

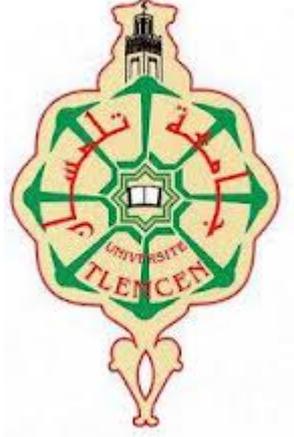


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

الملحقة الجامعية - مغنية -



تقرير بحث لنيل شهادة ليسانس في نظام ل.م.د للعلوم التجارية.  
تخصص: تسيير الموارد البشرية.

الموضوع:

# الأجور و كيفية تحديدها و دفعها دراسة حالة في البلدية بمغنية

تحت إشراف الأستاذة المحترمة:

رحوي.ح

إعداد الطالبين:

- كتزي حسين.  
- خزناجي خالد.

السنة الجامعية:

2014 - 2013

# المقهر سن

دعاء.

شكر وتقدير.

إهداء.

خطة البحث.

مقدمة.

## الفصل الأول: الأجور.

01.....تمهيد

### المبحث الأول: ماهية الأجور.

02.....المطلب الأول: مفهوم الأجور.

03.....المطلب الثاني: خصائص الأجور.

05.....المطلب الثالث: مكونات الأجور.

## المبحث الثاني: عموميات حول الأجور

المطلب الأول: أهمية الأجور و أهدافها.....06

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على مستويات الأجور.....07

المطلب الثالث: أنواع الأجور.....08

خلاصة.....09

## الفصل الثاني: تحديد و دفع الأجور.

تمهيد.....10

## المبحث الأول: تحديد الأجور

المطلب الأول: معايير تحديد الأجور.....11

المطلب الثاني: أدوات تحديد الأجور.....12

المطلب الثالث: خطوات تحديد الأجور.....13

## المبحث الثاني: أنظمة دفع الأجور.

المطلب الأول: نظام الأجر الزمني.....15

المطلب الثاني: نظام الأجر بالإنتاج.....16

المطلب الثالث: نظام الأجور التشجيعية.....17

خلاصة.....18

**الفصل الثالث: دراسة حالة حول تسيير الأجور في البلدية  
(بلدية مغنية).**

19.....تمهيد

**المبحث الأول: ماهية البلدية.**

20.....المطلب الأول: تعريف البلدية

21.....المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية مغنية

24.....المطلب الثالث: أملاك البلدية

**المبحث الثاني: مصلحة الأجور و المالية.**

26.....المطلب الأول: تعريف مصلحة المالية و الأجور

27.....المطلب الثاني: كشف الحساب (كيفية حساب الأجور)

31.....خلاصة

الخاتمة.

الملاحق.

قائمة المراجع.

الفهرس.

# كلمة شكر وتقدير

نحمد الله على جزيل نعماته و نشكره شكر المعترف بمنه و آله

و نصلّي و نسلّم على صفة أنبيائه و على آله و صحبه

و أوليائه أجمعين.

نتقدّم بالشكر الجزيل إلى أستاذتنا الفاضلة التي تكرّمت علينا بقبول الإشراف على هذا العمل و تقديمها لنا النصح و التوجيه أ.رحوي.م.

ولا يفوتنا أن نتوجّه بالتحية و الشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة أبي بكر بلقايد، و نخصّ بالذكر كل أساتذتنا المحترمين الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي في مشوارنا الدراسي الجامعي.

دون أن ننسى الأساتذة المدرسين و الخبراء العاملين أجنب و وطنيين المؤلفين للكتب التي اعتمدها كمراجع لإنجاز هذه الدراسة لهم جميعا أحرّ و أبلغ عبارات الشكر.

# إهداء

نهدي ثمرة جهدنا و عملنا هذا إلى الوالدين العزيزين.

إلى جميع الإخوة و الأخوات.

إلى كافة الأهل والأقارب.

إلى كل من علّمنا حرفاً.

إلى جميع الأصدقاء و الأحباب الذين عرفناهم خلال المشوار الدراسي

أو خارجه.

و إلى طلبة ليسانس تخصصّ تسيير الموارد البشرية.



# مقدمة عامّة

إنّ الأجور كانت و لا زالت من أهمّ المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل و صاحب العمل، لاسيما و نحن أمام اقتصاد السوق إذ نجد أنّ جُلّ النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرّفح من مستوى الأجور، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل.

وتعتبر الأجور أداة من الأدوات الفعّالة المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمّي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغته من أهميّة في التنمية ، حيث يساهم الأجر في تكوين طبقة عاملة فعالة و منتجة، و كعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير و تحسين المنتج و ترفيته، ليصبح بذلك رعاء اقتصاديًا تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

## 1. إشكالية البحث:

إنّ إشكالية البحث التي يمكن طرحها تتمثّل في:

- ما معنى الأجور، وكيف يتمّ تحديدها و دفعها للأفراد العاملين في قطاع الإدارة العمومية؟.

و طرحنا لهذه الإشكالية سوف يقودنا إلى طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالأجور؟، و ماهي خصائصها و مكوناتها؟.
- فيما تتجلى أهميّة و أهداف الأجور، و ماهي أبرز العوامل المؤثرة فيها و أهمّ أنواعها؟.
- ماهي معايير و أدوات و خطوات تحديد الأجور؟.
- فيما تتمثّل أنظمة دفع الأجور؟.
- كيف يتمّ دفع الأجور في قطاع الإدارة العمومية؟.

## 2. فرضيات البحث:

إنّ الإجابة عن الإشكالية العامّة و الأسئلة الفرعية السابقة الذكر يقودنا إلى صياغة الفرضيات التالية: إنّ الأجر هو المقابل الذي يتقاضاه العامل مقابل خدمة مقدّمة. يعتبر نظام الأجر من أهمّ الأنشطة التي تهتمّ بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فهو يمثّل أحد التكاليف التي تتحمّلها المؤسسة على كاهلها.

### 3. أهمية البحث:

إنّ الاهتمام بالفرد داخل المؤسسة كعنصر بشري أوّلاً وقبل كلّ شيء هو لمن دواعي الفضول إلى التّطرق إلى هذا الموضوع وخاصّةً و نحن نعلم أنّ بعض الأعمال في بعض الأحيان في المؤسسات تتطلّب جهداً كبيراً ومشقّةً و عناء من أجل تحقيق الهدف المنشود.

– فهل يؤخذ ذلك الجهد بعين الاعتبار في تحديد الأجر.

و على العموم يمكن تلخيص مضمون البحث كما يلي:

✓ تحديد مفهوم الأجر و تحديد مكوناته.

✓ كيفية حسابه و تحديده.

### 4. صعوبات البحث:

إنّ إعداد أي بحث علمي لا يمكن أن يخلو من الصعوبات و نحن لا ننكر أنه قد واجهتنا البعض من الصّعوبات سواء بالنسبة للجانب النظري أو الجانب التطبيقي و نذكر منها:

✓ قلة أو ندرة المراجع باللّغة العربية أو باللّغة الفرنسية.

✓ انعدام الكتب التي تدرس لنا كيفية تحديد الأجور و دفعها.

أمّا في الجانب الميداني فواجهنا صعوبة العثور على مؤسسة من أجل القيام بالبحث وخاصّةً مؤسسة خدمية غير إنتاجية.

✓ صعوبة الحصول على أجوبة مقنعة خاصّةً على مستوى الأفراد المنفذين الذين يعملون في تلك المصالح نجد أغلبيتهم بدون مستوى دراسي.

### 5. المنهج المستخدم:

لمعالجة موضوعنا و الإجابة على إشكالتنا اعتمدنا على منهجين هما:

✓ المنهج الوصفي التحليلي: و الذي يمثّل الجانب النظري، هذا المنهج يسمح لنا بدراسة ماهية الأجور و كيفية تحديدها و دفعها.

✓ المنهج التطبيقي: حيث حاولنا إسقاط الدّراسة النظرية على مؤسسة خدمية و هي البلدية.

## 6. الأدوات المستخدمة في البحث:

بهدف انجاز هذا البحث استعنا في بحثنا على أدوات البحث التالية:  
ففي الدراسة النظرية استعنا بالعديد من المراجع باللغة العربية و الفرنسية،  
و بعض المواقع الالكترونية.  
أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد استعنا ببعض الملحقات الخاصة بالمؤسسة.

## 7. تقسيمات البحث:

للإحاطة التامة و المختصرة بالموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة لقد قسمنا البحث  
إلى قسمين واحد منهما جانب نظري و الآخر جانب تطبيقي.  
أما الجانب النظري قسمناه إلى:  
الفصل الأول: سنتطرق فيه إلى ماهية الأجور بصفة عامة.  
الفصل الثاني: سنتطرق فيه إلى تحديد و دفع الأجور.

أما الجانب التطبيقي فهو يتكوّن من فصل واحد و هو يضمّ دراسة ميدانية للبلدية،  
و سوف نتطرق فيه لتعريف البلدية بصفة مختصرة، و هيكلها التنظيمي، و مصالحها،  
بالإضافة إلى تعريف مصلحة الأجور و المالية، و كيفية حساب أجور العمّال.

# خطة البحث

مقدمة.

الفصل الأول: الأجور.

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الأجور.

المطلب الأول: مفهوم الأجور.

المطلب الثاني: خصائص الأجور.

المطلب الثالث: مكونات الأجور.

المبحث الثاني: عموميات حول الأجور.

المطلب الأول: أهمية و أهداف الأجور.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على مستويات الأجور.

المطلب الثالث: أنواع الأجور.

خلاصة.

الفصل الثاني: تحديد و دفع الأجور.

تمهيد.

المبحث الأول: تحديد الأجور.

المطلب الأول: معايير تحديد الأجور.

المطلب الثاني: أدوات تحديد الأجور.

المطلب الثالث: خطوات تحديد هيكل الأجور.

المبحث الثاني: أنظمة دفع الأجور.

المطلب الأول: نظام الأجر الزمني.

المطلب الثاني: نظام الأجر بالإنتاج.

المطلب الثالث: نظام الأجور التشجيعية.

خلاصة.

## الفصل الثالث: دراسة حالة حول تسيير الأجور في البلدية. (بلدية مغنية)

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية البلدية.

المطلب الأول: تعريف البلدية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبلدية.

المطلب الثالث: أملاك البلدية.

المبحث الثاني: مصلحة المالية و الأجور.

المطلب الأول: تعريف مصلحة المالية و الأجور.

المطلب الثاني: كشف الحساب (كيفية حساب الأجور).

خلاصة.  
خاتمة.

الفصل الأول:

الأجود

## تمهيد

تلعب الأجور والرواتب دورا هاما وبارزا في حياة الأفراد والمنظمات وهي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، كما تساعد على استقرار الفرد في عمله.

تعتبر الأجور أداة قياس لرضا الفرد عما يقوم به وتعتبر إدارة الرواتب والأجور من أعقد المشاكل التي تواجه إدارة الأفراد، كذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع أجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية لأن معظم الإحصاءات تشير إلى أن جلّ الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر لأن هذا الأخير يتوقف عليه المستوى المعيشي والاجتماعي للعاملين.

## المبحث الأول: ماهية الأجور.

### المطلب الأول: مفهوم الأجور.

- هناك عدة مفاهيم تختلف من فكر إلى آخر ومن نظرية لأخرى يمكن جمعها و تلخيصها في مايلي:
- **الأجر:** "هو عائد عنصر العمل، وهو المقابل أو التعويض الذي يتلقاه العامل من صاحب العمل نظير قيامه بعمل معين".<sup>(1)</sup>
  - ويعرفه د.صالح عبد الباقي: "أنه ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهم، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".<sup>(2)</sup>
  - كما يعرف على أنه: "الثمن الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة".<sup>(3)</sup>
  - كما عرفه قانون العمل الفرنسي: "هو كل أجر أو مرتب أساسي وكل الامتيازات والملحقات المدفوعة بصورة مباشرة أو غير مباشرة نقدا وعينا من طرف صاحب العمل إلى العامل بسبب عمل هذا الأخير".<sup>(4)</sup>
  - ويفهم من هذا أن الأجر يتكوّن نظريا وعمليا من عنصرين أساسيين أحدهما ثابت والثاني متغير، وهو المبدأ الذي تأخذ به أغلب التشريعات الحديثة.
  - كما يمكن تعريف الأجر على أنه: "تعويض لنشاط العامل و المرتبط بعقد العمل".<sup>(5)</sup>

(1) د. أحمد لهبيبات- سعد طبري- محمد الأمين بن الزين، الاقتصاد والمناجمنت والقانون، الطبعة الأولى، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، الجزائر، 2007، ص92.

(2) د.صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000، ص.359.

(3) د.محمد الصرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، 2006، ص.311.

(4) د.أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص.212.

(5) Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, Dunod, paris, 2001, P.107

## المطلب الثاني: خصائص الأجور.

تتميّز الأجور بعدة خصائص منها: (1)

### 1. الارتباط الشرطي بين العامل و الأجرة:

العامل له الحق في الحصول على الأجرة سواء مقابل المدة القانونية التي قام بأداء العمل فيها، أو مقابل مردود العمل الذي حققه أي لا يمكن المطالبة بحقه في الأجر إذا لم يقم بأي عمل بالنسبة للمدة التي يعمل فيها. أو لم يقم بأي عمل إلا أنه يوجد بعض الاستثناءات كالعطل بكل أنواعها وأشكالها وأسبابها.

### 2. المساواة:

أي يتم الدفع بشكل متساوي بين العمال الذين يشتغلون في نفس الوظائف بغض النظر عن الجنس (رجل أو امرأة) وعلى أساس الجهد المبذول المرتبط بالمعارف و المهارات التي تتطلبها الوظيفة، إذ يجب على كل مستخدم ضمان المساواة في أجور العمال لكل عمل مساوي القيمة دون أي تمييز.

### 3. الدفع النقدي:

لقد نصت القوانين والتشريعات على أن يكون الأجر على شكل نقود معدنية أو ورقية أو يعبر عنه بمبالغ نقدية فقط، ويدفع بوسائل نقدية، وقد عملت التشريعات القانونية على أن يكون الأجر نقداً.

### 4. الدفع الكلي المنتظم و عدم القابلية للتجزئة أو المقاصة:

وهو حقّ العامل في الحصول على أجره كاملاً و بشكل دوري و منتظم إذ يجب على المستخدم دفع الأجر لكل عامل بانتظام عند حلول أجل استحقاقه، أي يمنع تجزئته أو دفعه على مراحل مثال: في حالة وجود دين على العامل لصالح صاحب العمل كأن يأخذ مبلغ مالي يساوي مبلغ أجره أو نصفه حيث يقوم صاحب العمل بإجراء عملية مقاصة بين دينه و الأجر الذي يقدمه لهذا العامل المدين. إنّ عملية المقاصة صحيحة قانونياً في مجالات أخرى، إلا أنه لا يمكن إجراؤها إذ لا يسمح بها القانون في مجال الأجور، لأنّ الأجور هي مصدر أساسي و رئيسي و وحيد لمعيشة العامل.

### 5. الحماية القانونية للأجور:

و تتضمن عدّة مبادئ تقوم عليها ومنها:

- مبدأ امتياز الأجور عن بقية الديون.
- مبدأ عدم قابلية الحجز على الكتلة الأجرية.
- مبدأ بطلان التنازل عن الأجرة.

(1).د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص.ص361.362.

**6. وجوب تسليم العامل أجره بصفة شخصية و مباشرة:**

أي للعامل الحقّ دون غيره في استلام الأجر المترتب عن العمل المؤدّى من طرفه و هذا يعني أنّ على صاحب العمل تقديم الأجر للعامل بصفة شخصية دون الاستعانة بالواسطة، و هذا انطلاقاً من التزام العامل بأداء العمل بصفة شخصية، إلا في حالة حصول مانع عندها يمكن أن يجري الدفع إلى أي شخص مفوض من طرف العامل صاحب الأجر بموجب وكالة مكتوبة و بالتالي فحقه في الأجر يكون شخصي لا يمكن تحويله إلى شخص آخر حتّى ولو كان لدانني العامل إلا بحكم من المحكمة المختصة، و لا تسري هذه الأحكام على التصرفات التي يجريها العامل بعد تسلّمه لأجره بصفة كاملة و نهائية كتحرير صكّ أو تحرير حوالة للدائن وغيرها من التصرفات التي يقوم بها العامل بحريّة أي بعد أن يخرج الأجر من ذمّة صاحب العمل ويدخل في الذمّة المالية للعامل.

**7. الدفع في المكان و الزمان العاديين:**

تقتضي القوانين على ضرورة وجوب دفع الأجر في الأيام و الأوقات العادية للعمل و عدم دفعه في أوقات و أيام الراحة أو العطل كما لا يمكن أن يدفع الأجر في الأماكن التي تؤدّي إلى الإنفاق السريع.

**8. إلزامية تسليم قسيمة أو كشف بالأجر:**

وهي وثيقة فيها كافة عناصر الأجر بمختلف أشكالها وأنواعها مع ذكر كافة البيانات المتعلقة بالعامل وصاحب العمل إذ يدرج مبلغ الأجر وجميع عناصره بالتسمية في قسيمة الأجور الدورية التي يعدها المستخدم، و جعل تسليمها على عاتق صاحب العمل إلزاماً و عدم تسليمها يعدّ خرقاً للقانون لأنّه جعلها وثيقة للإثبات، كما حدّد كافة العناصر التي يجب أن تتضمنها هذه الوثيقة: (الاسم التجاري لصاحب العمل، اسم و عنوان صندوق الضمان الاجتماعي، اسم و وظيفة العامل، مدة العمل المستحقّة للعامل...).

كما ألزم القانون صاحب العمل بتقييد البيانات المذكورة في الكشف في دفتر خاصّ مرقم عليه من قبل قاضي المحكمة المختصة إقليمياً أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، و يمكن أن يفتش من طرف مفتش العمل في أيّ وقت<sup>(1)</sup>.

(1). د. صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 362.

## المطلب الثالث: مكونات الأجور.

للأجر عدة عناصر ثابتة و متغيرة يختلف تركيبها أو شكلها من نظام إلى آخر و من دولة لأخرى، وانطلاقاً من هذا فإنه يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين رئيسيين هما: الأجر الثابت، والأجر المتغير.<sup>(1)</sup>

### 1. الأجر الثابت:

و يتضمن العناصر الثلاث الآتية:

(1) الأجر الأدنى الوطني المضمون: و هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال والقطاعات والنشاطات حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة وهو يساير المستوى المعيشي للعمال والمجتمع عامة.

(2) الأجر الأساسي: حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحددها عناصر وعوامل المنصب والتي تختلف من منصب لآخر والتي تتمثل في درجة التأهيل والمسؤولية والجهد الذي يتطلبه المنصب.

(3) التعويضات الثابتة الملحقة والمرتبطة بالمنصب: وهي مجموعة من العناصر الأخرى ومنها التعويضات المرتبطة بالمنصب والتي تفوضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به ومن بينها نجد:

- تعويض الأقدمية والخبرة.
- تعويض الضرر أو الخطر.
- تعويض المنطقة.
- المنح العائلية.

### 2. الأجر المتغير:

وهو عبارة عن مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث الكم ومن حيث الديمومة والاستقرار وهي ليست دائمة لكونها تخضع لعدة عوامل و لكن ما إن وجدت فتصبح:

- التعويضات.
- الجوائز والمكافآت.

(1) د. أحمد سليمان، مرجع سابق، ص 191.

## المبحث الثاني: عموميات حول الأجور.

### المطلب الأول: أهمية الأجور وأهدافها.

تتجلى أهمية الأجور و أهدافها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

**1. أهمية الأجور بالنسبة للعاملين:** يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب من بينها أن الأجر يمثل مصدرا هاماً لمعيشة الفرد ومستوى رفاهيته وخدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته، ويؤثر على وضعه في مجتمعه وذلك مقارنة بمركزه أو مكانته في عمله وتكون معروفة فقط بالنسبة للمرؤوسين المباشرين .

**2. أهمية الأجور بالنسبة للمنظمة:** تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة وذلك لأنها تمثل جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج، إلا أن نسبة العمل تختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على العنصر البشري في عملية التشغيل. وإن الزيادة في معدلات الأجور تنعكس على المستهلك وذلك بارتفاع الأسعار وبالتالي انخفاض في حجم المبيعات هذا في حالة تأثيرها على المستهلك، أما إذا لم تؤثر الزيادة على المستهلك فإن تكلفتها يجب أن تعود من الكفاءة الإنتاجية العالية أو عن طريق تخفيض المؤسسة هامش ربحها، وهذا ما يمكن أن يعرض سيولة الشركة أو المنظمة لموقف خطر إذا كانت الظروف صعبة، وقد يضطرها لتصفية أصولها أو أرصدها المختلفة، ومن جهة أخرى إن انخفاض نسبة الأجور سيجعل المنظمة تواجه مشاكل مع عمالها منها:

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

ولذلك فإن من مصلحة المنظمة أن تحاول الحفاظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة والمبيعات، حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين على استثماراتهم وأيضاً توفر للعاملين فرص عمل دائمة ودفع أجور مناسبة لهم. وتسعى المنظمة إلى إتباع سياسة الأجور من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- الموازنة بين تكلفة الأجور المدفوعة وتحقيق المساواة والعدالة وإرضاء رغبات وحاجات العاملين.
- توفر مستويات محفزة لجذب الكفاءات الخارجية والمحافظة على الكفاءات الداخلية.
- الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور، وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين.
- ربط الأجر بالفائدة العائدة على المنظمة.
- انسجام الأجر مع المتطلبات التشريعية الحكومية ونظام نقابات العمال.

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

(1) د.جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص.ص503-504.

## المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على مستويات الأجور.

هناك عدة عوامل مؤثرة على تحديد مستويات الأجور وهذا بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تخضع الأجور بشكل أو آخر لهذه المتغيرات وهي: (1)

**1. الأجور السائدة:** إن الأجور السائدة في المجتمع تؤثر على الهيكلة الأجرية لباقي المؤسسات بحيث أن ارتفاع الأجور في المؤسسة يؤثر على مؤسسة أخرى ذات أجور منخفضة مما يعرض هذه الأخيرة لنزيف في العنصر البشري فتفقد كفاءات وأعداد هائلة لأن العنصر البشري بطبيعته يبحث عن الأجر المرتفع.

**2. قدرة المؤسسة و إمكاناتها:** إن للإمكانات المادية للمؤسسة وكذلك المركز المالي دور كبير في تحديد مستوى الأجور لأنه وبزيادة المركز المالي للمؤسسة نتيجة لزيادة الأرباح فإنها تعمل على دفع أجور أعلى لعمالها، والعكس صحيح.

**3. التشريعات و القوانين العمالية:** فمستويات الأجور تتأثر بالقوانين والتشريعات العمالية التي تفرض على المؤسسة حدود أدنى للأجر وتحديد عدد معين من ساعات العمل، لهذا تخضع المؤسسة لهذه القوانين وتأخذها بعين الاعتبار عند وضع هيكل أجورها.

**4. التقلبات الاقتصادية:** تتأثر المؤسسة بما يحدث في محيطها الاقتصادي مثل حالة الكساد والرواج الاقتصادي التي تؤثر على مستويات الأجور ففي حالة الكساد تخفض المؤسسة مستويات الأجور والعكس في حالة الرواج الاقتصادي تشهد المؤسسات ارتفاعا في مستويات أجورها.

**5. متطلبات منصب العمل:** فالمؤسسة تضع مناصب عمل تتصف بدرجة الصعوبة من حيث مستوى المسؤولية والخبرة والتعليم اللازم، وإذا قمنا بترتيب لهذه المناصب نجد أنه تقابلها أجور أعلى من تلك المناصب التي تقل عنها في درجة العلم والخبرة والتقنية وبهذا فمتطلبات المنصب لها دور كبير في تحديد مستوى الأجر.

**6. إنتاجية العامل:** حيث نجد علاقة بين الوظيفة وإنتاجية العامل وأجره فمعظم المؤسسات تربط أجر العامل بإنتاجيته وتقاس هذه الأخيرة بساعات العمل عادة.

**7. مستوى تكاليف المعيشة:** تتأثر الأجور والرواتب بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل لأنه في حالة زيادة هذه الأسعار والتكاليف في المعيشة تعمل المنظمات الحالية على رفع أجور العمال مما يؤدي إلى حالة التضخم بفعل زيادة الأموال المتاحة للتداول دون زيادة في الإنتاج.

(1) د.صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص363 .

## المطلب الثالث: أنواع الأجور.

هناك تصنيفات متعددة للأجور تختلف تبعا لاختلاف الأساس الذي يعتمد عليه أثناء عملية التصنيف، فمثلا يصنف الأجر على أساس القوة الشرائية إلى أجر اسمي وأجر حقيقي وعلى أساس طبيعته وعلى أساس الغرض منه وعلى أساس طرق الدفع إلى أجر زمني وأجر حسب الإنتاج وتقسّم الأجور إلى: (1)

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

**2. الأجر الحقيقي:** هو مقدار السلع والخدمات التي تشتري لإشباع حاجات الفرد من الأجر النقدي، أي هو عبارة عن القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر، ومن المعروف بأن هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المستوى العام للأسعار وانخفاضه وبين ما يحصل عليه الفرد من السلع والخدمات كماً ونوعاً، فكمية ونوعية السلع تنخفض في حالة ارتفاع الأسعار وتحسن وتزيد في حالة انخفاضها.

و نظرا لأن مستوى معيشة الفرد يتوقف على الأجر الحقيقي وليس على الأجر الاسمي فلا بد أن يسعى صاحب العمل سواء كان فرداً أو منظمة أو حكومة لتحقيق التوازن بين الأجر الاسمي والأجر الحقيقي، وذلك من خلال إحداث تغيير في الأجر الحقيقي مع تغيرات الأسعار بقدر موازي ويزيد قليلاً وذلك حتى لا يضرّ بالموظف أو العامل وفي ذلك مراعاة الآثار الاقتصادية والاجتماعية التي قد تنجم عن هذا التغيير.

وتتبع أهمية التفرقة بين الأجر الاسمي والأجر الحقيقي من كونها تمكن المعنيين من تحديد العوامل التي تتحكم في وضع سياسة الأجر، مثل الأرقام القياسية لنفقات المعيشة وربطها بالأجور الحقيقية.

**3. الأجر حسب الزمن:** يكون العائد في هذه الحالة محدد مسبقاً انطلاقاً من عقد بين صاحب العمل والعامل الذي يحدد فيه مدة العمل وعدد ساعات العمل في اليوم، ووحدات الزمن المستعملة، ويعتبر هذا النظام في دفع الأجر الأكثر شيوعاً في غالبية المشروعات.

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

**أ. الأجر على أساس الإنتاج الفردي:** والذي يتقاضاه الفرد على عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده، وعليه فإن مقدار كسب العامل يرتبط بطريقة حساب أجره.

**ب. الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:** والذي يتقاضاه الفرد عن عدد وحدات الإنتاجية التي قامت بإنتاجها الجماعة أو الفريق الذي ينتمي إليه وعليه فإن مقدار كسب العامل يرتبط بإنتاجية الفريق.

(1) د. أ. حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992، ص 24.

### خلاصة:

من خلال التطرق إلى هذا الفصل يتضح لنا أنّ موضوع الأجور هو موضوع هام لأنه يخصّ الفرد من جهة باعتباره وسيلة أساسية لاتساع رغباته و حاجاته المادية والاجتماعية، كما يخصّ المؤسسة من جهة أخرى كونه يمثل أحد العناصر الأساسية في جانب التكاليف المباشرة.

# الفصل الثاني :

تخطيط و دفع

الأجود

### تمهيد

إنّ عملية تحديد ودفع الأجر لها عدّة معايير وأدوات، وإتمامها يمرّ المسير بعدّة مراحل وخطوات كما أنّه يتبع نظم معيّنة تختصّ في ذلك، إذ تساهم في وضع نظام الأجر لدى الأفراد العاملين داخل المنظمة، فتمكّن هذه الفئة من الحصول على الأجر المناسب لقاء الجهد والعمل المقدم من قبلهم، وبذلك تصل للهدف المنشود الذي يكمن في دفع أجر عادل تلبي احتياجاتهم وتوفّر لهم مستوى معيشي أفضل.

## المبحث الأول: تحديد الأجور.

### المطلب الأول: معايير تحديد الأجور.

و يتم حساب الأجر في المنظمة بمقتضى جملة من المعايير تتمثل فيما يلي: (1)

**1. معيار المدة:** ويتم على أساس هذا المعيار تحديد قيمة الأجر اعتمادا على مدة محددة يقضيها العامل في مكان العمل، قصيرة كانت أو متوسطة أو طويلة، وهنا لا تأخذ بعين الاعتبار المردودية فردية كانت أو جماعية، ولا حتى من الناحية الكمية أو النوعية، فهذا المعيار أكثر مصلحة للعامل من صاحب العمل حيث يتقاضى العامل أجره بحلول أجل الدفع بغض النظر عن النوعية والكمية كما سبق الذكر ذلك أن عنصر المدة هو أساس هذا المعيار بالرغم من إمكانية تأثير العوامل والعناصر الأخرى على الأجر المحدد وفق هذا المعيار.

**2. معيار المردودية:** على أساس هذا المعيار يرتبط الأجر بمستوى الكمية والنوعية وحتى النتائج، وعليه ينتج عنه عدم استقرار حيث يتغير بتغير المردودية، إن هذا المعيار يحقق مصلحة صاحب العمل من جهة على عكس المعيار السابق الذكر (معيار المدة) ففي غالب الأحيان يكون الاستمرار والمحافظة على مستوى المردودية أو زيادتها أمر مرهق للعامل فهو إنسان معرض لكل التأثيرات النفسية والاجتماعية وكل مؤثرات بيئة العمل وعليه فإن إهمال المعيار في تحديد الأجر حتما يجعله في تناقض نتيجة لتغير المردودية، كما هو أساس هذا المعيار، وعليه يجب استعماله لتحديد المكافآت والحوافز التشجيعية، وهذا لضمان تحسين وزيادة الإنتاج لضرورة تحقيق مستوى معين من المردودية، وبالتالي استفادة العامل من الفوائد والأرباح التي حققت بفضلها.

**3. المعيار المزدوج:** يحاول هذا المعيار الاستفادة من مزايا المعيارين السابقين حيث تعتمد التشريعات العمالية الأخذ بهما معاً لتحديد الأجر الأساسي وبعض ملحقاته الدائمة والثابتة وفق المعيار الأول أي أساس حساب وحدة زمنية محددة هي في الغالب شهر. أما وجوب دفع الأجر المستحق للعامل عند حلول الأجل فقط ومهما كانت المدة المعتمدة كأساس لحساب الأجر المستحق للعامل ودفعه له فإنها تمثل حصة قانونية ومعنوية للعمل ضد مختلف العوائق التي تؤثر على مردوديته ونتائج عمله سواء بسببه أو بسبب صاحب العمل أو نتيجة لأسباب أخرى.

(1) د. أحمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 193.

## المطلب الثاني: أدوات تحديد الأجور.

توجد من الناحية العملية ثلاثة أدوات أو وسائل لتحديد الأجر، وهي عقود العمل الفردية، اتفاقيات العمل الجماعية والنصوص التنظيمية الرسمية، لأن هذه الأدوات هي المعمول بها في مختلف التشريعات المقارنة، وهي: (1)

**1. تحديد الأجر بمقتضى عقود العمل:** إن عقد العمل في كثير من الحالات هو الوسيلة المثلى والوحيدة لتحديد الأجر ضمن سياق تحديد مختلف الشروط الأخرى والتي يتضمنها العقد، حيث يتفق طرفا العقد على تحديد الأجر الأساسي وأجر المنصب وتختلف الملحقات الأخرى التابعة له كالتعويضات، المكافآت والعلاوات، بمراعاة الأنظمة والقوانين المعمول بها، كاحترام الحد الأدنى الوطني المضمون للأجر ومختلف الامتيازات التي يقرها قانون العمل، وكذلك الأعراف والعادات المهنية والاتفاقيات الجماعية للعمل.

**2. تحديد الأجر بمقتضى قرار السلطة العامة:** بالإضافة إلى الأساليب السابقة توجد طريقة تستعمل عند اعتماد الدولة لتنظيم الإدارة لعلاقات العمل، أو بعبارة أخرى البلدان التي تتحكم في وضع مختلف القوانين والنظم الخاصة بعلاقات العمل عن طريق الحكومة. بالرغم من أن هذا الأسلوب ليس معتمد في بلدان كثيرة إلا أنها تقرر استعمالها، إما بعدم قدرة العمال على الدفاع عن مصالحهم المادية أو كونها صاحبة العمل بنسبة تكون كاملة، وهذا كله يعبر عن أساليب وإيديولوجيات الدولة التي أخذت بهذا الأسلوب.

**3. تحديد الأجر بمقتضى الاتفاقيات الجماعية:** تعتبر الاتفاقية الجماعية وسيلة أخرى لتحديد الأجر حيث تتمتع بصلاحيات واسعة فيما يتعلق بتحديد وتنظيم شروط العمل وتحديد العلاقات بين العامل وأصحاب العمل، ومن بين أهم الوسائل التي تدخل ضمن صلاحيات هذه الاتفاقيات موضوع الأجور لاسيما فيما يتعلق بطرق وكيفيات تزايد وتطور ورفع هذه الحدود الدنيا، والتي يجب أن تكون منطقية وقريبة بحكم القانون من الحدود الدنيا الوطنية المضمونة بمقتضى النصوص القانونية، أو التنظيمية الصادرة عن السلطة العامة، كما تعالج وتحدد الاتفاقيات الجماعية مكونات الأجور بتحديد العناصر الثابتة فيها والمتغيرة والعوامل المرتبطة بها كالمردودية وتحسين ظروف العمل. إلى جانب حصر مختلف المكافآت والحوافز وتحديد الشروط و الميكانيزمات التي تتحكم في هذه العملية.

وفي الأخير نستنتج أنه في حالة عدم الاتفاق على تحديد الأجر بهذه الطريقة أو بالطرق السابقة فإن القاضي هو الذي يحدد الأجر على ضوء العادات والأعراف المتبعة في مختلف المهن أو القطاعات.

(1) د. خالد عبد الرحيم الهيفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، 2003، ص 165.

## المطلب الثالث: خطوات تحديد هيكل الأجور.

يتم تحديد الأجور إتباعاً للخطوات التالية: (1)

**1. القرارات التمهيديّة:** تحدّد هذه القرارات نوعية نظام تقييم الوظائف، هل هو رسمي أي بقواعد محددة ومقننة مكتوبة، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم سيتم بشكل غير رسمي، أي لا تحكمه قواعد غير مكتوبة ويتم بشكل شخصي أو حسب الظروف. كما يتم تحديد ما إذا كانت المنظمة تقوم بالتصميم، على حسب احتياجات الشركة، أم سيتم الاستعانة بنظام جاهز من طرف مكاتب الخبرة الاستشارية المخصصة، ويتم تحديد من يقوم بتقييم الوظائف، هل إدارة الموارد البشرية أو الاستعانة بمختصين من وكالات خارجية أو يتم تكوين فريق مشترك بين الاثنين؟.

**2. تحديد ملامح خطة التقييم:** تحديد الوظائف التي سيتم تقييمها أي الوظائف الرئيسية وتأخذ كمعيار للوظائف الأخرى في المنظمة ووضع جدول زمني. للتنفيذ وذلك بتحديد خطوات التنفيذ والزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن يقوم بالتنفيذ ثم حساب تكلفة التقييم، كما يتم تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها، والنتائج المتوقعة منها لضمان مشاركتهم الفعالة، والاستفادة من دعمهم للخطة.

**3. اختيار طريقة التقييم:** يوجد أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتقييم وظائف المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وتكاليفها ومتطلباتها، وتختار المنظمة الطريقة التي تناسب مع:

- طبيعة نشاط المنظمة وحجمها.
- طبيعة الوظائف المراد تقييمها (أنواعها وعددها).
- الإمكانيات المتاحة للمنظمة من حيث الوقت والجهد والمال.
- درجة صعوبة تنفيذ كل طريقة.

**4. التقييم الفعلي للوظائف (تنفيذ الخطة):** ويتم هنا تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، وذلك وفقاً لخطواتها المحددة مع مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تحقيق ورقابة سير الخطة بشكل يحقق الأهداف المسطرة.

**5. تصميم هيكل الوظائف (تحديد عدد الدرجات):** يتكوّن هيكل الوظائف من مجموعة الوظائف التي تمّ تقييمها من قبل، وتكون مجمّعة في عدد من الدرجات أو الفئات بحيث كل درجة أو فئة تمثل مجموعة من الوظائف المتقاربة في الأهمية أو متشابهة في الطبيعة، وهذا التقييم يسهل على المنظمة تسيير الدرجات أي إعطاءها أجر عوض تسعير كل وظيفة على حدة.

(1) د. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001، ص.ص 289-290.

**6. تسعير الدرجات (تحديد أجزور الدرجات):** يتم تحديد عدد الدرجات التي تراها المنظمة مناسبة، ويخصّص لكل منها معدّل الأجر والعلاقة بين الأهمية النسبية للوظيفة والأجر المدفوع لها، وأحسن الطرق هي الطرق الكميّة. لأنها الوحيدة التي تربط قيمة الوظيفة بمقياس نقدي أو نقطي.

**7. إدارة الأجزور:** بعد وضع هيكل الأجزور الجديد يقارن بفئات الأجزور الحالية مع المقترحة وقد لا تساويها، وبمعنى أقلّ أو أكبر منها، وهذا ما يظهر إشكالية في المنظمة حول هيكل الأجزور، وعليه فإنّ إدارة الأجزور تقوم بمعالجة المشاكل والقضايا المترتبة من تقييم الوظائف ومعالجة القضايا الخاصّة بتسعير نظام الأجزور وصيانتها، ومنح مرونة تتأقلم مع التغيرات التي تحدث في المنظمة.<sup>(1)</sup>

(1) د. حسن راوية، المرجع السابق، ص 291.

## المبحث الثاني: أنظمة دفع الأجور.

### المطلب الأول: نظام الأجر الزمني.

حسب هذا النظام يتحدد الأجر حسب مدة زمنية، وقد تكون هذه المدة قصيرة كالساعة أو اليوم وقد تكون متوسطة مثل أسبوع وقد تكون طويلة نسبياً كالشهر، وهي المدة الأكثر استعمالاً في أغلب الأحيان، وهناك يأخذ بعين الاعتبار عامل المردودية الفردية أو الجماعية للعمل، سواء من الناحية الكمية أو النوعية، وهو المعيار المعتمد في أغلب الحالات لا سيما في علاقات العمل الدائمة، وهو يحقق مصلحة العامل أكثر من مصلحة صاحب العمل حيث يتحصل العامل على أجره بحلول أجل الدفع بغض النظر عن المردودية ونتيجة عمله حتى لو كانت هذه المردودية ضعيفة أو دون المستوى المطلوب لأي سبب من الأسباب وحتى لو كانت عائدة إلى العامل نفسه. بل وحتى في حالة التوقف عن العمل مثل حالة العطلة السنوية أو الخاصة أو المرضية. ذلك أن عنصر المدة هو الوحيد الذي يشكل أساس هذا المعيار بالرغم من إمكانية تأثير العوامل والعناصر الأخرى على الأجر المحدد وفق هذا المعيار وتصلح هذه الطريقة في الأحوال التالية: (1)

1. في حالة الأعمال التي يصعب القياس الكمي لإنتاجها.
2. في حالة عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول.
3. في حالة الأعمال التي تحدث فيها أعطال ويصعب تفاديها.
4. الأعمال التي يكون فيها عامل الجودة أهم من عامل الإنتاج.
5. في حالة الإنتاج غير المماثل.

وتعدّ هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها وأكثرها شيوعاً في المؤسسات إضافة إلى ذلك فإنها تحظى بقبول أغلب أفراد القوى العاملة وذلك للمزايا التالية:

- ☑ هذا النظام سهل التطبيق لسهولة حساب الأجر على أساسه.
- ☑ يعمل على تقوية روح العزيمة والتضامن بين العاملين.
- ☑ قلة النفقات الإدارية المتعلقة بتطبيق هذا النظام.
- ☑ كثير من النقابات العمالية تفضل هذا النظام وذلك لتجنب النزاعات.

على الرغم من هذه المزايا فإنّ هذا النظام لا يخلو من العيوب:

- ☑ إنّ نظام الأجر الزمني لا يشجّع روح الابتكار والمنافسة، ولا يفتح المجال أمام أفراد القوى العاملة لرفع كفاءتهم الإنتاجية، ماداموا سيحصلون على أجر زمني ثابت ولن يكافئوا على أي إنتاج إضافي.
- ☑ إنّ هذا النظام لا يراعي الفروق الفردية بين الأفراد من حيث الكفاءة والمقدرة.
- ☑ في ظل هذا النظام يصعب التنبؤ سلفاً بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما لا يختلف أجر العامل، ونتيجة لذلك فإنّ تكلفة الوحدة من عنصر العمل قد تختلف من وقت لآخر.

(1) د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1990، ص.ص 206-215.

## المطلب الثاني: نظام الأجر بالإنتاج.

إنّ هدف أي مؤسسة هو تحقيق نظام عادل ومتوازن في دفع الأجور لأفرادها وذلك من خلال ما يقدمه من مساهمات في شكل جهود أو إنتاجية ولتحقيق هذا التوازن يجب الرّبط بين جهود الأفراد وما يقدمونه من جهد وقيمة الأجر المقدمة لهم، وبالتالي فإنّ نظام الأجر يعني أن يحصل الفرد على أجر يعادل قيمة إنتاجه وهو معيار ينتج عنه عدم استقرار الأجر من الناحية الكمية حيث يتغير بتغير مستوى الإنتاج الذي هو أساس تحديدي، فينخفض إذا انخفض الإنتاج ويرتفع إذا ارتفع الإنتاج.

### ❖ مزايا نظام الأجر بالإنتاج:

- ☑ يوفر هذا النظام حافزا مباشرا للعاملين على زيادة الإنتاج.
- ☑ هذا النظام مناسب للأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدات كمية كالأعمال المتعلقة بالصناعة والبناء.
- ☑ يناسب هذا النظام الحالات التي يكون فيها الإنتاج خاضعا لمواصفات نمطية معينة وكذلك في الحالات التي تتناسب فيها العمليات الإنتاجية بسهولة دون حدوث معوقات بدرجة كبيرة.
- ☑ يصلح هذا النظام عندما تكون اعتبارات الجودة أقل أهمية من الكمية المنتجة.
- ☑ يصلح هذا النظام في الحالات التي يكون فيها الإشراف على الإنتاج غير دقيق أو غير فعال بحيث لا يمكن ملاحظة عامل الإنتاج بالفاعلية المطلوبة.
- ☑ يحقق هذا النظام العدالة في المعاملة وذلك من خلال التمييز بين العاملين على أساس الكفاءات والقدرات الإنتاجية والجهد المبذول.
- ☑ يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم وذلك من خلال زيادة إنتاجهم وبالتالي زيادة الأجر.<sup>(1)</sup>

### ❖ عيوب الأجر بالإنتاج:

- إلى جانب كل هذه المزايا هناك مجموعة من العيوب تصاحب استخدام هذا النظام :
- ☑ إذا كان العمل بهذا النظام يحقق مصلحة صاحب العمل فإنه لا يتناسب مع مصلحة العامل في غالب الأحيان.
- ☑ إشكالية تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج التي يحاسب العامل على أساسها، وخاصة الإدارية التي يتطلب أداءها طاقة ذهنية من الصعب قياسها مما يؤدي إلى اضطراب العلاقة بين العمال والإدارة.
- ☑ إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في إنتاج السلعة، فإنّ هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظرا في رغبة العامل في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات الإنتاجية وقد يضحّي بالجودة في سبيل ذلك
- ☑ هذا النظام يناسب فقط العاملين ذوي الكفاءات العالية لكنه مجحف للعاملين ذوي الكفاءة المتوسطة.
- ☑ هذا النظام لا يلقي اهتماما لمركز الفرد في المؤسسة وأقدميته وسلوكه الوظيفي وأهميته وحرصه على التعامل مع زملاءه ورؤسائه ومواظبته على العمل إلى غير ذلك من العوامل المؤثرة على بيئة العمل بصفة عامة.<sup>(2)</sup>

(1) د.مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار النشر، عمان، الأردن، 2005، ص 184.

(2) د.محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص.ص 447.448.

## المطلب الثالث : نظام الأجور التشجيعية.

هناك العديد من الطرق الشائعة لدفع الأجور، والتي تقوم على توفير الحافز المباشر للعامل لزيادة الإنتاجية التي تعتمد على العناصر التالية:

- ☑ الوحدات المنتجة الفعلية.
- ☑ الوحدات المنتجة المعيارية.
- ☑ الوقت المعياري أو القياسي للإنتاج.
- ☑ الوقت الفعلي للإنتاج.

وباستخدامنا لهذه العناصر يمكننا تصميم هيكل الأجور التشجيعية وهذا النظام يتكون من عدة أنظمة منها :

نظام فريدريك تايلور: بموجب هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج على أساس دراسة الحركة والزمن، وقبل وصول العامل إلى المستوى المعياري للإنتاج يمنح اجرا معين عن كل وحدة منتجة وإذا بلغ العامل هذا المستوى القياسي أو تجاوزه تقاضى اجرا أعلى عن كل وحدة منتجة.<sup>(1)</sup>

نظام جانب GANTT : وضع هنري جانب زميله تايلور خطة أكثر رافة بالعمال الجدد الأقل كفاءة ويقتضى هذا النظام تحديد زمن قياس لإنتاج حجم معين من الوحدات فإذا نجح العامل في بلوغ هذه الوحدات القياسية منح أجره المعتاد عن الوقت المستنفذ في العمل بالإضافة إلى علاوة تعادل نسبة معينة من هذا الأجر، وإذا تجاوز إنتاجه عن المستوى القياسي تقاضى اجرا عن كل وحدة منتجة وإذا لم يستطع العامل بلوغ المستوى القياسي فإنه يستحق أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبته.<sup>(2)</sup>

نظام هالسي (HALSEY): يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافا إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره بناء على هذه الطريقة يتم حساب أجر العامل كما يلي:<sup>(3)</sup>

الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد).

طريقة رومان (Rowan): وقد حدّد رومان زمن معياري لإنهاء العمل، فإذا لم ينجز العامل عمله في الوقت المحدد، فإنه يستحق أجره العادي دون أي حسم أما في حالة إنجاز العمل في وقت أقل من الوقت العادي فإنه يستحق علاوة إضافية وهي جزء من أجر الوقت المقتصر بالإضافة إلى أجر الوقت المستنفذ في العمل.<sup>(4)</sup> ويحسب أجر العامل في هذه الطريقة على أساس المعادلة الآتية :

الأجر المستحق = أجر الساعة \* الوقت المستنفذ + (الوقت المحدد - الوقت المستنفذ) / الوقت المحدد للعمل \* الوقت المستحق.

(1). د.مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص. 186.

(2). د.مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 451.

(3). د.مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 188.

(4). د.مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص.ص 189.190.

### الخلاصة:

على ضوء ما درسنا في هذا الفصل تمّ تناول العديد من الأمور الخاصّة بعملية تحديد ودفع الأجر، حيث تعتبر هذه العملية من بين أهمّ العمليات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إذ تستعين بعدة خصائص وأنظمة في منح الأجر للأفراد العاملين، وذلك على حسب العمل المقدم من ساعات العمل أو من خلال مستوى الكفاءة الإنتاجية، فالمنظمة تعمل دائما على كسب رضا عمالها وتحفيزهم على الأداء الجيد بفضل هذه الأنشطة الضرورية لتحقيق العدالة والمساواة والكفاية لعمالها.

# الفصل الثالث:

دراسة حالة

حول تفسير الأجر  
في البلدية.

(بلدية مغنية)

## تمهيد

تعتبر البلدية مؤسسة ذات أهمية بالغة في وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، حيث لها عدّة وظائف و مهامّ تقوم بها مصالحها و من بين هذه المصالح مصلحة الأجور و المالية إذ تعدّ هي الأخرى بمثابة العنصر المهمّ في تسيير أجور الموظفين في هذه المؤسسة من خلال كشف الحساب الذي بدوره يسمح بتحديد مختلف الأجور و المنح و التعويضات و كذا الاقتطاعات.

## المبحث الأول: ماهية البلدية.

### المطلب الأول: تعريف البلدية.

**البلدية** هي: الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة لها ذمة مالية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية تحدث بموجب قانون تتمثل صلاحيتها في تلك المخولة لها من طرف القانون و هي عامة تشارك مباشرة مع الدولة في إدارة و تهيئة الإقليم و من خلال القانون 11-10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 هـ الموافق لـ 22 يونيو سنة 2011 م المتعلق بالبلدية. و يمكننا تعريفها حسب الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، أول شعبان عام 1432 هـ الموافق لـ 3 يوليو سنة 2011م، ص4.

#### و حسب المواد التالية: (1)

**المادة الأولى:** البلدية هي الجماعات الإقليمية القاعدية للدولة، و تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، و تحدث بموجب قانون.

**المادة الثانية:** البلدية هي القاعدة الإقليمية اللامركزية، و مكان لممارسة المواطنة، و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.

**المادة الثالثة:** تمارس البلدية صلاحيتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

و تساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه.

**المادة الرابعة:** يجب على البلدية أن تتأكد من توفر الموارد المالية الضرورية للتكفل بالأعباء و المهام المخولة لها قانونا في كل ميدان.

يرافق كل مهمة جديدة يعهد بها إلى البلدية أو تخول لها من طرف الدولة، التوفير اللازم للموارد المالية الضرورية للتكفل بهذه المهمة بصفة دائمة.

**المادة الخامسة:** يجب أن يعوّض كل تخفيض في الإيرادات الجبائية البلدية ينجم عن إجراء تتخذه الدولة و يتضمن إعفاء جبائيا أو تخفيضا في نسب الضريبة أو إلغائها، بنتج جبائي يساوي على الأقل مبلغ الفارق عند التحصيل.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، أول شعبان عام 1432 هـ الموافق لـ 3 يوليو سنة 2011، ص 4.

## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبلدية مغنية.

تقع بلدية مغنية في الشمال الغربي لولاية تلمسان، و يبلغ عدد سكانها حوالي 150 ألف نسمة حالياً، حيث تم إدراج الهيكل التنظيمي لها، حسب نسخة من سجل المداولات المندوبية رقم 141، دورة عادية، جلسة 1994/06/12 لبلدية مغنية ولاية تلمسان.

### الأمانة العامة:

- أ. مكتب البريد.
- ب. مكتب الوسائل العامة.

### 1. مصلحة كتابة المجلس الشعبي البلدي:

- أ. مكتب العلاقات الخارجية.
- ب. مكتب تسجيل المداولات و القرارات.

### 2. مصلحة الأرشيف والتوثيق و تضم:

- أ. مكتب الأرشيف.
- ب. مكتب التوثيق.

### 3. مصلحة البناءات الفوضوية:

- أ. مكتب شرطة البناءات.
- ب. مكتب شرطة البناءات المهدة بالانهيار و البناءات المفلسة للراحة و المضرة بالصحة و الخطيرة.

### 4. مصلحة الأمن:

- أ. مكتب الاستقبال و التوجيه.
- ب. مكتب الأمن.

### 5. مصلحة المنازعات:

- أ. مكتب المنازعات الإدارية.
- ب. مكتب المنازعات المدنية المختلفة.

### 6. مصلحة التوجيه العقاري:

- أ. مكتب الإشهارات العقارية.
- ب. مكتب الاحتياطات العقارية التطهير و التوجيه.
- ت. مكتب الترقية العقارية و الاستثمار.
- ث. مكتب التنمية الريفية.

**7. مصلحة النشاط الاقتصادي و التنمية المحلية:**

- أ. مكتب الإدماج المهني للشباب.
- ب. مكتب التكوين المهني.
- ت. مكتب النظافة و حفظ الصّحة.
- ث. مكتب النقل و المرور.

**8. مصلحة السكان:**

- أ. مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية.
- ب. مكتