقامة الرفاهية : نحن نستعمل الرأس المال المتراكم و ننتج برأس المال المتراكم. والدليل على هذا هو أن ارتفاع الإنتاجية أدى بالكثير أن يتقاضوا مداخل بدون عمل"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> B. Martory & D. Crozet " gestion des ressources humaines " manuel de pilotage social ; Nathan ; Octobre, 1999p, 149

<sup>2</sup> A. de Barre, G. Blanc, N. Buhér, C. Cumuel : « Le travail au XXIème siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information », DUNOD, Paris 1995, p.220

<sup>3</sup> B. Jarrosson et M. Zarka : « De la défaite du travail à la conquête du choix », DUNOD, 1997, P,228

## القسم الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد الأجور

تمهيد:

لقد بينا في القسم السابق بعض محددات الأجور مختلفة باختلاف النظريات التي اهتمت بموضوع الأجور و هناك بعض المحددات تتطلبها مستلزمات السياسة الاجتماعية ، الاقتصادية و السياسية لكل بلد.

و سنتعرض في هذا القسم إلى هاته المحددات بشيء من التفصيل.

### الباب الأول: تقييم الوظائف

إن تقييم الوظائف إجراء من شأنه تحديد قيمة كل وظيفة و عمل بالنسبة إلى قيمة الوظائف و الأعمال الأخرى. فالغرض من هذه العملية هو تحديد الأجر الذي تستحقه الوظيفة وفقا لأهميتها " النسبية " فهي وسيلة تجريبية لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات السليمة في ما يخص الأجور.

بالإضافة إلى ذلك لها أوجه استفادة أخرى في مجال عملية الاختيار، التدريب، تقييم أداء الأفراد، الترقية و النقل، التنظيم...

و بصفة عامة يجب اتخاذ الخطوات الرئيسية التالية في أي برنامج لتقييم الوظائف:

- التخطيط.
- تحليل و توصيف الوظائف
- طرق تقييم الوظائف

### المبحث الأول: تخطيط برنامج التقييم

يقصد بعملية التخطيط إعداد و تصميم برنامج التقييم و من ذلك دراسة و تحليل

السياسات و القرارات التي تتخذها الإدارة في هذا الشأن .

مثال: تحديد الوظائف التي يناولها التقييم .

تحديد تكاليف تقييم الوظائف .

## المبحث الثاني: تحليل و توصيف الوظائف

أ. التحليل : يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة بالشركة عن طريق الملاحظة و الدراسة أي توضيح ماهية الواجبات و المسؤوليات الخاصة بالوظيفة و تقدير درجة المهارة و مقدار المعلومات و نوع المقدرة لمن يشغلها و تحليل طبيعتها و ظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها و تشمل عملية التحليل بجميع الحقائق بشأن الوظائف<sup>1</sup> و يستخدم خبير التحليل لهذا الغرض عدة طرق :

فقد يستخدم قوائم الأسئلة التي ترسل لكل موظف أو عامل ليملاها لنفسه ثم تعرض على رئيسه المباشر لاعتماد ما ورد فيها من معلومات أو تعديل ما جاء بها و من أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة من عيوب :

- صعوبة تصميم القائمة و صياغة الأسئلة و عدم إمكان الحصول على معلومات كاملة.  
- احتمال الحصول على إجابات غير دقيقة .

وقد يجمع خبير التحليل جميع المعلومات بنفسه عن طريق ملاحظة سير النشاطات و الأعمال داخل المؤسسة و إجراء نفس المقابلات مع الرؤساء و المرؤوسين (طريقة المقابلة). تتميز هذه الطريقة بأنها تسمح بالحصول على معلومات كاملة و صحيحة بالنسبة لكل وظيفة و لكنها لا تخلو من بعض العيوب:

- إنها تتطلب وقتا طويلا خاصة إذا كان عدد الوظائف المطلوب تحليلها كبير

<sup>1</sup> P. Roussel : « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Economica 1906, p 19

- تتطلب نفقات كثيرة نتيجة ضمان أجور القائمين بعملية التحليل

وفي بعض الحالات يفضل الخبير استخدام كل من الطريقتين السابقتين (طريقة قائمة

الأسئلة و طريقة المقابلة). في تحليل الوظائف.

ومن أهم المعلومات التي يجب أن يجمعها خبير التحليل هي :

- ماذا يعمل الفرد في الوظيفة ؟ و ذلك يحدد المقدرة الجسمية والذهنية المطلوبة فيها
- كيف يؤدي الفرد عمله ؟ هل العمل يتطلب حركة مستمرة أو جلوس دائم وما إذا كان عمله روتينيا، معقدا، سهلا، و ما هي درجة الدقة المطلوبة فيه... الخ.

• ما الغرض من الوظيفة ؟ و ذلك يمكن من تحديد لمكانة الوظيفة في نشاط المؤسسة.

• ما المهارة المطلوبة ؟

ب. توصيف الوظائف:

توصيف الوظيفة عبارة عن وصف كامل للعمليات و المسؤوليات و الواجبات الخاصة بها وتعتبر عملية التحليل بمثابة الوسيلة أو الطريقة الفنية للتوصل إلى هذا التوصيف، فالتحليل بحد ذاته توصيف الوصفي للحقائق المتصلة بالعمل و لذلك يقتضي الأمر ترتيب هذه الحقائق بطريقة تحقق الاستفادة منها و هذا ما يعرف بالتوصيف.

المبحث الثالث: طرق تقييم الوظائف

يتم بصفة عامة تصنيف الطرق التي يتم بموجبها تقييم الوظائف إلى مجموعتين:

1/ الطرق الغير الكمية:

أ- طريقة الترتيب

ب- طريقة التدرج أو الأقسام

2/ الطرق الكمية :

أ-طريقة مقارنة العوامل

ب-طريقة النقط

بند 1: الطرق الغير الكمية لتقييم الوظائف

أ : طريقة الترتيب :

تعريف : هذه الطريقة من أبسط طرق التقييم، و عند استخدام هذه الأخيرة فإن الأمر يتطلب توافر توصيف مختصر لكل وظيفة على بطاقة (كارت) خاصة. حيث يتم ترتيب هذه البطاقات حسب الأهمية النسبية لكل منها و تتم عملية الترتيب هذه بواسطة لجنة تتداول بينها هذه البطاقات و من هنا يتضح أنه يتم تقييم الوظيفة ككل أو كوحدة غيرها من الوظائف.

مزايا الطريقة:

تميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة الفهم كما تحتاج إلى وقت و مجهود و عدد من الخبراء أقل مما تحتاجه طرق التقييم الأخرى .

عيوب الطريقة :

يأخذ على الطريقة أنها لا تظهر درجة الاختلاف في الأهمية أو القيمة بين الوظائف بصورة واضحة لعدم استنادها إلى مقاييس علمية أو اعتبارات ملموسة .

ب: طريقة التدرج أو التصنيف للدرجات :

تمثل هذه الطريقة في تصنيف و تجميع الوظائف في شرائح أو درجات وفقا لعدد من معايير المساعدة في تحديد الشريحة التي تنتمي إليها الوظيفة .

لذلك يحدد التوصيف الخاص بكل شريحة أو درجة و يتم على ضوء ذلك المقارنة بين مواصفات الوظائف و التوصيفات الخاصة بهذه الشرائح و بهذا تنتهي إلى وضع هذه الوظائف في شرائح مناظرة لكل منها .

يتوقف عدد الشرائح أو الدرجات على سياسة الشركة وعدد و نوع الوظائف المطلوب تصنيفها وجميعها في شرائح .

يتضح من هذا أن تقييم الوظائف حسب هذه الطريقة يتطلب ما يلي :

.وضع مقياس الأهمية

.تحديد عدد الدرجات أو الشرائح

.وضع توصيف لكل درجة أو شريحة

.وجود توصيف لكل وظيفة

تم المقارنة بين توصيفات للوظائف و توصيفات للشرائح ومن تم توزيع هذه الوظائف

على الشرائح التي تنتمي إليها .

**مزايا الطريقة :**

يلاحظ أن هذه الطريقة تقرب من الطرق الكمية و الاختلاف أنها تأخذ العمل كوحدة ثم

تحدد الشريحة التي تنتمي إليها . أما في الطرق الكمية فهي تأخذ بنظام الشرائح أيضا إلا أنها تحدد

العوامل المعيارية للمقارنة بين الوظائف .

**عيوب الطريقة :**

.تطوي الطريقة على عموميات في التعريف و تحديد الشرائح والدرجات مما يترتب عليه

العديد من المشاكل بين شاعلي هذه الوظائف و الإدارة.

.إذا كان عدد الوظائف كبير و إذا كان هناك اختلاف كبير بين الوظائف فإن الطريقة

تتطلب عدة أنظمة لوضع الوظائف المختلفة في الشرائح.

مثال ذلك وجود توصيف الشريحة الخاصة بالوظائف المكتبية و هي تختلف إلى حد كبير

عن تلك التي تستخدم في الوظائف الإنتاجية.

## بند 2: الطرق الكمية لتقييم الوظائف:

### أ : طريقة النقط :

تعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق استخداما في مجال تقييم الوظائف و هي تتسق مع طريقة مقارنة العوامل ، حيث أنهما يقوموا على تفصيلات أكثر واستنادهما على عدة خطوات و هي:

- دراسة الوظائف المطلوب تقييمها
- تحديد العوامل التي تستخدم كأساس لتحديد الأهمية النسبية للوظائف
- تحديد الشرائح أو الدرجات الوظيفية المطلوبة
- إعداد توصيف لكل عامل و لكل شريحة حتى يمكن مقارنة ذلك بالوظائف
- إعطاء أوزان لهذه العوامل ثم أوزان لكل عامل من العوامل الفرعية المدرجة تحت

### العامل الرئيسي

### تحديد عوامل التقييم :

جميع الوظائف تتطلب توافر عدة عوامل فيها ، كالمهارة و الخبرة ، الثقافة... و يختلف عدد العوامل المستخدمة في التقييم من شركة لأخرى و بصفة عامة تدل الدراسات التحليلية على أن أي وظيفة يمكن أن تنطوي على أربع عوامل رئيسية و هي :

- مستوى المهارة
- درجة المسؤولية
- المجهود الذهني و الجسماني
- ظروف العمل



و أما كل عامل منها يمكن تقسيمه بدوره إلى عدة عوامل فرعية كما يوضحه الجدول

الآتي:

العوامل الرئيسية	المهارة	المسؤولية	المجهود الذهني و الجسماني	ظروف العمل
عوامل فرعية	درجة التعلم و الثقافة	مسؤولية عن آلات	بدني	ظروف التشغيل
	الخبرة	عن المواد	عقلي	المخاطر
	المبادات و الابتكار	عن الآخرين	بصري	
		عن العمل		

### تحديد الدرجات أو الشرائح الوظيفية المطلوبة .

تعني تقسيم العوامل الفرعية المذكورة إلى مراتب ، فعادة يقسم كل عامل من هذه العوامل الفرعية إلى عدة مراتب متفاوتة ، و يرجع عدد الشرائح الخاصة بكل عامل حسب الأهمية و عدد النقط الخاصة به.

### إعداد توصيف لكل عامل :

بعد تقسيم العوامل الفرعية إلى عدة مراتب أو شرائح يجب وضع توصيف لكل شريحة أو مرتبة حتى يسهل تحديد رتبة كل وظيفة.

مثال ذلك ، يمكن تعريف أو توصيف كل شريحة بالنسبة لعامل لمستوى الثقافة كالتالي:

شريحة 1	شريحة 2	شريحة 3	شريحة 4	شريحة 5
تقرأ و تكتب	موهل شهادة ابتدائية	موهل إعدادية	ثانوية عامة	شهادة جامعية

## إعطاء أوزان للعوامل الرئيسية و الفرعية:

لا شك أن أهمية بعض العوامل تفوق أهمية البعض الآخر و لكن تختلف درجة هذه الأهمية من شركة لأخرى و من صناعة لأخرى ، فمثلا يعتبر أهم عامل في صناعة الآلات الدقيقة "المهارة" في حين أن " ظروف العمل" تعتبر أهم عامل بصناعة أخرى و هكذا و لعل احسن بحث يمكن الاعتماد على نتائجه هو الاستقصاء الذي قامت به هيئة بأمريكا National Industrial Conference Board فقد درست هذه الهيئة مقدار الأهمية النسبية للعوامل الآتية : المهارة،

المسؤولية، المجهود، ظروف العمل . و توصلت هذه الهيئة الى النتائج التالية:

العامل	الأهمية النسبية
المهارة	من 45% - 62.5%
المجهود	من 12.5% - 22.5%
المسؤولية	من 12.5% - 24%
ظروف العمل	من 25% - 37%

## تحديد الأهمية النسبية للمراتب الخاصة بكل عامل :

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل على شكل نسبة مئوية تقسم هذه النسبة

على المراتب الخاصة بشكل نقاط و يستخدم لهذا الغرض ثلاث طرق هي :

- طريقة المتوالية الحسابية
- طريقة المتوالية الهندسية
- طريقة النسب

و الجدول التالي يوضح و يحصر ما سبق ذكره و يبين العوامل المقارنة و النقاط المناظرة

لها:

الدرجات أو الشرائح	شريحة 1	شريحة 2	شريحة 3	شريحة 4	شريحة 5
العوامل					
المهارة					
- مستوى الثقافة	14	28	42	56	70
- الخبرة	22	44	66	88	110
- المقدرة على التحليل	14	28	42	56	70
المجهود					
- مجهود بدني	10	20	30	40	120
- مجهود عقلي و بصري	5	10	15	20	25
المسؤولية					
- عن الآلات	5	10	15	20	25
- عن المواد المنتجة	5	10	15	20	25
- عن سلامة الآخرين	5	10	15	20	25
ظروف العمل					
- ظروف التشغيل	10	20	30	40	50
- مخاطر	5	10	15	20	25

و في الأخير يتم قراءة المواصفات كل وظيفة بدقة و مناظرة ذلك المواصفات الخاصة بكل شريحة. و بعد تحديد هذه الشريحة التي تنتمي إليها الوظيفة بالنسبة لعامل معين يعطي له الوزن الذي يستحقه في شكل عدد النقط و تجري نفس العملية بالنسبة لباقي العوامل ثم في النهاية تجمع عدد النقاط التي حصلت عليها الوظيفة من التقييم و يتم ترتيب الوظائف وفقا لإجمالي عدد نقاط كل وظيفة و يحدد الأجر بالنسبة لكل مجموعة وذلك باستبدال النقاط بفئات نقدية (و ذلك بمراعاة العوامل سيأتي ذكرها في ما بعد )

#### مزايا الطريقة :

- يتم تقييم الوظائف على أساس المكونات و ليس على أساس الوظيفة كوحدة ، و

يؤدي هذا إلى تحقيق الموضوعية أكثر مما هو موجود بالطرق غير الكمية

- بناء على تحديد النقط للوظائف التي تم تقييمها فإنه من السهل بعد ذلك تجميعها في شرائح و من ثم تحويلها إلى قيم ما

- أنها تستند على المواصفات الخاصة بكل وظيفة و مقارنتها بالعوامل المختارة و الثابتة في دليل التقييم بالعوامل الخاصة بكل وظيفة.

### عيوب الطريقة :

- صعوبة وضع دليل موحد إرشادي يمكن الاستناد عليه في تقييم مختلف الأعمال و الوظائف

- أما كان الأسلوب المستخدم لإعطاء أوزان لمختلف العوامل الخاصة بالوظائف فإن هذا التوزيع و التخصيص للنقط لا يكون دقيقا

- توجد أيضا مخاطر من احتمال أن هذا الدليل و ما ينطوي عليه من عوامل و ما يناظرها من نقط قد تم وضعه بطريقة مظهرية و يضيفي عليه موضوعية غير حقيقية.

### المبحث الرابع : طريقة مقارنة العوامل :

#### تعريف :

تم التوصل إلى هذه الطريقة بواسطة المفكر « E. Benge » عام 1926 و هي تتمثل مع طريقة النقط من حيث أنه يتم تقييم الوظائف وفقا لمقارنة عامل بعامل أما الاختلاف بين الطريقتين هو أنه في طريقة مقارنة العوامل يتم تقييم الوظائف و ذلك بمقارنة مواصفات هذه الوظائف بالمواصفات الخاصة لمجموعة من الوظائف الرئيسية المختارة من داخل الشركة (وظائف معيارية) و تمثل الوظائف المختارة الشرائح أو الدرجات.

الخطوات الواجب اتباعها للتقييم وفقا لطريقة مقارنة العوامل

- تحديد الوظائف المعيارية و المثلة لمجموعات الأعمال أو الوظائف المختلفة بالمنظمة

- تحديد القيم المالية لكل عامل فرعي لكل من الوظائف المعيارية

- ترتيب الوظائف المعيارية حسب القيم المالية لكل من هذه العوامل
  - تحديد الشرائح أو الدرجات المناظرة للوظائف المعيارية
  - تقييم الوظائف الغير الرئيسية بالمقارنة بهذه الشرائح
  - تحديد موضع كل وظيفة من الوظائف الغير الرئيسية وفقا للشريحة التي تنتمي إليها
- مزايا الطريقة :**

إنه يمكن تصميمها لتتلاءم مع الوظائف الموجودة في الشركة  
إنها لا تضع حدود دنيا أو قصوى للوزن الخاص بكل عنصر، كما يتبع في طريقة النقط  
حيث تضع الأخيرة عدد أدنى للنقط و أقصى بالنسبة لكل عامل.

#### **عيوب الطريقة :**

يترتب على التوصيف الغير الدقيق للوظائف الرئيسية أو التحديد الغير الملائم للأجر خطأ  
في التقييم.  
تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق تعقيدا و صعوبة في التقييم و التطبيق و التفسير للأفراد  
في التنظيم.

رغم أن تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية لهذه الوظائف داخل الشركة إلا أن ذلك في حد ذاته لا يحدد الأجر الخاص بهذه الوظائف. فيتم التوصل إلى معدل الأجر للوظيفة بتحويل الترتيب الخاص بكل وظيفة أو عدد النقط التي حصلت عليها، أو الشريحة التي تنتمي إليها إلى معدلات عن الساعة، اليوم، الأسبوع أو الشهر، و يجب الأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية عند تحديد هذا المعدل، ومن هذه العوامل المؤثرة تلك المتعلقة بالظروف الخاصة بالقوى العاملة و نوعيتها و مدى الندرة فيها، و مقدرة الشركة على الدفع، و التشريعات الخاصة بالأجور و معدلات الأجور السائدة في المجتمع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف و التي ستورد تفصيل لكل منها في ما يلي

## الباب الثاني: الحد الأدنى للأجور

يثير تحديد الحد الأدنى مشاكل عديدة ، و يأتي في مقدمتها المعيار الذي يتخذ أساسا في ذلك. هل نأخذ المعيار المادي ذلك الذي يضمن ثمن الأشياء المادية اللازمة لمجرد الوجود فقط، أم يتم الأخذ المعيار الاجتماعي فيضمن الحد الأدنى للأجور إشباع متطلبات الإنسان المادية من مآكل و ملابس و مأوى ، كما يضمن إشباع المتطلبات الثقافية كتعليم و قدرا من الرفاهية ، كل ذلك في إطار المعطيات الاجتماعية و الاقتصادية لبلد ما ، في وقت ما و لكل من المعيارين حظ في التطبيق، فقديمًا كان الأجر المعترف به هو ما يساوي السلع اللازمة لتغذية العامل و كسوته هو و أسرته أي يساوي ما يكلفه المجتمع من أجل (تمكين العمال من البقاء و تخليد جنسهم ) و هذه الفكرة تمثل الامتداد الطبيعي لما كان ينفقه السيد على عبده.

أما المعيار الاجتماعي الذي يضمن مستوى من الحياة طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضاري حديث العهد، فقد وصلت إليه بعض الدول المتقدمة و مازال البعض الآخر يحجم عنه لأسباب مختلفة.

## الباب الثالث: مقدرة المؤسسة على الدفع

يجب مراعاة عند تحديد الأجر الذي سيكون موضوع المساومة الجماعية المقدرة المالية للشركة على الدفع خاصة من جانب العمال الممثلين بالنقابة فعليهم مثلا، أن لا يستغلوا أحيانا مركز ضعف مؤسستهم لاستعماله كورقة ضاغطة من أجل رفع الأجور أو المطالبة بأجور عالية من شأنها أن تعجز المؤسسة على دفع ملتزماتها تجاه الآخرين و من بينهم العمال. هذا ما يؤدي إلى البحث عن الكفاءة. " مرت المؤسسات من تسيير العدد إلى الكفاءة"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> D.Lazal et J. M. Peretti : « L'Europe des ressources humaines », Ed. Liaisons, 1992, p, 79

فمهمة إنجاح نشاط المؤسسة هي مسؤولية الجميع لأنه مهما كان تبقى دائما مصلحة المؤسسة من مصلحة العامل، فعجزها أو فشلها سيؤدي بهم إلى أوضاع متفاوتة الخطورة، فيما الطرد أو التأخر في وصول الأجور أو العجز عن دفع شهور عديدة... الخ.

#### الباب الرابع: معدل الأجر السائد في المجتمع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف

إن الشركة تحصل على القوة العاملة التي تعمل بها من سوق العمل ، يتميز بالمنافسة و حتى تستطيع أن تجذب العدد اللازم من الأفراد للعمل بها، فلا بد أن تدفع لهم معدلات أجور تعادل مع المعدلات التي تدفعها الشركات الأخرى إن لم تكن أعلى منها .

#### الباب الخامس: عرض و طلب العمل

ندرة اليد العاملة تستلزم دفع أجور أعلى من أجل حيازة و المحافظة على اليد العاملة اللازمة و الكفاءة . ولكن توفر اليد العاملة أمر من شأنه أن يساعد المؤسسة على تخفيض الأجور .

#### الباب السادس: نظرية الاتفاقيات الجماعية .

ظل العامل في مركز ضعف و استغلال من طرف شجع و طمع صاحب العمل ، و مع تفاقم الوضع أضحي تكتل العمال في شكل موحد و منظم لمواجهة أصحاب الأعمال من أجل نيل مكاسبهم و حقوقهم كاملة.

هذا الشكل المنظم هو ما يعرف اليوم باسم "النقابة العمالية" انبثقت هته الفكرة عن " نظرية المساومة الجماعية" و هي النظرية الحديثة التي وردت في شأن السلطة التي تملك تحديد الأجور تنسب هذه النظرية إلى "ماركس ذلك أنه دافع عنها مبينا أهمية دورها في وقت كانت النظريات الجبرية تذكر أي دور للعمل النقابي في تحديد الأجور<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - د. محمد حماد شطا، "النظرية العامة للأجور والمرتبات"، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982 ص 154

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص 155

" و يرى ماركس في النقابة أنها قوة مرحلية لمساندة ضعف العامل أمام قوة رأسمال"<sup>1</sup>

"فالنقابات تقوم بدور الرافعة التي ترفع سعر قوة العمل - الأجر - إلى حده المعقول"<sup>2</sup>

و الذي انحط في كثير من الأحيان إلى الحد الأدنى الجسدي أو إلى ما دونه في ظل العهود السابقة و تتجلى مهمة النقابة في مساندة العامل الذي هو في مركز ضعف لمواجهة و مقاومة أصحاب العمل في إطار المساومة أو المفاوضات الجماعية ، و سلاحها القوي في ذلك هو الإضراب.

يظهر لنا من هذا المفهوم أن المفاوضات تجمع بين قطبين أو طرفين لهما اتجاهات و أهداف مختلفة في إطار " الاتفاقيات الجماعية " ، فالنقابة تهدف دائما إلى رفع أو تحسين المستوى المعيشي للعمال و يتحقق ذلك أساسا في رفع الأجور إلى الحد الذي يعتقد أنه يعبر عن الجزاء الحقيقي لعمل الفرد بمراعاة الحالة الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية للبلاد ، أما أصحاب الأعمال يهدفون دائما إلى محاولة تقليص التكاليف من أجل أرباح أكبر و من ذلك تكاليف المستخدمين. إذن يمكن التفاوض حول الأجر الذي يرى فيه المفاوض النقابي أنه لا يمكن تنازلي ما هو أقل منه و الأجر الذي يرى فيه صاحب العمل أنه أقصى ما يمكن له دفعه .

#### خلاصة:

إذن و كخلاصة للبحوث السابقة، يمكن القول بأن الأجر أصبح يتحدد بالتفاوض كل من الإدارة و العمال الممثلين بنقابتهم في إطار المساومة الجماعية عند حد يأخذ فيه بعين الاعتبار كل من:

- نظام تقييم الوظائف
- الحد الأدنى للأجور



● المقطرة المالية للشركة

● المستوى العام للأجور

● عرض و طلب العمل

و بمراعاة الحالة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد و التي من الممكن أن توجد أو تفرض التفاوض حول حد معين من الأجور ، إلى غير ذلك من السياسة النقدية و المالية ، سياسة التمييز في الأجور بين الرجال و النساء ... إلى غير ذلك من السياسة التي تؤثر بها الدولة على المستوى العام للأجور .

المجلد الثالث

نظم دفع الأضواء ومروحة الهواء

## تمهيد:

دائما و في إطار البحث عن نظام سليم للأجور نتناول في هذا الباب موضوع نظم أو طرق الأجور فتحديد الأجور فتحديد الأجور و بصورة محكمة يبقى من الضروري و تبعا لذلك البحث عن أفضل السبل أو الطرق للدفع للأجور و التي من شأنها أن تبعث الارتياح والاطمئنان و الشعور بالرضا في نفس العامل فيدفعه لإنتاج كميات أكبر بجودة ونوعية أفضل و كذا المحافظة على موارد المؤسسة. و في هذا بلا شك مصلحة المؤسسة و العامل معا.

و بصفة عامة يمكن التمييز بين قسمين من هته الطرق:

- طرق الدفع على أساس الزمن

- طرق الدفع على أساس الوحدات المنتجة، و يشتق منهما عدة طرق أخرى مثلا:

- الأجر بالعلاوة.

- الأجر الجماعي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كل ماسيلي تفصيله لخص من:

- د. عادل حسن: "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1984 بيروت، ص 283-376

- د. سعيد أوكيل: "فنيات المحاسبة التحليلية"، دار الآفاق، 1982، ص 18 - 26

- د. سليمان قداح: "محاسبة التكاليف"، مطبعة خالد ابن الوليد للطبعة الثانية: 1979 ص 181-188

- L. Belanger: « gestion des ressources humaines », Geatan Morin éditeur, 1983. p168-171

A. Bouillit, J. C. Pierson: « les techniques modernes de rémunération. » Chotard et Associés, 1992, p.59-143

## القسم الأول: الطرق الأساسية

### الباب الأول: طريقة الأجر الزمني (علّة أساس مدة العمل)

تعتبر هذه الطريقة من أقدم و أهم طرق دفع الأجر و أكثرها انتشارا بين مختلف المؤسسات .

و يدفع لكل عامل بموجب هذه الطريقة أجره بناء على عدد الساعات التي يعملها بغض النظر عن كمية إنتاجية خلال هذه الساعات .

و الوحدة الزمنية التي تستخدم عادة في حساب الأجر الزمني هي الساعة و يمكن أن تكون الأسبوع أو الشهر ، و بذلك يحسب مقدار الأجر الذي يستحقه الفرد بضرب عدد الساعات التي يشتغلها في الأجر الساعة الواحدة و القاعدة العامة هي:

$$\text{الأجرة الأساسية} = (\text{عدد الوحدات القياسية}) \times (\text{أجرة الساعة الواحدة})$$

$$س = م \cdot ج$$

حيث س : الأجرة

م : الوقت المصروف للعمل

ج : أجرة الساعة.

مزايا الطريقة :

- تعطي للعامل الشعور بالأمان فهو يعلم أنه يحصل على دخل معين بمجرد مباشرة نشاطه داخل المؤسسة بغض النظر عن الكمية التي يستطيع إنتاجها .

- هذه الطريقة لا تدفع العامل على السرعة في العمل و إنما تدفعه بطريقة غير مباشرة

إلى العناية بجودة الإنتاج

- هذه الطريقة بسيطة يستطيع العامل أن يفهمها

- تطبيقها لا يحتاج إلى نظم إدارية معقدة أو عدد كبير من الموظفين
- نلقي تأييدا كبيرا من جانب نقابات العمال لأنها تعامل الأفراد على أساس واحد بغض النظر عن مقدرتهم الإنتاجية.

### عيوب الطريقة:

- ليس في الطريقة أي حافز أو مشجع للأفراد على بذل أقصى مجهوداتهم أثناء مباشرة نشاطاتهم الإنتاجية .
- يعتقد العامل النشيط بعدم عدالة هذه الطريقة حيث أنه يتقاضى نفس الأجر الذي يتقاضاه من هو أقل منه إنتاجا.

على أية فئة من العمال تطبيق هذه الطريقة ؟

هذه الطريقة لديها فعالية محدودة في القضاء على عيوبها المذكورة و التي من أهمها تباطؤ و تكاسل العمال و عدم دفعهم إلى بذل قصارى جهدهم في الإنتاج لذلك يفضل تطبيق هذه الطريقة في الأعمال التي لها طبيعة مؤقتة و التي لا يمكن قياسها أو وضع معدلات نمطية لكمية الإنتاج فيها و التي يصعب فيها تمييز الوحدات المنتجة و التي لا يمكن أن يكون للعامل دخل كبير في تحديد الإنتاج أو جودته بسبب اعتمادها على الإنتاج الآتي . فتتوقف كمية جودة الإنتاج على طاقة و نوع الآلات التي يتخللها عطل كثيرة بسبب عوامل داخلية أو خارجية لا يستطيع العامل التحكم فيها . و التي يكون فيها العامل تحت التمرين ، و تكون أهمية درجة الجودة و الإتقان المطلوب فيها أكبر من أهمية كمية الإنتاج كما في صناعة بعض الآلات الدقيقة في الطائرات .

و التي تكون فيها الرقابة على العمال محكمة للغاية بحيث تدفع الفرد إلى العمل باجتهاد

خلال ساعات العمل

## الباب الثاني : طريقة الأجر بالقطعة

يرتبط مقدار المكافأة التي تدفع للعامل بظل هته الطريقة ارتباطا مباشرا بكمية و نوعية المنتجات المصنعة بغض النظر عن مقدار الوقت المبذول لإنتاجها ، ويتكون أجر العامل في الطريقة من حاصل الضرب عدد القطع التي أنتجها في معدل أجر القطعة

### مزايا الطريقة :

- تساعد على تطوير المبادرات الخلاقة لدى العمال و تزيد في إنتاجية عملهم لأن لهم مصلحة مادية شخصية في ذلك فكلما كان مردود العامل أكبر كلما كان أجره مرتفعا .

... يؤدي إلى تخفيض نسبة الوقت الضائع من وقت العمل

### عيوب الطريقة:

- إن الركد وراء مضاعفة كمية المنتجات يؤدي إلى زيادة الوحدات التالفة و المعيبة ذات نوعية رديئة

... إن استخدام الآلات و التجهيزات بشكل كثيف و عدم الاهتمام بصيانتها الدورية يعرضها إلى التلف السريع .

-تسبب ظلم العامل في حالة توقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادته . (كإنسقطاع التيار الكهربائي ، توقف أو إبطاء الآلات ، نقصان الخامات... الخ ) فلا يستطيع الوصول إلى إنتاج كميات أكبر .

-تؤدي إلى إتهام العامل كونه يبذل جهدا كبيرا في سبيل الحصول على زيادة في الأجرة بهدف تحسين ظروف المعيشة.

على من تطبق هذه الطريقة ؟

لذلك يفضل استخدام هذه الطريقة في الحالات التي يصعب فيها مراقبة إنتاج العمال و لا بد من إيجاد حافز قوي لدى الأفراد على العمل بدون رقابة كبيرة و التي يكون من السهل فيها

معرفة عدد الوحدات التي ينتجها العامل و التي تكون فيها العلاقة بين عدد الوحدات المنتجة و كمية الجهود التي يبذلها العامل ثابتة ، و التي لا تتعرض فيها العملية الإنتاجية إلى التوقف بكثرة بسبب تأخر المواد الأولية أو لعوامل خارجة عن إرادة العمال، و التي يكون لمستوى الجودة فيها أهمية أقل من الكمية المنتجة.

### القسم الثاني: الطرق المشتقة

#### الباب الأول: الأجر بالعلاوة :

و مفهوم هذه الطريقة أن العامل يتقاضى أجر مضمون عن ساعات العمل التي قضاها داخل المؤسسة و إذا تجاوز معيار أو حد معين ( كأن يقتصد في الوقت اللازم للقيام بالعملية الإنتاجية أو ينتج عدد من وحدات أكبر في وقت معين ) يكافئ على ذلك بعلاوة معينة ، هذه الطريقة تحاول ربط أهداف العمال وهدف المؤسسة<sup>1</sup> والمبدأ العام لهذه الطريقة هو أن يحسب الأجر على الأساس التالي :

ج = الأجرة الأساسية + علاوة ( مكافأة )

ج = س . ف \* م س + علاوة

حيث س ف = ساعة العمل الفعلية ، م س = معدل اجر الساعة

#### الباب الثاني: طريقة الأجر الجماعي

تستخدم جميع الخطط السابقة لمكافأة الأفراد حسب الكفاية الإنتاجية الخاصة بكل فرد و الجهود الذي يبذله في العملية الإنتاجية . غير أن هناك بعض العمليات تتطلب تضافر و تعاون مجموعة من العمال لإنجازها، بحيث يصعب معرفة الكفاية الإنتاجية للفرد منهم على وجه التحديد ذلك أن إهمال فرد واحد قد يؤدي إلى تأخير المجموعة كلها عن إتمام العمل في الوقت المقرر،

<sup>1</sup> O. Barrot, T. Courrot, S. Mabile : « La négociation salariale en France », INSEE, Données sociales 1996.

لذلك تختلف خطط الأجور التشجيعية الجماعية عن تلك الخاصة بالأفراد في أنها تشجع أفراد المجموعة الواحدة على التعاون التام في الإنتاج أو الخسارة ، التي تصيب أحدهم ستعود على المجموعة ومن ثم يخضع الأجر الذي يعمل عليه كل فرد على مقدار الكفاية الإنتاجية للمجموعة كلها كوحدة و هناك خطط عديدة من هذا النوع ، يمكن للشركة أن تختار منها حسب طبيعة العملية الإنتاجية الخاصة بها ، فقد تقسم المكافأة بين العمال بنسبة أجورهم الأصلية، وقد تقدم المكافأة بين العمال حسب أقدميتهم في العملية الإنتاجية، كما قد تقسم بينهم حسب عدد ساعات العمل التي يعملها كل منهم ، أو على أساس آخر يتفق عليه.

كل هذه الطرق تسعى إلى تخفيض التكاليف من خلال إيجاد المزج الأحسن بين تكاليف العمل، عدد العمال<sup>1</sup> وهدف المؤسسة الذي يتمثل في النجاح الاقتصادية. وغير ممكن أن نتناول هذه القضية بدون الإشارة إلى أن المؤسسة تسعى إلى البقاء في الأسواق التنافسية ومن ثم تحاول السيطرة على المؤسسات الأخرى. لذا قوة المؤسسة تكمن في مردوديتها.

### القسم الثالث : المردودية

للمردودية تعاريف عديدة ترجع أساسا إلى نوع المركز المستفيد منها. لهذا يمكن أن نقول أن المردودية من حيث المفهوم مرتبط بنوع الذي يستفيد منها. فالإشكال المطروح لمعرفة ماهية المردودية هو معرفة المستفيد منها وعلى حساب من يمكن السعي نحو المردودية. والذي يهمنا في هذا الشأن هو ما ينتظر من المؤسسات الجزائرية. من هنا يمكن القول أن على المؤسسة الجزائرية أن تحصل على توازن مالي، أي تغطية التكاليف المتعلقة بالتسيير وتحقيق نقدية كافية لمواجهة الديون التي يأتي وجوب دفعها. إذا ، على المؤسسة العامة أن تحقق المردودية المالية.

<sup>1</sup> E. Vatteville : « Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise », Economica 1985, p.56



في هذه الفكرة يقول ع. بوخزار أن "المردودية المالية هي قدرة المؤسسة على توليد الأموال من اجل إعادة تجديد وتوسيع الآلة الانتاجية"<sup>1</sup>. هذا التحديد يتم باستعمال الاهتلكات والربح الصافي بعد تسديد الديون التي ساهمت في تمويل الاستثمارات عند مجيء وجوب دفعها.

المردودية هي أيضا نتيجة لسياسات المؤسسة حيث أنها تكون نتيجة الفعالية لهذه السياسات. إذا تكلمنا على المردودية فالمشكل الذي يمكن أن يعرض هذا المفهوم هو معرفة لصلح من تتوجه المردودية ؟ إذا كانت هذه المردودية موجة لصالح التنمية فهذه الأخيرة تعني شمولية النمو أي التطور في كل الميادين ونعني هنا كل القطاعات وحتى التشغيل<sup>2</sup>. من هذه الزاوية المردودية تبتعد عن المفهوم المالي وتقاس بفعالية الوسائل المستعملة من أجل الحصول على نمو. ولكن لما نرجع الى المؤسسة المردودية ترتبط بالنشاط الاقتصادي<sup>3</sup> أي أنها نتيجة هذا النشاط.

في هذه الحالة تصبح المردودية مقياس النشاط للمؤسسة. ولكن كيف يقاس هذا النشاط ؟ عند المحللين الماليين نشاط المؤسسة يقاس برقم الأعمال وهذا يدل على مستوى المبيعات وليس الإنتاج لان حجم الإنتاج لا يدل مباشرة على انه يباع كليا. فالمردودية تبقى تلك الفارق ما بين المبيعات وكل المصارف المتعلقة بهذه المبيعات. وهذا ما يعرف بالنتيجة المالية. حجم هذه النتيجة إذا مرتبط بحجم المصارف على مختلف أنواعها. ولما نتكلم على المصارف فلا بد ان نتطرق الى مصارف المستخدمين التي تأثر على المردودية من ناحيتين :

-الأحور كمقابل لجهد مبذول في المؤسسة تأثر على حجم نشاط هذه المؤسسة. إذا سياسة فعالة للأحور تؤدي بارتفاع النشاط في المؤسسة وبالتالي ارتفاع للمردودية.

<sup>1</sup> O. Boukhezar, Contribution à une réflexion sur la rentabilité du système de production, RASJEP, N° 04, décembre 1980.

<sup>2</sup> P. de Calan : « Inacceptable chômage » Dunod, 1985 page 19

<sup>3</sup> G. Alfonsi et P. Grandjean, « Pratique de gestion et d'analyse financière », Organisation, 1979, p 433

-الأجور أيضا تأثر بحجمها على مستوى النتيجة المالية. إذا ارتفعت الأجور تقل النتيجة

والعكس صحيح.

### خلاصة :

من المؤكد أن الشغل هو أساس الأجر غير أن هذا الأساس يستقيم بحسب المميزات الخاصة للأجير: تجربته أو أقدميته أو درجة قدرته سلوكه الخاص، إمكانياته، هناك عدد من المعايير التي يجب الإفصاح إذا ما كان يجب الإعتماد عليها في ذلك أم لا أي في عملية التقييم كذلك مبلغ الأجر يتحدد بحسب عنصر حاسم وهو سوق العمل أي وفق قانون العرض و الطلب و حسب الفرع المهني، الوضعية الجغرافية، و أحيانا حجم المؤسسة.

الأجير مهما كان دوره في المؤسسة يقوم بعمل و هو ما يعبر عنه بالشغل أو الوظيفة أو النشاط أو الجهد المبذول. كل شغل يجب أن يخضع لتعريف مفصّل أو على الأقل وصف مركز تظهر فيه الأعمال الدائمة، الأدوار الثانوية أهميتها على مدار السنة. وفي الأخير تبقى هذه الطرق مرتبطة بهدف المؤسسة الذي يتمثل في المردودية.

## الفصل الرابع :

إشكال العمل، الأجر ومردودية المؤسسات الجزائرية

نعتقد أن جذور هذه الأزمة الهيكلية التي تعيشها الجزائر تعود إلى تدني و ضعف الإنتاجية الوطنية ، ضعف هذه الأخيرة يرتبط بتدهور معدل استعمال القدرات الإنتاجية.

إذا الحلية الأولى في الاقتصاد الوطني و التي هي المؤسسة الجزائرية تعد مصدر و السبب العميق للأزمة التي يعيشها الاقتصاد .

المؤسسة الجزائرية مريضة بتسييرها، بمحيطها، بتاريخها و كذا بتقاليدها، ثقافتها تنبثق وتتولد في إطار مشروع مجتمع يحفز القليل من الكفاءات، القليل من النتائج.

فالأمر يتطلب إصلاحات جذرية، فالصناعات المصنعة، إعادة الهيكلة، الإصلاحات الاقتصادية الأخيرة ... كلها إصلاحات مست المؤسسة الجزائرية.

ومن خلال هذا البحث المتواضع سوف نحاول التطرق إلى مختلف هته الإصلاحات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية مركزين بذلك على الموارد البشرية و لعل أهم ما يخص أو يتعلق بهته الأخيرة هي الأجور.

فمن الصناعات المصنعة في السبعينات إلى تسريح العمال سنوات التسعينات، هل تمكنت المؤسسة الجزائرية بعد كل هته الإصلاحات من الخروج من أزمتها؟ هل شكلت الأجور عائق أمام النهوض بالمؤسسة الجزائرية ؟

حتى أنه أضطر القائمون بالإصلاحات إلى تسريح العمال من أجل تقليص التكاليف فتوفير الإيرادات ؟

هذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال التقرير الذي كونه انطلاقا من المخططات الإستراتيجية و بعض الوثائق الخاصة بمؤسسة اخترناها كمثال عن المؤسسة الجزائرية و هي المؤسسة العمومية الاقتصادية للصناعات النسيجية و الحريرية "SOITEX"

قبل ذلك نورد تفصيل و بصفة عامة عن علاقات العمل في الجزائر، ثم الإصلاحات التي  
مست المؤسسات الجزائرية.

### القسم الأول : تطور علاقات العمل في الجزائر

نجد جدور بوادر علاقات العمل إلى تواجد الاحتلال الفرنسي أين كان يطبق قانون  
العمل الفرنسي على العمال في الجزائر و امتد العمل به بعد الاستقلال لفترة طويلة أي لغاية سنة  
1971 بالنسبة للقطاع العمومي و 1975 بالنسبة للقطاع الخاص.

بعد الاستقلال وحتى إلى سنة 1971 كانت علاقات العمل تقوم على أساس علاقات  
تعاقدية كإرث عن القانون الاجتماعي الفرنسي ( الاتفاقيات الجماعية القديمة. قانون المؤسسات  
العمومية مثل شركة الكهرباء و الغاز الجزائري، البريد و المواصلات و غيرها)، الاتفاقيات الجماعية  
لما بعد الاستقلال و التي عرفها القطاع التجاري ( الخبازين، الحمامات، معامل المشروبات الغازية .  
مرحلة ثانية تبدأ بين سنة 1971-1978 حيث عرفت هذه المرحلة بالتسيير الاشتراكي  
للمؤسسات حيث جعلت من العمال ليس فقط عمال أجراء تبتز قوة عملهم في إطار  
المبدأ المنبوذ " استغلال الإنسان للإنسان" بل رفعوا إلى مستوى المنتجين المسيرين كما كرس ذلك  
عبر الأمر 71-74 بالنسبة للقطاع العام و 72-74 بالنسبة للقطاع الخاص أين كانت العلاقات  
التعاقدية تتم تحت رقابة الدولة بالإضافة إلى الأمر 75-29 بتاريخ 29 أبريل 1975 حيث  
أن تطبيقه كان يقتصر على علاقات العمل في القطاع الخاص. و نلاحظ أنه لم يتم إعداد  
أي اتفاقية جماعية

المرحلة الثالثة (1978-1988) تميزت بتطبيق القانون العام للعامل باعتباره مكسبا كبيرا  
للعامل صدر بتاريخ 05 أوت 1978 و بدأ العمل به في جويلية 1985 بأثر رجعي فاتح جانفي  
لنفس السنة، جاعلا بذلك حدا و قطعية مع التشريع السابق و موحدا لعلاقات العمل (

عقد العمل، القوانين النموذجية حسب القطاعات إذ شوهذ أن قطاعي البناء و الأشغال العامة و النقل قد أنجزت بما هذه القوانين المشار إليها، قوانين المؤسسات.

المرحلة الموالية بدأت بإصلاحات 1988 والتي أدت إلى نشوء تشريع جديد مثل قوانين سنة 1990 التي وحدت قوانين العمل بين القطاع العام والقطاع الخاص، والقوانين التي جاءت في 1994 والمتعلقة بالمحافظة على مناصب الشغل وحقوق العمال. ولكن ما يلفت الانتباه في قوانين 1994 هو إدخال فكرة فقدان مناصب الشغل لأسباب اقتصادية.

مرحلة التقويم الهيكلي أدت بالانعكاسات الاجتماعية لإعادة الجدولة و ما يفرضه من مخططات تقويمية. إن هذه المخططات التقويمية للمؤسسات يترتب عنها كنتيجة حتمية وضع عقود نجاعة بين المؤسسة أي المجلس الإدارة و المدير العام الذي تبرز المواصفات المطلوبة و المشترطة فيه في دفتر الشروط. أضحت علاقات العمل و بموجب تأزم الأوضاع الاقتصادية تصب نحو عقود العمل. ومرت المؤسسة الجزائرية من حالة الحفاظ عن التشغيل إلى حالة تسريح العمال. دخل وقت عقد العمل والتوجه نحو النجاعة الاقتصادية المتمثلة في المردودية المالية. الشبكة الاجتماعية تصبح من هذا المنظور إجبارية.

### القسم الثاني : الإصلاحات في الجزائر أو محاولة إعادة الاعتبار للمردودية

إن من أهم الخصائص الأساسية التي ظهرت في أواخر هذا القرن تتمثل في إعادة النظر بخصوص دور الدولة في الاقتصاد. و إن هذا الموقف لا يخص الدول الاشتراكية فقط و إنما أيضا الدول السائرة في طريق النمو. و يتمثل في التحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يستوجب التغيير الراديكالي في وظائف الدولة.

إن التحولات السياسية و الاقتصادية على المستوى العالمي أظهرت أن النمو المتكامل للاقتصاد الوطني في ظل اقتصاد السوق يفرض على الدول عموما إعادة النظر في نوعية تدخلها في الاقتصاد بما يحقق له فعالية و نتائج مرضية.

لكن التحديات الكثيرة التي تواجه الدول تفرض عليها البحث عن أنجح السبل الاقتصادية حتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات التي يمكن تخصيصها في ثلاث :

- الحاجة الاجتماعية و الوضع الاجتماعي يفرض على الدولة حصر و تعزيز دورها في المجالات الحيوية و بذلك عليها الدولة البحث عن مصادر مالية أخرى ، و البحث عن مداخيل تواجه بها الحاجة الاجتماعية .

- مواجهة الشروط الجديدة التي تفرضها العولمة الاقتصادية .

- العمل على تحقيق الرفاهية و العدالة الاجتماعية مما يفترض نظرة جديدة في دور الدولة ليس فقط كموجه عام بل مراعاة القدرة الاجتماعية أيضا.

- و الجزائر عليها مواجهة هذا الإشكال خاصة و أنها تواجه أزمة هيكلية داخل مؤسساتها و التي ترتب عنها خلل كبير في نظامها الاقتصادي مما يستدعي إعادة النظر في النظام الإنتاجي.

و الاقتصاد الجزائري يجب أن يقوم على ثلاث مقومات أساسية على المدى القصير، المتوسط، الطويل، و إنما هذه المقومات لن تكون بمعزل عن التغيرات العالمية بالإضافة إلى الوضع الداخلي الذي يعتبر القاعدة الأساسية لإقامة دعائم اقتصاد جديد و إنما يقصد بالوضع الداخلي الثقافة الاجتماعية التي يتميز بها المجتمع الجزائري على غيره من المجتمعات و كل تغيرات بإلغاء هذه الثقافة لن تكون صحيحة و لن تكون في السبيل السوي. و يقصد به أيضا الوضع الأمني و السياسي... و المقومات تتمثل في:

- تحقيق برنامج الاستقرار السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي.

- التوجه مباشرة و بصورة سريعة نحو اقتصاد السوق.
  - الاندماج بمهمة داخل التقسيم الدولي للعمل.
- و هذه المقومات الثلاث تحتم على الدولة إبراز دورها في المجالات الآتية:

- مجال التوجيه

- القدرة الاجتماعية

- ملكية الدولة

- مساهمتها في المؤسسات الوطنية.

و بهذا التعريف العام لدور الدولة الذي يفرض إعادة بسط دورها في الحياة الاقتصادية بوجه جديد و الذي يتبعه فتح المجال للقطاع الخاص حتى يساهم في إنماء الحياة الاقتصادية و يقلص التكاليف التي كانت تتحملها الدولة بفعل إفلاس مؤسساتها. و الدولة بكل اتجاهاتها ليست مهمتها في وضع حدود معينة و إنما عليها ما هو أكبر من ذلك و هو تشريح وضعيتها و دراستها و تحليلها بعمق و تعمل على إصلاح اقتصادها الذي يعاني من أزمة متفاهمة.

. نتطرق في هذا الشأن إلى أهم الخطوات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من اجل توجيهها

نحو المردودية.

### الباب الأول : إعادة هيكلة المؤسسات

عملية إعادة الهيكلة هي إجراءات تستهدف تصويب الهياكل الفنية و الاقتصادية و المالية بما يمكن الشركة من الاستمرار و النجاح. و يتحقق ذلك عموما عند إجراء تغييرات في تشكيلة المنتجات و زيادة الإنتاج و الإنتاجية و ترشيد التكلفة و تعتبر المؤسسة قادرة على الاستمرار فنيا عندما يتوفر لديها معدات إنتاجية و خبرات فنية و مهارات إدارية و قوى بشرية مدربة للإنتاج و التسويق للسلع بكفاءة في ظروف منافسة حقيقية.



و تصبح المؤسسة قادرة على الاستمرار اقتصاديا عندما تحقق معدل عائد اقتصادي مناسب نتيجة لتفاعل المزيغ السلعي و تكلفة رأس المال، تكاليف التشغيل و حجم المبيعات و سياسة التسعير و يقارن هذا المعدل مع ما تحققه الشركات الأخرى في نفس المجال أو بتكلفة الفرصة البديلة لرأس المال.

و يتم وضع برنامج إعادة الهيكلة على طبيعة و حجم المشاكل التي تواجه المؤسسة فقد تكون المؤسسة سلبية من النواحي الفنية و التشغيلية في الوقت الذي تعاني فيه من مشاكل مالية نتيجة اختلالات اقتصادية و بمجرد زوال هذه الاختلالات تحتاج المؤسسة فقط إلى تصويب.

إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية تعود جذورها أساسا إلى مهام المخطط الخماسي الأول سنة 84-80 و بالفعل مع بداية الثمانينات بدأ تفتتت المؤسسات الكبرى على أساس النشاط، الجهة والمنتوج. و كانت إعادة الهيكلة خلال هذه الفترة تهدف إلى تدعيم و ضمان التطبيق الفعلي للامركزية و خلال سنة 1982 إعادة الهيكلة كانت تهدف إلى تنظيم المؤسسات العمومية بما يجنبها جميع العراقيل و الانحرافات و النقائص التي ظهرت خلال المرحلة الأولى و امتدت هذه السياسات إلى سنة 1986 حيث تواصلت عملية تفتتتت المؤسسات الكبرى إلى وحدات صغيرة و هذه العملية سميت بإعادة الهيكلة العضوية فمن بين 50 مؤسسة تمخض عنها بروز 300 مؤسسة صغيرة و 09 وحدات تابعة ل سوناتراك . فكانت الأهداف المرجوة من هذه العملية التحكم في تسيرها و كذا إيجاد مناصب شغل جديدة.

لكن رغم هذه العملية التي قامت بها الدولة فقد صارت هذه المؤسسات تعاني من عجز كبير في ميزانيتها و أصبحت غير قادرة على تغطية ديونها. فقد أسرعت الدولة في تطبيق هذه السياسة و التي لم تكن قائمة على استراتيجيات صحيحة. الأمر الذي تركها تقدم إعانات من الخزينة العمومية .

## الباب الثاني : استقلالية المؤسسة

تقتضي استقلالية المؤسسة العمومية من حيث الصلاحيات منح هذه الأخيرة كل ما من شأنه تحقيق الفعالية الاقتصادية عن طريق احترام معايير الإنتاج و الإنتاجية و التحكم أفضل في قواعد التسيير. و طبقا لهذا المبدأ فقد أصبح في مقدور المؤسسة أن تقوم بعدة أنشطة و عمليات<sup>1</sup> منها على سبيل المثال:

- وضع بكل حرية الهيكل التنظيمي على ضوء مشاكل التسيير التي تعرفها.  
- تحديد أسعار متوجاتها طبقا لقانون النقد و القرض و النصوص التطبيقية له و بالتالي فلا مجال للسعر الإداري أو المحدد من قبل الدولة و إنما كلفة المنتج و هامشي الربح هو الأساس.

- تحديد شبكة أجور العمال تبعا للاتفاقات الجماعية المتوصل إليها.<sup>1</sup>  
- إبرام العقود تبعا لمصلحتها دون رخص مسبقة كما كان الشأن في قانون الصفقات العمومية الملغى.

- منع أي تدخل للغير في تسييرها.  
كما استدعى مبدأ استقلالية المؤسسة العمومية إدخال إصلاحات على نظام التخطيط ككل ودور المؤسسة فيه.

فقد أنشأ القانون 02/88 المؤرخ في 12/01/1988 و المتعلق بالتخطيط، منظومة وطنية للتخطيط مغايرة للسابق و قائمة على قواعد تنظيمية جديدة تقوم على الاعتبارات الاقتصادية بدلا من التسيير الإداري للاقتصاد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> H. Benissad : « La réforme économique en Algérie », OPU 1991, p.36 et suivantes

و للمؤسسة أن تعد مخططها المتوسط المدى و تصادق عليه في إطار توجيهات و أهداف المخطط الوطني المتوسط الأمد. و لعل أهم ما يلاحظ على هذا النظام هو انه حول المؤسسة المزيد من السلطات و الصلاحيات تماشيا مع طبيعتها و دورها مثل ضرورة التزام و إتباع قواعد الإدارة الاقتصادية بالمحافظة على الميزان الاقتصادي و تحقيق الفائض النقدي.<sup>3</sup>

تقتضي استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية تحديد علاقتها مع الدولة من جهة و الغير من أخرى.

يعتبر البعض أن أصل صعوبات التسيير الذي عرفته المؤسسة العمومية يعود إلى الغموض<sup>4</sup> الذي ساد علاقتها بالدولة باعتبارها عون اقتصادي تملك وسائل الإنتاج وهي المساهم الوحيد و المسير في نفس الوقت في المؤسسة مما أثر سلبا على مستوى التخطيط .

و قد نتج عن هذا تسيير بيروقراطي للاقتصاد الوطني ككل.<sup>5</sup>

غير أنه بموجب هذه الإصلاحات الاقتصادية و طبقا لمبدأ الاستقلالية أعيد تنظيم هذه العلاقة. فقد أنشأت الدولة مؤسسات عمومية اقتصادية كأعوان ائتمانية Agent Fiduciaire تسمى "صناديق المساهمة"<sup>6</sup> أسندت لها رؤوس أموالها لتسييرها ماليا (المادة 2 من القانون 88/03 أدناه) حيث يقوم هذا الصندوق بتسيير الأسهم الحصصية التي تقدمها المؤسسة العمومية للدولة مقابل الرأسمال التأسيسي المدفوع.

<sup>1</sup> قوانين الاتفاقيات الجماعية.

<sup>2</sup> اورد القانون عدة انواع من المخططات و نظم كيفية تطبيقها

<sup>3</sup> M. S. Baghli, « l'inflation en Algérie », p 66 et suivantes

<sup>4</sup> M. Ghozali, « evolution de l'entreprise publique économique », RASJEP N°04, décembre 1989

<sup>5</sup> A. Bouzidi, « 25 questions sur le mode de gestion de l'économie Algérienne », Imprimerie de l'APN, 1988, p

وقد أوضحت المادة 11 من القانون السالف الذكر وظيفة الملكية يقولها: "تمارس الدولة و الجماعات المحلية المساهمة في المؤسسة العمومية الاقتصادية حقها على الملكية بواسطة صناديق المساهمة..."

كما أنه لم تعد المساهمة في المؤسسة العمومية حكرا على الدولة وحدها كما في السابق و إنما أصبحت للجماعات المحلية و أشخاص القانون العام و كذا للمؤسسات العمومية الاقتصادية الأخرى إمكانية المساهمة في المؤسسة.<sup>1</sup>

هذا و قد تجسد مبدأ الاستقلالية أكثر بالنسبة لتسيير المؤسسة العمومية حيث أصبحت العلاقة ، واضحة فالمؤسسة العمومية تسيير بواسطة أجهزتها و تتحمل مسئوليتها وحدها و ليس للدولة أن تتدخل فيها و لا أن تتحمل نفقاتها باستثناء تلك المترتبة عن القيود التي تفرضها عليها.

يجد مبدأ استقلالية المؤسسة العمومية أيضا أساسه من خلال نص المشرع على نوعين من أشكال التنظيم التجاري و إضافتهما على المؤسسة العمومية.

فأصبحت المؤسسة بذلك شركة تجارية بشقيها التنظيمي و الوظيفي تخضع في علاقتها مع المؤسسات الأخرى للقانون التجاري المعدل و المتمم.<sup>2</sup>

فلها أن ترم عقودها بصفة مستقلة و تمارس نشاطها طبقا لقواعد التجارة و الأحكام التشريعية المعمول بها في مجال الالتزامات المدنية و التجارية ، كما ألغى التحكيم الإجباري الذي كانت تخضع له.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المادة السادسة من القانون التوجيهي السالف الذكر.

<sup>2</sup> المتمم بالقانون 04/88 الذي يحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسة العمومية الاقتصادية ، ج. ر. ج. د. ش. رقم 2 لسنة 1988.

<sup>3</sup> المادة 46 من القانون 04/88 السالف الذكر.

أما بالنسبة لصلة المؤسسة بالبنك فلم تعد هذه الأخيرة تخضع لأي شكل من أشكال المراقبة المسبقة بل لها أن تسجل حساباتها و عملياتها في البنك الذي تختاره تبعاً لمصلحتها من حيث مدى تحصلها على القروض و مناقشة شروطه خاصة معدل الفائدة.

يندرج التطهير المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي تستهدف استقلالية المؤسسة بغية تصحيح مركزها المالي و تمكينها من مواجهة التحولات الاقتصادية الهادفة إلى اقتصاد السوق. و تتم عملية التطهير عن طريق إعادة شراء كشوفها البنكية و معالجة ديونها القصيرة المدى و امتصاص عجزها المالي<sup>1</sup> بغرض توفير الشروط المالية الضرورية لها.

و قد جسدت مراسيم سنة 1991<sup>2</sup> فعليا هذا التطهير و أنشأت "صندوق تطهير المؤسسات العمومية" تحت حساب التخصيص الخاص رقم 063/302 و الذي تتكون إيراداته من تخصيصات من ميزانية الدولة و من موارد الاقتراض. و توجه أموال هذا الصندوق لشراء آجال ديون المؤسسات العمومية و كذا لتكوين رأس مال المؤسسة العمومية<sup>3</sup>.

و نظرا لأهمية هذه العملية فقد رصدت مبالغ ضخمة و لعل هذا الجدول يوضح لنا أكثر المبالغ الهامة الموجهة سنويا لتطهير المؤسسات رغم الأزمة المالية التي تمر بهذا البلاد.

السنة	المبلغ الموجه للتطهير
1991	12.000.000
1992	42.500.000
1993	83.500.000
1994	76.000.000
1995	148.500.000

المبالغ مأخوذة من القوانين المالية ، الجرائد الرسمية

<sup>1</sup>.Ouvrage collectif : « L'entreprise et la banque », OPU 1994

<sup>2</sup> مراسيم 74/91 و 75/91 لسنة 1991.

<sup>3</sup> المادة 3 من المرسوم 75/91

غير انه رغم هذه الجهود التي تبذلها الدولة فإن هذه العملية تبقى محدودة بالنظر إلى المبلغ الواجب تخصيصه و المقدر ب 250 مليار دينار حسب بعض التقديرات،<sup>1</sup> إضافة إلى الصعوبات الأخرى المتصلة بمحيط المؤسسة و تعقيدات اقتصاد السوق.

بقي أن نشير في الختام إلى أن المؤسسات الاقتصادية عرفت التطهير المالي لسنة 1970

و ذلك تحت عنوان "التطهير المالي للمؤسسة بعد عجز في التسيير"<sup>2</sup>

يعتبر الإفلاس أحد أسس الإدارة التجارية و يتقرر على الشركة عند عدم قدرتها على مواجهة التزاماتها التجارية.

و يعرف الإفلاس بأنه طريق من طرق التنفيذ على أموال المدين التاجر الذي توقف عن دفع ديونه المستحقة الأجل.<sup>1</sup> و سواء كان هذا التاجر شخص طبيعي أو معنوي كالشركات التجارية و في سياق دعم طابع المتاجرة للمؤسسة العمومية الاقتصادية و تبعا لمبدأ الاستقلالية الذي جاءت به قوانين الإصلاحات الاقتصادية مثلما نصت عليه المادة 3 من القانون 04/88 بقولها: "تكون المؤسسة العمومية الاقتصادية ... صاحبة حقوق و واجبات مستقلة" فان المشرع أخضع المؤسسة العمومية لنظام الإفلاس خلافا للسابق حيث لم تكن تخضع المؤسسة للإفلاس على اعتبار أنها كانت امتداد طبيعي للدولة و بالتالي لا يتصور الإفلاس في جانب الدولة .

و من الواضح أن إفلاس المؤسسة العمومية تقرر نتيجة لاستقلالها إذ أن من مقتضيات تزويد المؤسسة بدمية مالية مستقلة عن منشئها و تمكينها من مباشرة نشاطها وفقا لأحكام

<sup>1</sup> Ouvrage collectif : « L'entreprise et la banque » Op. Cit

<sup>2</sup> Conférence nationale des entreprises COREP/ANEP.1989

القانون التجاري أن تتحمل التزاماتها وبالتالي تعرضها للإفلاس عند عدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها. غير أن المشرع، ونظرا للطابع العمومي للمؤسسة وحماية لها حيث هي أصلا ملكا للدولة، فقد ضيق من نطاق إفلاس المؤسسة وقرره استثناء عند انعدام السيولة المالية بشكل مستديم. وأكد المشرع على أن تحدد إجراءات الإشهار وكيفية تنفيذ التصفية وتحديد معالمها بموجب قانون خاص. ومن هنا يتبين أن الإفلاس ذا الطابع الاستثنائي المطبق على المؤسسة يعد مظهرا من مظاهر استقلال المؤسسة بل و أثرا من أثارها.

فإن محاولات الإصلاح التي طبقت من سنة 81 إلى 94 لم تأتي بنتائجها حيث أن هذه المؤسسات لم ينفعها لا تطهير مالي و لا قروض لأن المشكل كان يكمن أساسا في جانب الأسباب الحقيقية التي أدت بتراكم الخسارة والاستدانة. و لهذا و بعد طلب إعادة الجدولة للديون الخارجية ، قامت الحكومة الانتقالية بعملية إصلاح على المستوى الجزئي المبنية على أساس النجاعة للمؤسسة و ذلك من خلال قيامها بدورها الاقتصادي المتمثل في خلق الثروة.

### الباب الثالث : برنامج التقويم الداخلي:

الإستراتيجية التي فكرت فيها الدولة هي إمضاء عقد اتفاق مع المؤسسات الذي تكون مدته قصيرة أي من ستة أشهر إلى سنة و هذا العقد فيه تعهد بتمويل المؤسسة و لكن ليس تمويل مجاني، يجب على تلك المؤسسة وضع برنامج تقويم داخلي مبني على أساس واقع المشاكل التي تعانيها المؤسسة و من جهة أخرى الأهداف المطلوب تحقيقها.

هذا البرنامج يحتاج إلى فحص داخل المؤسسة من طرف خبراء ماليين و اقتصاديين . ثم يتم تعيين إستراتيجية على المدى القصير، المتوسط و البعيد و بهذا يمكن للمؤسسة أن تصنع برنامج تقويم داخلي.

<sup>1</sup> وزارة صالحي "الإفلاس"، مطبعة عمار قروي باتنة ' سنة 1992

## المبحث الأول : مفهوم برنامج التقييم الداخلي:

فهو مجموعة من التنظيمات و الترتيبات توضع داخل المؤسسة في فترة زمنية معينة، فهو استراتيجية تقوم على مبادئ معينة منطلقها وضعية المؤسسة و حالتها و هدفها تسوية مشاكلها، و جعلها أكثر تكيفا مع متطلبات السوق.

و يمكن تحديد أولويات معينة يمكن لبرنامج التقييم أن يقوم عليها منها:

- الاتصال بأفراد المؤسسة و شرح برنامج الإصلاح.
- تكوين إطارات داخلية و توعيتهم من أجل تحضير الفكر و تبني الإصلاح كضرورة اقتصادية.
- التنفيذ السريع لبعض الإجراءات الهامة لتشجيع أعضاء المؤسسة
- التعاون مع الشركاء الاجتماعيين لإيجاد توازن دقيق بين انخفاض الأجر و نقص العمال.

## المبحث الثاني : مظاهر برنامج التقييم:

نميز بين الإصلاحات الوقائية و الإستشفائية فالمؤسسات الفعالة التي تعاني من مشاكل، تحتاج إلى تعديلات ، بمعنى ( الوقاية) . أما المؤسسات المتأزمة فهي تحتاج إلى إستراتيجية فعالة للخروج من أزمتها، و لهذا ينبغي التصرف بسرعة حتى تتفادى تراكم المشاكل في المجالات المختلفة النشاط.

- و يهدف برنامج التقييم إلى:

- بناء قاعدة إستراتيجية على المستوى الداخلي و الخارجي .
- مراجعة النظام العام للمؤسسة و يتمثل في قواعد التسيير و الإدارة حتى تتماشى مع مقتضيات اقتصادية السوق المبني على المنافسة.
- التكيف بفعالية المحيط الجديد و تطبيق إصلاحات وقائية بدلا من تلقي الأضرار التي قد تؤدي إلى مشاكل عويصة صعبة الحل.



## المبحث الثالث : مضمون برنامج التقييم

يتضمن برنامج التقييم عنصرين مهمين و هما:

تشخيص حالة المؤسسة - المراجعة الإستراتيجية

التشخيص هو من أهم العوامل الأساسية لبرنامج التقييم لأنه يتمثل في تحديد مواطن القوة و الضعف للمؤسسة و علاقتها مع تحديات الحاضر و المستقبل.

و يرتكز التشخيص حول:

1- تفصيل حول مواطن الضعف و القوة لكل الوظائف الداخلية للمؤسسة و أسلوب التسيير الإداري المطبق في المؤسسة

2- تقييم المحيط الذي على أساسه تنشط المؤسسة

3- تحليل جو المنافسة و تحديد مناطق القوة و الضعف في السوق حتى تأخذها المؤسسة بعين الإعتبار.

## المبحث الرابع : محاور التشخيص

يقوم التشخيص على عدة محاور أساسية و هي:

1. المحور المالي

2. المحور الصناعي

3. المحور التجاري

4. محور التنظيم و الإدارة

5. محور المجتمع و جو المؤسسة

## المبحث الخامس : شروط النجاح

على عاتق مسئول المؤسسة إحصاء كل الشروط الأساسية لنجاح فخطط التقييم و ذلك بتدليل كل العقبات الداخلية و الخارجية فعلى المستوى الداخلي يجب توفير العناية الكبيرة بعنصر العمل و هذا بتأهيل المستخدمين و توعيتهم و هذا ما يساعد على رفع التحديات و المساهمة في تحقيق و تطبيق الأهداف الإستراتيجية التي ترمي إليها المؤسسة و التي تتمثل في الرفع من مستوى أدائها التنظيمي و الإنتاجي.

## خلاصة

إن النتيجة الأساسية المتوصل إليها من جراء تطبيق هذه الإصلاحات الاقتصادية والتطور الذي عرفه قانون العمل على المستوى العالمي والذي حمل معه قلبا للأفكار السائدة حول وظائف قانون العمل وعلاقته بالإقتصاد. فمنذ زمن بات بعيدا لم يعد يعتبر كقانون إجتماعي فقط يهدف أساسا إلى حماية العمال بل يعتمد في الوقت ذاته على المحافظة على مصالح المستخدمين، حيث أن قانون العمل أصبح قانونا اقتصاديا عبر اندماج قانون العمل في سير الإقتصاد، كما أنه أصبح أداة للسياسات الإقتصادية للدول..

فالمؤسسات أصبحت تخضع لقواعد المتاجرة أي أنه أصبح جائزا إعلان افلاسها وتصفيتها قضائيا، أي إنما مكان خلق الثروة وتعامل في ذلك مع المفهوم الإقتصادي المحض، متخليا في هذا عن الدور الإجتماعي التي كانت تقوم به ضمن المهام الممنوحة لها الذي عاد للدولة لتتكفل به، فلها أن تعمل على المحافظة على العمال من خلال إجراءات الشبكة الإجتماعية، التقاعد المسبق..

فالمنظومة الإقتصادية الجديدة قضت على التمييز السائد آنفا بين القطاع العام والقطاع الخاص، لا سيما في مجال الإستثمار الذي يخضع لمنظومة مرنة وأن العديد من هذه المؤسسات أصبح معرضا للخصخصة التي لم تعد من المحرمات في زخم المنظومة الإقتصادية الجديدة ومن خلال نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص أي كيان اقتصادي كان بالأمس القريب ملك للمجموعة، فهي إذن أداة جديدة لتحويل الوظيفة الإقتصادية للمؤسسة في إطار تنافسي نعي خصخصة التسيير أي إقرار مبدأ وحدة التسيير. نستخلص مما سبق أن المشرع أحدث منذ سنتي 1988-1989 ثورة حقيقية عبر النصوص التي سنّها والتي أشرنا إليها في المقدمة، محررا بذلك القدرات الخلاقية، النظر في مفهوم حرية المؤسسات، إعادة تنظيم النشاط الإقتصادي عموما والمؤسسة العمومية خصوصا، إعادة الحرية للمتعاملين الإقتصاديين. فتزاحم القوانين في السنوات الأخيرة لخير دليل عن زخم التغييرات المؤسساتية السياسية والإقتصادية التي لم تعرفها الجزائر طيلة ثلاثين سنة حلت بعد استقلال الجزائر. فلا يتحقق الإلمام بالإصلاحات على مستوى المؤسسة إذا لم يتعرض إلى دراسة المحيط وإصلاحه بما يسمح للمؤسسة بتجسيد غاية المدروسة التي وجدت من أجلها عبر علاقة المؤسسة بالبنك ضمن اصلاح للمنظومة المصرفية، الإعلام، القوانين الإقتصادية، القروض، (بنك الإستثمار، البنوك التجارية، قانون القرض والنقد) قانون الجمارك الخ...

## الفصل الخامس :

آلة SOITEX

## القسم الأول : تقديم مؤسسة SOITEX

المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية و الحريرية " SOITEX " انبثقت عن إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للصناعات النسيجية " SONITEX " و ذلك عن طريق المرسوم رقم 399 / 82 لـ 4 ديسمبر 1982 و تحولت إلى مؤسسة اقتصادية بموجب عقد موثق في 4 مارس 1990 كلفت المؤسسة باستغلال ، تسيير ، و تنمية النشاطات الخاصة بخياطة النسيج ، الصبغ، الطبع ، التطريز ، لإنتاج منتجات من نوع الحريري الموجهة للاستعمال المتزلي ، باستعمال الخيط الحريري الطبيعي ، خيوط اصطناعية ( بوليميد ، بولستر ، استت ، رينوفسكس )

المؤسسة " SOITEX " تضم ثلاث وحدات للإنتاج:

- وحدة بوفاريك اامت سنة 1978
- وحدة ندرومة، تحقق مشروع هذه الوحدة عن طريق سياسة المفتاح في اليد دخلت في الإنتاج سنة 1982
- وحدة تلمسان ، أنشأت في شكل بنايات متفرقة دخلت في الإنتاج سنة 1985 على مستوى النسيج و التطريز. و في سنة 1986 على مستوى التكميل.
- إلى ثلاث وحدات هذه يضاف المقر الاجتماعي للمؤسسة الكائن بتلمسان و مديرية المعاملات الخارجية الكائن بوهران ( الميناء) و المبادئ التي أطرت إستراتيجية التنمية للمؤسسة الأم "SONITEX" خلال المدة 1970/

1980 اهتمت بتحقيق الأهداف التالية :

1. إنشاء قاعدة صناعية بإمكانها إحداث تنمية في التبادلات فيما بين مختلف فروع

النشاط

2. الأثر المنتظر هو تطور التخصص لكل نشاط الأمر الذي يساعد على الوفرة ويؤدي

إلى إشباع الإحتياجات الوطنية

إن الأهداف المسطرة لم تتحقق كلها لأن :

1. وجود عرض للمنتوجات دون وجود طلب خاصة بالنسبة للمنتوجات النسيجية من

نوع الحرير

2. مع أنه بإمكان توفير المواد الأولية من النوع الاصطناعي داخل الجزائر إلا أن عرض

هذه الأخيرة غير موجود

3. التوازنات التكنولوجية و كذا التكامل الموجود على مستوى وحدتي الإنتاج (

تلمسان- ندرومة) لم تبلغ مما سبب ضياع في إمكانية الاندماج الأفقي بأقل التكاليف.

4. الاندماج مع القطاعات الاقتصادية الوطنية الأخرى لم تكن قصوى نظرا للتبعية الكبيرة

للخارج فيما يخص التمويل

فيما بين سنة 1979 و 1980 يظهر مفهوم جديد للتنمية يوجب بأنه على مستوى

المؤسسات العمومية يوجد ثلاث ضروريات:

1. إعادة التوازن لهياكل الإنتاج عن طريق إعادة توجيه خطط الاستثمار.

2. استعمال الكلي لقدرات الإنتاج من أجل خلق فائض مالي و كذا الأرباح التي

كانت تعد سابقا كأحد المفاهيم "الرأسمالية" المرفوضة في الفكر الاشتراكي الجزائري

3. حقن المزيد من المرونة في الاقتصاد عن طريق مضاعفة مراكز القرارات العمومية

بواسطة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات و كذا تشجيع الاستثمار الخاص .

## القسم الثاني : المرحلة:1982-1989 : إعادة الهيكلة

### الباب الأول: مضمون الإجراء

#### المبحث الأول : إعادة الهيكلة العضوية:

من أهم ما ميز مؤسسات الدولة حتى سنوات الثمانينيات هو حجمها الكبير . تقسيم مؤسسات الدولة ،خلق المؤسسات الوطنية بالحجم المتوسط و الصغير يعتمد على التخصيص على المستوى الأفقي ( طاقة ، إنتاج، توزيع...) و على المستوى العمودي ( النسيج الحريري ، النسيج البلاستيكي ...)

إن المؤسسات التي انبثقت عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم(SONITEX) هي

#### ● ديسترتكس DISTRITEX

المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية ، أنشئت بموجب المرسوم رقم 82/395 في 4

ديسمبر 1982 مقر المؤسسة حدد في الجزائر العاصمة.

#### ● كوتيتاكس COTITEX

المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية، أنشئت بموجب المرسوم رقم 82 /394 في 4

ديسمبر 1982 مقر المؤسسة حدد في تيزي وزو

#### ● إيكوتاكس المؤسسة الوطنية ECOTEX

المؤسسة الوطنية للصناعات القطنية ، أنشئت بموجب المرسوم رقم 82 / 396 في 4 ديسمبر

1982 المقر الإجتماعي حدد في بجاية

#### ● إلاتكس ELATEX

المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية ،أنشئت بموجب المرسوم رقم 82 /397 في 4 ديسمبر

1982 مقر العجتماعي حدد في تسة

● سواتكس SOITEX

المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية أنشئت بمرسوم رقم 399 / 82 في 4 ديسمبر

1982 مقرر الإجتماعي حدد في تلمسان

● أنديتكس INDITEX

المؤسسة الوطنية للمنتوجات الصناعية، أنشئت بموجب المرسوم رقم 398 / 82 في 4

ديسمبر 1982 مقرر الاجتماع في مسيلة

● أنديم ENEDIM

أنشئت عن إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية: SONITEX و SONIPEC ، بقرار من

الحكومة في 23 جانفي 1983 للمقر الاجتماع في الجزائر العاصمة .

المبحث الثاني : إعادة الهيكلة المالية

إعادة الهيكلة المالية طبقت على مؤسسات الدولة التي سجلت خسارات كبيرة و متكررة و

مديونية بنكية هامة .

المغزى الأول هو تكوين رأسمال المؤسسات الوطنية أو إعادة تكوينه إذا كان قد استهلك

عن طريق خسارات الإستغلال المتكررة هذه العملية تتضمن تحويل دين المؤسسة إلى دين طويل

الأجل تتحمله الخزينة في شكل تخصيصات نهائية هي أساسا عملية محاسبية حيث أن الدين

البنكي للمؤسسات الدولة قد صفي أو أعيد جدولته.

الباب الثاني : تشخيص وضعية المؤسسة

المبحث الأول : تسيير الموارد البشرية:

- غياب يد العاملة متخصصة، مباشرة و عملية، تكاليف التكوين تؤثر بشكل مباشر

على ميزانية المؤسسة

- غياب نظام معين لقطاع الصناعات الخفيفة منها الصناعات النسيجية.

- ضعف تسعيرة مناصب العمل مقارنة بباقي فروع النشاطات الأخرى
  - عدم إمكانية المؤسسة من المشاركة في البرنامج الوطني لتشغيل الشباب
  - مشاكل نقل العمال حيث أن معظمهم يقطن بعيدا عن المؤسسة، أكثر من 30 كلم
  - تطبيق SGT : مجموعة نصوص منصوص عليها في إيطار القانون العام للعمال قد طبقت على كافة عمال المؤسسات
  - أخذ على عاتق المؤسسة مجموعة من المشاكل مثلا : النقل، السكن، الأكل،
- التعاوية...

### المبحث الثاني : تحديد الأجور

إن أول قانون نظم العمل في الجزائر بصفة عامة هو القانون العام للعمال رقم 72 / 78 الصادر بتاريخ 3 أوت 1978 (SGT) ولقد دخل ميدان التطبيق سنة 1985 حيث دامت مدة التحضير لما جاء فيه حوالي 7 سنوات ولقد جاء القانون ليقتضي على الفوارق في الأجور التي كانت موجودة بين القطاع الزراعي وباقي القطاعات الأخرى، وينظم العمل، و يبين حقوق و واجبات العامل مهما كان القطاع الذي ينتمي إليه.

ولقد استقى هذا القانون مضمونه من الأفكار الاشتراكية و بموجبه ترجع السلطة التي تملك

تحديد الأجور إلى الدولة المالكة لأغلب المؤسسات كما تبين المادة 127 من القانون

المادة 127 : إن تحديد الأجور الذي يجب أن يكون مرتبطا بأهداف المخطط من صلاحيات

الحكومة، ولا يمكن أن يوول لفائدة المؤسسات المستخدمة.

و يتم هذا التحديد مركزيا من طرف الحكومة مع إشارة النقابة الوطنية (UGTA)

(أ) النقابة :

تأسست النقابة الوطنية سنة 1956 بيد "إيدر عيسات" تحت إسم الإتحاد العام للعمال

الجزائريين



(UGTA) و كانت مهمتها هو الدفاع عن مصالح العمال و انشغالهم و بعد الاستقلال مباشرة ظلت تحت سلطة الحزب الواحد (حزب جبهة التحرير الوطني) فخضعت لسلطته و أوامره.

ولقد اعترف القانون العام للعامل بالحق النقابي لجميع حسب ما نصت عليه المادة (22) منه و لكن وضع النقابة لم يتغير عما كان عليه، حيث ظلت تحت إمرة الحزب الواحد ذات سلطة محدودة.

و تنص المادة 128 من القانون على أنه

"يرتبط مستوى الأجور و جدولها و كذا مستوى كتلة الأجور، بمتطلبات التنمية و الأهداف الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية المحددة في التخطيط و بتطور الإنتاج و القيمة المضافة و سياسة التوزيع العادل للدخل الوطني و آثار النمو الاقتصادي.

ولقد أخذ بعين الاعتبار في ذلك كل من أسلوب تقييم الوظائف و كذا الحد الأدنى للأجور كما نصت عليه مواد القانون العام للعامل.

(ب) الحد الأدنى للأجور:

الحد أو الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG) هو الحد الذي لا يمكن للمؤسسات المستخدمة أن تدفع أجورا لعمالها أقل منه، وهو مطبق في كل القطاعات و النشاطات و يحدد تبعاً للاحتياجات الحيوية للعامل و الإمكانيات الاقتصادية للبلاد.

إذ يربط تطوره بتطور أسعار المنتوجات و الخدمات الأولية الواسعة للاستهلاك المحدودة في ميزانية عائلية نموذجية تحدد بأحكام تنظيمية و وفقا لمتطلبات التنمية و الأهداف الاقتصادية و الثقافية و الاجتماعية التي تسعى الأمة إلى تحقيقها.

(ج) تقييم الوظائف :

لقد أشار القانون العام للعامل في وصوله إلى أسلوب تقييم الوظائف طبقاً للمادة 104 منه

كما يلي :

"ترقم مناصب العمل المختلفة على أساس نظام منسجم لمقاييس التقييم و قواعده و ذلك لتحديد الأجر الذي يرتبط بكل منصب عمل. و تطبيق المبدأين المقررين "لكل حسب عمله" و "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر" وفقاً لطريقة وطنية وحيدة للتصنيف تحدد بموجب مرسوم و يمكن ذلك التقييم من تصنيف جميع المناصب، كل واحد منها بالنسبة للآخر تبعاً لمميزاتها الخاصة و الأعمال المرتبطة بها".

وفي سنة 1981 شكلت الدولة لجنة وطنية و كذا كل فرعية على مستوى كل قطاع و

مؤسسة لتقييم الوظائف التابعة لها.

و لقد اعتمد في عملية تقييم الوظائف على طريقة النقط، و من العوامل التي اتخذت بعين

الاعتبار في تحديد الأهمية النسبية للوظائف هي

- درجة المؤهلات

- المسؤولية

- الجهود البدنية أو الفكرة أو العصبية

- الضغوط المتميزة ذات الطابع المهني فقط.

حسب ما نصت عليه المادة ( 106 ) من القانون .

و لقد دامت هته الدراسة مدة و أصدرت نتائجها سنة 1985 لتأخذ بها المؤسسات

كأسلوب علمي في ترتيب الوظائف ضمن سلم وطني يحمل أرقاماً استدلالية حدد لها حد أدنى و

حد أقصى و هو يعكس الأهمية النسبية بالنسبة لكل وظيفة تبعاً لمميزاتها و الأعباء المرتبطة بها.

و عليه يتحدد الأجر الإنساني بضرب عدد النقاط الخاصة بكل وظيفة في سعر المؤشر (

أي ثمن أو سعر كل نقطة و الذي حدد أنك ب 10 دج لكل نقطة )

## المبحث الثالث : المالية و المحاسبة

- حط القرض البنكي يمول أساسا تسديدات القرض الخارجي ( رأسمال و الفائدة)
- دفع قسط مهم من العملات البنكية AGIOS المترتبة عن السحب البنكي  
(حصة السحب على المكشوف " SONITEX " التي ورثته " SOITEX " )
- طلب المؤسسة لإعادة جدولة الدين الداخلي (قرض و فائدة)
- الميزانية الإفتتاحية للمؤسسة SOITEX لم تعطى لها من طرف " SONITEX " عشية إعادة الهيكلة
- تقسيم ملكية " SONITEX " المورثة SOITEX لم تتم إلا في سنة 1987

### 1- الصادرات

مركب تلمسان و الذي يشكل 3/2 من إمكانية المؤسسة SOITEX لم يتمكن من التكيف مع متطلبات السوق العالمي بالإضافة إلى عدم تمكنه من آلية الإنتاج.

و عن وحدتي ندرومة و بوفاريك لم يتمكن من تحقيق فائض مالي يمكنها من موازنة الخسارات المتعلقة ب AGI بسبب مشكل المياه في ندرومة و قدم الآلات في بوفاريك.

من أجل تفادي وقوع المؤسسات من جديد في معاملاهما مع البنوك يجب أن تخلق موارد خاصة بها من أجل التمويل الذاتي من أجل هذا المؤسسات مجبرة بوضع محاسبة تكاليف الإنتاج التي تساعد على تحديد الأسعار الحقيقية.

### 2- استحالة التمويل الذاتي:

يجب الإشارة إلى أنه و حسب توجيهات الوزراء المكلفة بالتخطيط فإن حساب أسعار المؤسسات الدولة يتم ليس وفق قدرات الإنتاج الحقيقية و لكن وفق قدرات الإنتاج التقديرية هته

الطريقة التي فرضت على المؤسسات لا يمكنها أن يؤدي إلى القضاء على خسارات الاستغلال  
( إذ أن الأسعار التقديرية هي عموماً أقل من الأسعار الحقيقي )

إذن فالبحث عن التمويل الذاتي بات عملية مستحيلة .

### المبحث الرابع : التمويل

تشغيل المؤسسة يقتضي شراء : مواد أولية ، خيوط ، مواد كيميائية و صباغ ، قطع الغيار  
أهم هذه المواد مستوردة من الخارج .

الرخصة العامة للإستيراد : A.G.I

تخفيض أو تقليص ديون الاستراد ، تمويل المشتريات عن طريق ديون قصيرة المدى ، ارتفاع

سعر صرف العملات . أثر بشكل كبير على سير وحدات المؤسسة " SOITEX " .

سنة 1987 : AGI المطلوب : 120.000.000 AGSI الممنوح 85.000.000

سنة 1988 : AGI المطلوب : 140.000.000 AGI الممنوح 80.000.000

سنة 1989 : AGI المطلوب : 120.000.000 AGI الممنوح 80.000.000

### الباب الثالث : القدرات الإنتاجية للمؤسسة :

القدرات الإنتاجية للمؤسسة هي :

- النسيج : 42000.000 مل بعرض 3.1م

هته القدرات مقسمة على ثلاث وحدات كالآتي :

بوفاريك : 7.500.000 مل

ندرومة : 3.500.000 مل

تلمسان : 31.000.000 مل

القدرات التطبيقية هي 38.000.000 مل

و فيما يلي جداول تبين إنتاج النسيج لكل وحدة من وحدات المؤسسة

## بوفاريك

السنة	قدرات نظرية	قدرات تطبيقية	تنبؤات	تحقيقات	معدل التطور
1985	7.500.000	7.100.000	7.028.263	7.732.867	
1986	7.500.000	7.100.000	7.228.457	6.785.235	-12.25
1987	7.500.000	7.100.000	7.822.108	6.602.249	-2.69
1988	7.500.000	7.100.000	7.863.564	6.211.375	-5.92
1989	7.500.000	7.100.000	60146.829	6.021.026	-3.06
1990	7.500.000	7.100.000	7.395.317	6.241.472	+3.66

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

## ندرومة :

السنة	قدرات نظرية	قدرات تطبيقية	تنبؤات	تحقيقات	معدل التطور
1985	3.500.000	3.745.000	2.180.151	2.364.662	
1986	3.500.000	3.745.000	2.391.939	2.383.378	+0.80
1987	3.500.000	3.745.000	2.257.052	2.340.843	-1.78
1988	3.500.000	3.745.000	2.874.129	1.603.256	31.51
1989	3500.000	3.745.000	3.316.497	1.806.192	+12.65
1990	35.000.000	3.745.000	3.238.761	2.058.407	+13.96

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

## تلمسان:

السنة	قدرات نظرية	قدرات تطبيقية	التنبؤات	تطبيقات	معدل التطور
1985	31.000.000	24.620.000	5.480.336	5.101.847	
1986	31.000.000	24.620.000	7.119.239	7.087.928	+38.92
1987	31.000.000	24.690.000	8.495.647	7.807.902	+10.16
1988	31.000.000	24.690.000	13.167.106	8.294.302	+6.23
1989	31.000.000	24.690.000	9.260.779	7.981.104	-4.23
1990	31.000.000	24.690.000	14.648.602	9.381.482	+17.99

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

- التكميل: 47.000.000 مل

صبع : 0.20-3م

طبع : 0.40-1.50م

طرز: 0.40-3م

هته القدرات موزعة كآتي :

- بوفاريك: 7.500.000 مل

- ندرومة: 8.500.000 مل

- تلمسان: 31.000.000 مل

تطور إنتاج قسم التكميل لكل وحدة من وحدات المؤسسة مبيّن كالآتي :

بوفاريك:

السنة	قدرات نظرية	قدرات تطبيقية	تنبؤات	تحقيقات	معدل التطور
1985	7.500.000	7.100.000	7.428.263	8.489.728	
1986	7.500.000	7.100.000	7.228.457	7.209.052	-15.08
1987	7.500.000	7.100.000	7.822.108	6.743.307	-6.46
1988	7.500.000	7.100.000	7.863.564	6.040.822	-10.48
1989	7.500.000	7.100.000	6.146.829	5.751.266	-4.79
1990	7.500.000	7.100.000	7.395.317	8.434.568	+11.88

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

تلمسان:

السنة	قدرات نظرية	قدرات تطبيقية	تنبؤات	تحقيقات	معدل التطور
1985	31.000.000	31.000.000			
1986	31.000.000	31.000.000	7.501.396	7.603.940	
1987	31.000.000	31.000.000	8.238.617	8.354.433	+9.87
1988	31.000.000	31.000.000	8.017.534	8.017.534	-4.03
1989	31.000.000	31.000.000	8.672.796	8.229.415	+2.64
1990	31.000.000	31.000.000	13.643.266	9.578.811	+16.39

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

ندرومة:

السنة	قدرات نظرية	قدرات تطبيقية	تنبؤات	تحقيقات	معدل التطور
1985	8.500.000	8.250.000	2.103.608	2.640.580	
1986	8.500.000	8.250.000	2.308.071	2.420.337	-7.07
1987	8.500.000	8.250.000	2.186.195	2.632.745	+8.77
1988	8.500.000	8.250.000	2.770.011	1.426.716	-45.80
1989	8.500.000	8.250.000	3.175.283	1.783.405	+25
1990	8.500.000	8.250.000	3.079.355	2.037.664	+14.25

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

الباب الرابع: معدل استعمال القدرات الانتاجية:

المبحث الأول: المقارنة بين التحقيقات و القدرات التطبيقية:

من خلال الجداول السابقة سوف نستخرج نسبة التحقيقات إلى القدرة التطبيقية و هي

مبينة في الجدول التالي:

الوحدة : نسبة مئوية								النسيج	الوحدة
1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	القدرات التطبيقية (مل)	
90	85	87	93	96	109	11.4	94	7.100.000	بوفاريك
58	48	43	62	64	63	37	31	3.746.000	ندرومة
38	32	34	32	29	21	-	-	24.620.000	تلميان
51	44	45	47	46	43	27	22	35.535.000	المؤسسة

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

الوحدة :

التكميل:

نسبة مئوية

1990	1989	1988	1987	1986	1985	1984	1983	القدرات التطبيقية (مل)	الوحدة
91	81	85	95	102	119	121	108	7.100.000	بوفاريك
25	22	17	32	29	32	15	12	8.250.000	ندرومة
31	27	26	27	25	-	-	-	31.000.000	تلمسان
39	34	38	38	37	24	21	19	46.350.000	المؤسسة

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

من خلال المقارنة بين التحقيقات و القدرات التطبيقية نلاحظ بأن نسبة التحقيقات إلى

القدرات التطبيقية هي ضعيفة جدا في الفترة ما بين 1983-1990 فمتوسط النسبة بالنسبة للنسيج

يقدر ب 40,62 % أما متوسط النسبة بالنسبة للتكميل هو 31,25 % ، هذا ما يفسر بأن هناك

أنتاج ضعيف و بأن هناك طاقات انتاجية مجمدة أي عدم الأستعمال الكلي للطاقات الانتاجية

المتاحة هذا الضعف ستعرض على أهم أسبابه بالنسبة لكل وحدة فيما يلي.

المبحث الثاني : الأسباب الرئيسية لعدم الاستعمال الكلي للطاقات الإنتاجية.

بالنسبة لكل وحدة :

بوفاريك:

إنتاج هذا المركب يعرف تدهورا كبيرا تعود أسبابه إلى:

-قدم التجهيزات : مخزن هذه الوحدة يعتمد على آلات قديمة يعود البعض منها إلى سنة

1920، معامل الزمن المستعمل في تدهور مستمر :

-عدم كفاية وسائل الدفع الخارجية أثر بشكل كبير على عملية الترميم بالمواد الأولية

الأمر الذي أقعد عملية الإنتاج

ندرومة

-عدم انتظام الترميم

-الميزانية المخصصة المؤسسة لم تسمح من التشغيل بصفة كاملة للفرقة الثانية التي عينت في

سنة 1985 و الفرقة الثالثة التي عينت في 1990

-مشكل نقص المياه .

-وسائل النقل لا تستجيب لاحتياجات المؤسسة

-معدل التغير مرتفع

تلمسان:

عدم الإستغلال الكلي لقدرات الإنتاج يعود أساسا إلى:

-عدم التأهيل الكامل للعمل و برامج التكوين لم تتم كليا.

-سوء الترميم بالمواد الأولية.

-عدم كفاية وسائل النقل



نلاحظ بأن هذه الأسباب متعلقة بجميع وظائف المؤسسة: التموين، التمويل، الموارد البشرية، التسويق.

### المبحث الثالث : نتيجة أهم معايير التسيير للمؤسسة:

. إذن نقص الإنتاج في المرحلة ما بين 1983 - 1990 يترجم في انخفاض رقم الأعمال وبالتالي إيرادات محدودة لا تستطيع تغطية التكاليف العامة (منها تكاليف المستخدمين)، مما جعل المؤسسة تقع في خسارات متتالية، و لعل الجدول التالي يبين تدهور أهم معايير تسيير المؤسسة و الجدول التالي يبين تطور أهم معايير تسيير المؤسسة:

المعايير	الوحدة المقاسة	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
الإنتاج ; نسيج كامل	مل	8.663.014	9.850.980	11094.301	17233.329	17.700.485	15485.072	15764026
نسيج مطرز	مل	-	-	361.516	382.382	262.189	246.733	157.144
رقم الأعمال	10 <sup>3</sup> دج	149.254	154.456	234.811	475.877	656.224	563.845	646177
عدد العمال	AGI	1.390	1339	2742	2717	3019	29.12	2894
الكتلة الأجرية	10 <sup>3</sup> دج	51.199	54.435	100.260	120.605	111.888	113.504	145777
القيمة المضافة	10 <sup>3</sup> دج	+95.268	+112.152	+191114	+445.974	+463.469	+486.062	+493073
النتيجة الصافية	10 <sup>3</sup> دج	-91.143	-206.397	-268318	-113.257	-75.671	-122389	-64386

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة وجداول النتائج من 1983 إلى 1989

## خلاصة

في الفترة ما بين 1982-1990 لوحظ أن هناك فرق كبير بين التحقيقات و القدرات التطبيقية إذ بلغ متوسط نسبة التحقيقات إلى التطبيقات بالنسبة للنسيج 40,62 % و بالنسبة للتكميل 31,25 % هذا ما يفسر أن هناك طاقات إنتاجية مجمدة و بأن هناك ضعف في الإنتاج جعل من رقم الأعمال منخفض و من الطبيعي ان تكون التكاليف المتغيرة (التي أهمها تكاليف المستخدمين) مرتفعة مقارنة مع رقم الأعمال. إذا نلاحظ بأنه بالرغم من أن المؤسسة مستهدفة بإصلاحات هامة منذ 1982 من إعادة هيكلة عضوية، إعادة هيكلة مالية ... غير أنه و إلى غاية 1990 لم تتحسن وضعيتها و بقيت مردوديتها منخفضة و واصلت في خساراتها . الأمر الذي استدعى إصلاحات أخرى سنة 1990 و سيكون هذا موضوع القسم الثالث.

### القسم الثالث :الفترة: 1990- 1997 الاستقلالية

#### الباب الاول: الإيطار القانوني:

وفقا للقانون 88-01 للمؤسسة العمومية الاقتصادية (E P E) مفهوم ارتبط بالمؤسسة الوطنية أو المحلية التي أصبحت شخصية اعتبارية ذات حق خاص (مؤسسة بالأسهم أو مؤسسة ذات مسؤولية محدودة) ذات رأسمال اجتماعي و استقلالية مالية، تسيروها محكم بالقواعد الجارية للقانون التجاري.

المؤسسة العمومية الاقتصادية تحت نظام الاستقلالية بإمكانها :

إنشاء بحرية هيكلها أخذ بعين الاعتبار خصائصها التقنية و التسييرية

تحديد الأسعار الأكثر تلائما لمنتوجاتها

اختيار أو هيكلة دوارات توزيع منتوجاتها

مفاوضة أجور العمال عن طريق الاتفاقيات الجماعية بعد إلغاء القانون العام للعمال

S.G.T و التسيير الاشتراكي للمؤسسات بواسطة قانون 11-90

إبرام أي عقد يكون في صالح المؤسسة دون تصريح مسبق للبنك.

الباب الثاني : تشخيص وضعية المؤسسة

المبحث الأول : تشخيص الوظيفة التجارية

نقاط القوة

إمكانية كبيرة لتوسيع حصص السوق

استثمارات حديثة تسمح بمرونة العرض.

توفر العديد من قنوات التوزيع سواء أكانت عمومية أو خاصة.

الوعي داخل المؤسسة بأهمية أو الدور الاستراتيجي للوظيفة التجارية

نقاط الضعف :

تسويق غير منتظم مع الوضعية المالية للسوق

علاقات من نوع زبون مورد ضعيفة

ضعف معدل دوران المبيعات

عدم وجود سياسة الاتصال ، سواء كانت داخلية أو خارجية.

عدم المعرفة بالقدرات القطاع الخاص المنافس.

المبحث الثاني : تشخيص الوظيفة الصناعية:

نقاط القوة:

اليد العاملة تقدر بتكاليف منخفضة.

معرفة و التمكن من المهن الأساسية

استقرار اليد العاملة .

المعدات متوفرة و غير مستعملة أحيانا.

### نقاط الضعف:

عدم انتظام الإنتاج يرجع إلى عدم انتظام التموين بالمواد الأولية و قطع الغيار

غياب الدقة والتناسق في الإنتاج

غياب وعدم استغلال المعلومات التقنية في ورشات العمل

غياب توعية العمال للاعتناء بنوعية المنتج.

### المبحث الثالث : تشخيص الموارد الإنسانية

#### نقاط القوة:

المعرفة بالمهن الأساسية

جو اجتماعي صحي

شباب وحيوية العمال

#### نقاط الضعف:

غياب ثقافة المؤسسة

غياب مخطط التمهين و تقنيات تسيير الموارد البشرية

غياب مساهمة التكوين التمهين والتأهيل

زيادة عدد العمال مهم خلف إنتاجية يد عاملة ضعيفة.

أجور منخفضة لا تشجع العمال

### المبحث الرابع : تحديد الأجور

لقد سارت المؤسسات على نظام القانون العام للعامل (S.G.T) إلى غاية سنة 1988 أين تم

إلغاء هذا القانون و تحرير الأجور و أصبحت للمؤسسات الحرية في دفع الاجور لعمالها . حسب

مقدرتها المالية بشرط أن تحترم و تراعي في ذلك الحد الأدنى للأجور الذي ظل قيذا على المؤسسات وواجب الالتزام به.

و بالتالي آلت عملية تحديد الأجور إلى المؤسسة ( عوض الدولة) بالتفاوض طبعاً مع النقابة التي أصبح لها دور فعال في الاهتمام بشؤون و إنشغالات العمال ( على مستوى كل مؤسسة) خاصة بعد انفصال النقابة المركزية عن الحزب الواحد سنة 1990.

و لقد ظهرت " الاتفاقيات الجماعية" بموجب قرار 11 - 90 سنة 1990 و التي أعدت على مستوى كل مؤسسة من طرف ممثلي العمال النقابة و ممثلي الإدارة التماثل.

و تجدر الإشارة إلى أنه قد اعترف بحق الإضراب غير أن جل النقابات لا تملك أية أموال أو مدخرات أخرى لتمويل أو مساعدة العمال الذين ينتمون إليها في مجابهة احتياجاتهم اليومية أثناء الإضراب و لقد راعت المؤسسة بالتفاوض مع النقابة في تحديد أجور العمال ما يلي:

المقدرة المالية للمؤسسة.

أسلوب تقييم الوظائف كما أشار إليه القانون العام للعامل (S.G.T) كوسيلة علمية لترقيم أو إعطاء أوزان كمية للوظائف لتميزها عن بعضها البعض حسب الأعباء المرتبطة بكل منها و كذا تساعد على تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة.

الحد الأدنى للأجور و الذي ظل قيذا تلتزم به كل مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة و أضحي يتحدد اليوم (و بشهادة مسؤولي المؤسسة) إدارياً من طرف الحكومة لا أخذاً بعين الاعتبار ميزانية العامل أو أسرته و ذلك لظروف ترتبط بالأوضاع الاقتصادية التي تعيشها البلاد حالياً و التي من بين مؤشرات معدل تضخم يقدر بحوالي 32%.

#### المبحث الخامس : تشخيص الوظيفة الاقتصادية و المالية :

احتياجات رأس المال العامل للاستغلال تبقى مهمة و تؤثر على خزينة المؤسسة:

ثقل وزن المصاريف المالية.

دورة الاستغلال للمؤسسة هي هيكلية خاسرة (مفلسة) بتراكم يفوق 3000 مليون

من الخسارات ما بين 1990-1996

## 1- احتياجات رأسمال العامل

- مدة الدفع الممنوحة للزبائن:

هته الفترة للتسديد هي طويلة تراوحت بحوالي 7 أشهر سنة 1995

من نتائجها السلبية هي تضخيم احتياجات رأسمال الاستغلال و هذا له عبي ثقل على

خزينة المؤسسة

- دوران المخزون من المتوجات النهائية:

الدورات الإجمالية من المنتجات النهائية تبين بأن مخزونات المؤسسة لا تدور بسرعة و

تمثلت المدة في حوالي 7 أشهر سنة 1995 من الإنتاج المباع

فمستوى المخزونات المرتفع يؤثر على احتياجات رأسمال العامل و يثقل كاهل خزينة

المؤسسة.

- ارتفاعا تكاليف الانتاج:

- النتيجة الصافية:

بمليون دج

السنوات	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
النتيجة الصافية	-286	-685	-570	-527	-734	-526	-1171	-403

قيم مأخوذة من ميزانيات المؤسسة 92-99

هته الخسارات الهيكلية تعود إلى:

مستوى نشاط جد ضعيف

تطور كبير في تكاليف الاستغلال

-أجور عوامل الإنتاج

توزيع القيمة المضافة :

60%	52%	89%	76%	تكاليف المستخدمين / القيمة المضافة	عامل العمل
50%	97%	14%	38%	المخصص للاهلاكات / القيمة المضافة	عامل رأسمال
46%	38%	34%	40%	مصاريف مالية / القيمة المضافة	عامل رأسمال المقترض

قيم معالجة من ميزانيات المؤسسة

2- مديونية المؤسسة في جوان 1996:

30 جوان 1996 المؤسسة سجلت مديونية كبيرة جدا و هيكل ديونها موزع كالاتي:

376.298	موردون أجنب
167.348	موردون محليون
144.507	الجمارك
247.465	الضرائب
167.570	الضمان الاجتماعي
37.536	الخدمات الاجتماعية
29.182	تأمينات
4.541	مخصصات أخرى
1.174.447	المجموع

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

تحديد للاختلال المالي في 30 جوان 1996:

2287	السحب على المكشوف في 30-06-96
1174	المديونية في 30-06-96
1202	حقوق الخزينة
12	ديون الاستثمارات
4675	مجموع المديونية
804	+ مخزون المنتوجات النهائية
435	+ ذمم في 30-06-96
1239	مجموع الأصول المحققة
3436	الرصيد السليبي

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة

\*الجدول يبين أن المؤسسة مثقلة بالديون و هذا يتطلب تدخل الدولة من أجل تطهير هته

الديون.

\*مقاييس الإصلاح الداخلي ترمي إلى تخفيض أو تقليص من تكاليف الاستغلال خاصة

بمصاريف العمال.

\*مقاييس مرافقة خارجية ترمي إلى إعادة تسيير هيكل الديون.



### الباب الثالث :معدل استعمال القدرات الإنتاجية:

### المبحث الأول :عدم الاستغلال الكلي لقدرات الإنتاج

الجدول التالي يبين معدل استعمال القدرات الإنتاجية سنة 1995 :

معدل الاستعمال	القدرات الحقيقية	القدرات التطبيقية	
41%	2724.000	6671.000	بوفاريك
25%	6844.746	2700.000	تلمسان
60 %	1.954.000	3250.000	ندرومة
57 %	257.917	450.000	وحدة التطريز
32 %	11.780.663	37.371.000	المؤسسة

قيم مأخوذة من تقارير المؤسسة لسنة 1995

نلاحظ بأن معدل استعمال وسائل الإنتاج بقي في حدود 32 % فقط في سنة 1995

و هو معدل جد ضعيف يجعل من إيرادات المؤسسة إيرادات محدودة لا تغطي كل التكاليف

و تبقى التكاليف المتغيرة ( منها تكاليف المستخدمين) مقارنة مع رقم الأعمال كبيرة جدا. و

عدم الاستعمال الكلي للطاقات الإنتاجية يتعلق بأسبابه بمختلف وظائف المؤسسة: الوظيفة

التجارية، وظيفة الموارد البشرية، الوظيفة الصناعية و الوظيفة الاقتصادية و المالية.

و النتيجة كانت كما في الفترة السابقة، معدل استعمال وسائل الإنتاج جد ضعيف أثر

على توازن المؤسسة و أثر بشكل كبير على المردودية الاقتصادية.

## المبحث الثاني: نتيجة تطور أهم معايير التسيير

يبين الجدول التالي تدهور مختلف معايير الإنتاجية

1996	1995	1994	1993	1992	
1425	1352	1202	875	1070	الإنتاج بدون رسم بمليون د.ج (HT)
656	734	702	405	471	قيمة مضافة بمليون د.ج
154	265	312	14	80	الفائض الإجمالي بمليون د.ج
459	436	364	359	356	مصاريف المستخدمة بمليون د.ج
2925	3056	3080	3127	3241	عدد العمال
10%	21%	3%	5%	0	معدل تطورات الأجر
734-	521-	570-	-685	-286	نتيجة صافية

قيم من جداول حسابات النتائج

### خلاصة:

ما بين الفترة 1990-1997: تكرر نفس السيناريو السابق حيث أنه و بعد الإصلاحات الجديدة التي مست المؤسسة من التطهير المالي ( الذي استنفد أموال الدولة) إلى الاستقلالية (التي ترجمت بالدرجة الأولى في ارتفاع الأسعار بينما القرارات بقيت مركزية فقط تغير مركز القرار إلى صناديق المساهمة (HOLDING) ، واصلت المؤسسة في خساراتها بل و تفاقمت مشاكلها أكثر فأكثر في ظل المحيط الجديد "اقتصاد السوق" الذي يفرض المنافسة القوية (من القطاع الأجنبي و القطاع الخاص).

أحد أهم الأسباب لهاته الوضعية الخاسرة هو عدم تغير معدل استعمال القدرات الإنتاجية كثيرا عما كان عليه إذ بقي في حدود 32 % (سنة 1995)، (و تتعلق أسبابه بمختلف وظائف المؤسسة)

و هذا يعني أن مستوى الإنتاج بقي ضعيف و من ثم رقم أعمال محدود لم يغطي التكاليف العامة التي منها تكاليف المستخدمين فأضحت مرتفعة مقارنة مع الإيرادات.

هذا الوضع المتردي استدعى إصلاحات أخرى ومعايير إصلاح داخلي و خارجي، و هذه المرة تهدف مقاييس الإصلاح الداخلي إلى تخفيض أو تقليص تكاليف الاستغلال و بالدرجة الأولى تكاليف المستخدمين عن طريق تسريح عدد مهم من العمال و سيكون هذا موضوع القسم الرابع.

### القسم الرابع: المرحلة : 1998 إلى يومنا هذا

#### الباب الأول : إعادة هيكلة عدد العمال

يجب على المؤسسة تكييف عدد عمالها :

-وفق الحجم الحالي لنشاطها

-وفق متطلبات و المعايير التي تسمح للمؤسسة بإيجاد توازناتها المالية

#### المبحث الأول :المميزات العامة للموارد البشرية:

الوحدة : مليون د.ج

1996	1995	1994	1993	
1625	1352	1202	875	رقم الأعمال
656	734	702	405	القيمة المضافة
459	436	364	359	مصاريف المستخدمين
3040	3056	3080	3127	عدد العمال
151	143	158	3115	مصاريف المستخدمين للعامل الواحد

قيم من جداول حسابات النتائج

هته الوضعية المتردية ترجمت حيث يتقهقر معايير التسيير . خاصة سنة 1996

هيكل العمال المتوازن:

توزيع العمال في فئات مناصب العمل في 1996/06/30

مناصب العمل	عدد العمال	%
إطارات	299	10
صيانة	473	16
تنفيذ	2.268	75
مجموع	3040	100

قيم من تقارير المؤسسة

بصفة عامة المعايير هي محترمة

1 - معالجة وضعية عدد العمال

هته المعالجة يجب أن تستجيب للمتطلبات التالية:

-تكييف عدد العمال مع حجم النشاط من أجل تحسين الفعالية.

-تعديل هيكل عدد العمال

(ب) برنامج تخفيض عدد العمال:

يعتبر إجراء تخفيض العمال أحد الإصلاحات التي أقيمت من أجل التوفير و الاقتصاد في

التكاليف. ومن أجل هذا اتخذت الإجراءات القانونية التالية:

- التقاعد القانوني .

- التقاعد المسبق.

- التسريح مع التعويض

و الجدول التالي يبين عدد العمال المخفض في المؤسسة

1097	قبل 31.12.1996	عدد العمال	تخفيض
160	قبل 31.12.1997	عدد العمال	تخفيض
27	قبل 31.12.1998	عدد العمال	تخفيض

المجموع: 1284

الوحدة: مليون د.ج

تكلفة التسريح:

السنة	1996	1997	1998	المجموع
التقاعد المسبق	12	24	0	36
التسريح	153	23	4	180
المجموع	165	47	4	216

قيم من تقارير المؤسسة

خلاصة

من خلال كل هذه الإصلاحات نميز فئتين من مقاييس أو معايير

(أ) المقاييس في المدى القصير :

إن الهدف الرئيسي هو تعديل احتياجات المؤسسة من رأس المال العامل للمؤسسة و

يتضمن:

- تصريف المخزون

- تغطية الذمم

(ب) المقاييس في المدى المتوسط:

هي معايير تسمح بتدعيم عملية إعادة هيكلة المؤسسة .

هذه المعايير هي أيضا تندرج تحت التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة .

ج) توجهات الإستراتيجية ( المدى الطويل) :

استقلالية وحدة بوفاريك filialisation وفتح رأسمالها ( حوصصة جزئية)

استقلالية وحدة ندرومة filialisation وفتح رأسمالها (حوصصة جزئية)

إعادة هيكلة مركب تلمسان

إعادة هيكلة وحدة التطريز

واجهت المؤسسة في هذه السنوات الأخيرة منافسة حادة خاصة مع التحرير الكلي لقطاع النسيج وعودة القطاع الخاص أكثر نشاطا و كذا ارتفاع تكلفة المواد الأولية كنتيجة مباشرة لتدهور العملة الوطنية.

في مواجهة هذه الوضعية بات تكييف عدد العمال مع هذا المحيط التنافسي ضرورة حتمية من أجل تحسين معدلات الإنتاجية و تمكين المؤسسة من توفير السيولة cash-flows الضرورية لضمان تسديد مستحقات ديون المؤسسة .

و بالفعل أعدت المؤسسة برنامج لتقليص و تسريح العمال سنة 1996 و تم تسريح ما يقارب 1284 عامل بتكلفة 216 مليون دج. لكن هل هذا الإجراء ساعد المؤسسة على تقليص التكاليف؟ هل رفع من مردودية المؤسسة؟

و يتحدد الجواب و بدون تعليق بقراءة سريعة لجدول حسابات النتائج سنوات بعد هذا الإجراء يعني سنة 1997 ، سنة 1998 ، سنة 1999 (المبينة أدناه) أين استمرت خسارات المؤسسة و واصلت في عجزها.

و زاد إجراء تسريح العمال من المشاكل على مستوى المؤسسة إذ :

- تكلفة تسريح العمال كانت باهضة أثقلت كاهل المؤسسة و زادت من مديونيتها

تجاه البنوك (لأن أموال التسريح هي أموال محولة من البنك الوطني الجزائري لحساب المؤسسة)

- بشهادة كل المسؤولين فإن عملية التسريح مست أشخاص ذو كفاءات عالية خسرتهم المؤسسة عوض استغلالهم لصالحها إذ أن أغلب هؤلاء الأكفاء فضلوا الخروج من المؤسسة لأنهم بذلك : - سيحصلون على التعويض من جهة و من جهة أخرى و نظرا لكفاءتهم سيرتبون بعقد عمل مع مؤسسات أخرى منافسة.
- بالإضافة إلى ما سبق فلقد أضيف إلى عدد البطالين كم آخر و هائل من العمال المسرحين الذين كانوا يعملون عائلات كثيرة ، الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم الماكل الاجتماعية.

106



من العصور البدائية فالعصور الوسطى و إلى عصرنا هذا ، تغير مفهوم العمل من كونه "عقوبة" إلى كونه "ضرورة" فتحوله إلى "حق" و من صورته "الحرفية" إلى "العمل الجماعي" فتحوله إلى "العمل الصناعي" و تغير تبعاً لذلك مفهوم الأجر من المفهوم الضيق الذي يعرف الأجر على أنه مقابل العمل إلى مفهوم الواسع الذي يعرف الأجر على أنه دخل العامل أي كسب العامل. كما تغيرت طبيعة الأجر عما كانت عليه سابقاً حيث كان يقاضى العامل عن عمله عينا لا نقداً.

و بعد ما كان الأجر خاضع لعلاقة تنظيمية تتيح لصاحب العمل السلطة المنفردة في تحديد الأجر بطرق جبرية ظهر من خلالها استغلال صاحب العمل للعمال، أضحي الأجر خاضع لعلاقة تعاقدية ثم بموجبها تحديد الأجر عن طريق التفاوض بين صاحب العمل و العمال عند الحد الأقصى الذي يقبل المنظم دفعه و الحد الأدنى الذي لا يقبل العامل التزول عنه مقابل عمله. و هذا التفاوض يتم في إطار مساومات أو اتفاقيات جماعية و بالأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل و المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية منها ما هو مستقى من نظريات الأجر (نظريات التوازن الكامل، و نظريات التوازن الجزئي و التي تم تفصيلها فيما سبق). و منها ما استوجبه خصوصيات السياسة الاقتصادية ، الاجتماعية و السياسية لكل بلد: و منها:

- أسلوب تقييم الوظائف و الذي يعتبر وسيلة علمية لترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبية أي إعطاء أوزان كمية لكل منها لتحويلها إلى مبالغ نقدية (أجر) فهو أسلوب يترتب عنه أن للإعمال المتساوية أجر مماثلة، كما يربط الأجر بمهام و أعباء الوظيفة.

- الحد الأدنى للأجر ، و هو الذي يضمن مستوى من الحياة يتلاءم و التقدم الاقتصادي و الحضاري للمجتمع حسب المعيار المتبع (المادي أو الإجماعي) و لقد ربطته بعض

الدول والأسعار محافظة على القوة الشرائية ثم المشاركة في الرخاء على أن لا تمنح أجر أقل من هذا الحد و بضمنان من الحكومة بموجب مراسيم و قوانين خاصة.

- القدرة المالية للمؤسسة حيث يتوقف تحديد نسبة الأجور على مقدرة المؤسسة على الدفع.

- معدل الأجر السائد في المجتمع بالنسبة لنفس النوع من الوظائف فيجب مراعاة هذا المعدل و يكون هذا الأمر مهم جدا خاصة في ظل المنافسة القوية  
- قواعد السوق.

وبعد التطرق إلى العوامل التي تؤثر على عملية تحديد الأجور كان من الضروري التعرض إلى نظم أو طرق دفع الأجور (منها طريقة الأجر الزمني، طريقة الأجر بالقطعة، طريقة الأجر بالعلوة، طريقة الأجر الجماعي) و من هاته الطرق ما هي صالحة لبعض الأعمال و غير صالحة للبعض الأخر. فعلى كل مؤسسة أن تحسن اختيار طريقة دفع الأجور المناسبة للوظائف التي بها و كذا أن تعني بتطبيقها.

هذا عن الجزء النظري أما الجزء التطبيقي و ككل المؤسسات الجزائرية مرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية و الحريرية "SOITEX" بعدة إصلاحات تميزت بأنها إصلاحات سريعة و شكلية لم تمس عمق الأزمة ، و التي و إن تعددت أسبابها فإنه يمكن ترجمتها بتدهور الطاقة الإنتاجية لعدم الاستعمال الكلي للقدرات الإنتاجية فبقطع السبب تقطع العلة. غير أنه في هاته الحالة لم تقم الإصلاحات بقطع السبب بل أنها خلقت أسباب أخرى زادت من تفاقم العلة ففي سنة 1982 اعتقد بأن حجم المؤسسة هو سبب الأزمة فجاءت إعادة الهيكلة المالية و العضوية لمعالجة ذلك. فإنبثق عن المؤسسة الأم « SONITEX » ستة مؤسسات صغيرة و متوسطة . و التي منها « SOITEX » فورتت هاته الأخيرة كل مشاكل و مساوئ المؤسسة الأم دون معالجة و بما أن لنفس الأسباب نفس النتائج استمرت هاته المؤسسة في العجز و تراكمت

خسارتها و بات من الضروري إدراج إصلاحا أخرى و بالفعل جاءت الاستقلالية المالية سنة 1990 سبقتها عدة إجراءات لتحضير المؤسسة كي تعيش في ضوء محيط أو توجه جديد للاقتصاد الوطني "اقتصاد السوق". فكانت الإصلاحات و القوانين مكتوبة أكثر منها على أرض الواقع ، خيالية أكثر منها واقعية. استنفدت الكثير من أموال الدولة و طبق منها ما هو الأسرع كأنه فهم من استقلالية المؤسسة هو فقط الاستقلالية في تحديد الأسعار فارتفعت أسعار السلع المنتجة رغم رداءة النوعية في ظل منافسة القطاع الخاص و الأجنبي بعد تحرير التجارة الأمر الذي تسبب في كساد سلع هاته المؤسسة . فتفاقت المشاكل أكثر فاكتر . و مرة أخرى لم تمس الإصلاحات المشاكل الهيكلية للمؤسسة و بات من المؤكد القيام بإصلاحات بديلة أخرى و جاء ذلك في سنة 1996: أين اعتبر بأن حجم عدد العمال يفوق بكثير الحجم المطلوب و بأن مصاريف المستخدمين تشكل قدر كبير من المصاريف المالية للمؤسسة فتمتص قدر كبير من إرادتها و ذلك دون إنتاج موازي. فعن موضوع تحديد الأجور داخل المؤسسة.

يمكن القول بان الأجور تتحدد أساسا عن طريق التفاوض بين إدارة المؤسسة و ممثلي العمال (النقابة العمالية) في إطار مساومات جماعية و أحدا بعين الاعتبار :

- أسلوب تقييم الوظائف كوسيلة علمية لترقيم و ترتيب الوظائف حتى تسهل عملية تخصيص أجور مناسبة لها.

- أن لا تقل عن الحد الأدنى للأجور (المحدد من طرف الحكومة مع استشارة النقابة

المركزية)

- و بمراعاة المعدل السائد للأجور في الشركات الأخرى ذات نفس النشاط (النسيجي)

أما عن النظام المتبع في دفع الأجور فإن المؤسسة أتبعت طريقة الأجر الزمني بالاستناد إلى مدة تقدر بشهر، أي أن الأجر يدفع في نهاية كل شهر. أما عن نظام الحوافز للمؤسسة فلم يأخذ حصة من العناية و الجدية في التطبيق إذا و رغم أن المعالم الرئيسية لسياسة الأجور في هاته

المؤسسة تشبه إلى حد ما ما يجري عليه الأمر في معظم المؤسسات. ألا أن مخلفات الأزمة التي تعيشها البلد توجه منحنيات الأجور إلى أن تحذو اتجاه مخالف و يظهر ذلك جليا من خلال مقارنة القيم النقدية للأجور بأسعار السلع و المواد فنجد بينهما فرق كبير ساهم في تدهور القدرة الشرائية للعمال، مما جعل العمال يتحملون القسط الوثير من مخلفات و آثار الأزمة التي تمر بها البلاد. إلا أن المؤسسة ترى في أنى تلك الأجور هي مرتفعة بحيث أثقلت كاهلها . حيث تشكل من 50 % إلى 60 % من المصاريف العامة مقابل ذلك هناك إيرادات محدودة و تجاه هذا المشكل ذو الحدين:

كبر حجم عدد العمال و قلة حجم الإنتاج، ربط المشكل المالي داخل المؤسسة بتضخيم مصاريف المستخدمين الناتج عن فائض في عدد العمال. و مست الإصلاحات سنة 1996 الطرف الأسهل ألا و هو كثرة عدد العمال و ذلك يحذف عدد مهم منهم حتى تنخفض التكاليف العامة و تتوازي بذلك مع الإيرادات المحققة فأعد برنامج لتقليص أو تسريح العمال و تم تسريح ما يقارب 1284 عامل بتكلفة 216 مليون دج (إحصائيات 12-31-1998).

لكن بعد كل هذا هل نجحت المؤسسة في الخروج من أزمتها؟

هل إجراء تسريح العمال ساهم في تقليص التكاليف؟

هل تحسنت مردودية المؤسسة؟

هل تحسنت النتائج السنوية؟

و يتحدد الجواب و بدون تعليق بقراءة سريعة لميزانيات و جداول حسابات النتائج

سنوات بعد هذا الإجراء.

أين استمر العجز و زاد إجراء تسريح العمال من المشاكل على مستوى المؤسسة

و الاقتصاد الوطني.

-فعلى مستوى المؤسسة:

- إن تكلفة تسريح العمال كانت باهضة أثقلت كاهل المؤسسة و زادت من مديونيتها

تجاه البنوك (لان أموال التسريح هي أموال محولة من البنك الوطني الجزائري لحساب المؤسسة).

- بشهادة العديد من المسؤولين فإن عملية التسريح مست أشخاص ذو كفاءات عالية

حسرتهم المؤسسة عوض استغلالهم لصالحها. إذ أن أغلب هؤلاء الأكفاء فضلوا الخروج من

المؤسسة لأنهم بذلك: - سيحصلون على التعويض من جهة و نظرا لكفاءتهم سيرتبطون بعقد

عمل مع مؤسسات أخرى منافسة .

- و على مستوى الاقتصاد الوطني فلقد أضيف إلى عدد البطالين كم آخر و هائل من

العمال المسرحين الذين كانوا يعملون عائلات كثيرة. الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم المشاكل

الاجتماعية.

لكن و بعد تشخيص الوضعية المالية ، التجارية، التموين، و الموارد البشرية في المؤسسة

عبر المراحل الأساسية الثلاث التي مرت بها المؤسسة منذ 1982 هي مرحلة إعادة الهيكلة ،

مرحلة الاستقلالية مرحلة الواجهات و الاختيارات.

تبين بأن ارتفاع التكاليف العامة يكمن و بصفة خاصة في ضعف الإنتاج (ترجم في

نقص الإيرادات) سببه مشاكل عدة تخص : التموين، المالية، التسويق، الموارد البشرية ... الخ

مثل : نقص التموين، عدم الاستغلال الكلي للطاقات الإنتاجية حيث لم يتعدى معدل

الاستعمال عبر المراحل الثلاثة ، 40 % ، ضعف التموين ، تكديس السلع، نقص الاستثمارات

، عدم المقدرة على المنافسة.

و السؤال المطروح :

بما أن القدرات الإنتاجية غير مستعملة 100 % فلماذا نتحدث عن تسريح العمال؟

لماذا لا يستخدم "الفائض" في الاستغلال الكلي للطاقات الإنتاجية؟

هذا يتطلب استثمارات و أموال ضخمة. فلماذا لم تستعمل السلفيات البنكية بعضها من أجل التعويض و سلفيات أخرى أغلبها لخدمة مصاريف المهمة الخاصة بمسؤولين كبار داخل المؤسسة...) في إنجاز هاته الاستثمارات ؟ (ترشيد استعمال الأموال المتاحة)

حتى و إن كانت نتائج مثل هاته العمليات تظهر على المدى المتوسط و الطويل إلا أن نتائجها أكيد أحسن مما هي عليه الآن. لأن الدور الفعلي للمؤسسات يتمثل في الاستثمار في مجال نشاطها و لا يمثل في مجرد تعديلات سطحية و التي نتائجها و إن بدت في المدى القصير تصحيحية فهي في الأمد البعيد تؤدي إلى تأزم و تراجع المؤسسة.

## مراجع باللغة العربية :

- أحمد هني، "دروس في المنهجية الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990
- رياض عيسى، "النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية"، د.م.ج. 1987
- زرارة صالحى "الإفلاس"، مطبعة عمار قرني باتنة ، سنة 1992
- زغودود علي "المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر"، المؤسسة الوطنية للكتاب 1987.
- سعيد أوكيل : "فنيات المحاسبة التحليلية " ، دار الآفاق، 1982
- سليمان قداح : "محاسبة التكاليف"، مطبعة خالد ابن الوليد للطبعة الثانية : 1979
- عادل حسن : " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر، 1984  
بيروت
- محمد حماد شطا، "النظرية العامة للأجور والمرتبات " ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982
- محمد علي شتا، " القطاع العام - النظرية و التطبيق " مكتبة عين الشمس، 1974.
- موريس طب، " الأجور" - ترجمة ظريف عبد الله عن الطبعة الإنجليزية سنة 1952

## مراجع باللغة الفرنسية :

**A. BOUILLIT, J. C. PIERSON** : « les techniques modernes de rémunération. » Chotard et Associés , 1992

**A. BOUYACOUB**, « La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie ». Volume II, O.P.U., 1988.

**A. BRAHIMI**, « L'économie Algérienne », O.P.U. 2ème édition , Année 1991.

**A. BOUZIDI**, « 25 questions sur le mode de fonctionnement de l'économie Algérienne », Imprimerie. A.P.N. alger 1988.

**A. BOUZIDI**, « Questions actuelles de la planification Algérienne », , ENAP/ ENAL , 1984

**A. DE BARRE, G. BLANC, N. BUHER, C. CUMUEL** : « Le travail au XXIème siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information », DUNOD, Paris 1995,

**A. SAMUELSON**, " Les grands courants de la pensée économique", OPU, 1990

**B. JARROSSON ET M. ZARKA** : « De la défaite du travail à la conquête du choix », DUNOD, 1997

**B. MARTORY & D. CROZET** " gestion des ressources humaines " manuel de pilotage social ; Nathan ; Octobre, 1999

**C. JESSUA**, « Histoire de la théorie économique », PUF, 1991

**D. LAZAL et J. M. PERETTI** : « L'Europe des ressources humaines », Ed. Liaisons, 1992

**E. VATTEVILLE** : « Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise », Economica 1985

**G. ALFONSI et P. GRANDJEAN**, « Pratique de gestion et d'analyse financière », Organisation, 1979

**G. FERREOL et P. DEMBEL**, « Economie du travail », A. COLIN, 1990

**H. BENISSAD** « Les reformes économiques en Algérie », 2eme édition, O.P.U 1991

**J. DU BOIS** : « Les Salaires », Organisation 1986

**J. L. CAYATTE** : « Qualifications et hiérarchie des salaires », Economica, 1983

**J. LECAILLON**, « Les salaires », CUJAS, Paris 1973

**L. BELANGER** : « gestion des ressources humaines », Geatan Morin éditeur, 1983.

**M. BOUSSOUMAH**, « L'entreprise socialiste en Algérie », OPU , 1982.

**MAX WEBER**, "Etique protestante et esprit du capitalisme", Plon, 1964



**O. BARROT, T. COURROT, S. MABILE** : « La négociation salariale en France », INSEE, Données sociales 1996.

**OUVRAGE COLLECTIF**, « L'entreprise et la banque dans les mutations économiques en Algérie », O.P.U. 1994.

**P. COURONNE** : « Modèle de gestion prévisionnelle des ressources humaines », CNRS Paris 1986

**P. DE CALAN** : « Inacceptable chômage » Dunod, 1985

**P. ROUSSEL** : « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Economica 1996

**S. MARGLIN** : « Origine et fonctions de la parcellisation des tâches », dans critique de la division du travail, cité par A. Samuelson. Le seuil, 1973

**Y. DEBBOUB**, « Le nouveau mécanisme économique en Algérie », O.P.U, 1995

## مقالات و مطبوعات

- لشعب محفوظ، " المؤسسة العمومية الاقتصادية و القانون الاقتصادي الجزائري"، مجلة المدرسة الوطنية للإدارة - المجلد 1 العدد 2 لسنة 1991.

-م. بن بوزيان، "الخصوصية ( الفعالية و المنافسة)" ، معهد العلوم الاقتصادية - جامعة تلمسان-

- مبارك بوعبسة ، " المؤسسة العمومية الاقتصادية بين الإصلاحات و الخصوصية"، المنتدى الوطني حول آفاق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة باتنة.

- المنتدى الوطني حول آفاق المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أيام 6، 7، 8 فبراير 1994، جامعة باتنة.

- استقلالية المؤسسة ( مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية) م.و. للنشر و الإشهار لسنة 1989.

- الندوة الوطنية للمؤسسات لسنة 1989، م. و. للنشر و الإشهار .

**A. BOUZIDI**, « L'entreprise Publique en Algérienne », Revue C.E.N.E.A.P. N° 1 de l'année 1985.

**O. BOUKHEZAR**, « Contribution à une réflexion sur la rentabilité du système de production », RASJEP, N° 04, décembre 1980.

**M. GHOZALI**, « evolution de l'entreprise publique économique », RASJEP N°04, décembre 1989

**N. SAADI**, « La restructuration des Entreprises d'Etat : Essai de présentation Analytique », R.A.S.J.E.P. N°2 Juin 1984

**LES CAHIERS DE LA REFORME**, « Rapports sur l'autonomie de l'entreprise » , N° 1, 2è édition ENAG de l'année 1990.

**LA RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES**, extrait du dossier préparé en Mai 83 par le Ministère de la Planification et de l'Aménagement du Territoire, Revue C.E.N.E.A.P. N°1 Année 1985.

**RESOLUTIONS DE LA 4EME CONFERENCE NATIONALE SUR LE DEVELOPPEMENT** – « Autonomie de l'Entreprise » R.A.S.J.E.P. N°1 Mars 1987.

## نصوص وقوانين

- الأمر رقم 71 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.
- القانون 78-12 المؤرخ في 05 أوت 1978 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل.
- المرسوم رقم 80-48 المؤرخ في 23 فبراير سنة 1980 يتضمن التنظيم الاقتصادي للأجور والحوافز الجماعية والفردية للعمال.
- القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
- القانون رقم 88 02 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتعلق بالتخطيط.
- القانون رقم 88-03 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتعلق بصناديق المساهمة.
- المرسوم التشريعي رقم 94-09 المؤرخ في 26 ماي سنة 1994 يتضمن الحفاظ على الشغل وحماية الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لا إرادية.
- المرسوم التشريعي رقم 94-10 المؤرخ في 26 مايو سنة 1994 يحدد التقاعد المسبق.
- المرسوم التشريعي رقم 94-11 المؤرخ في 26 مايو سنة 1994 يحدد التأمين عن البطالة لفائدة الأجراء الذين قد يفقدون عملهم بصفة لا إرادية لأسباب اقتصادية.
- الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 يتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية.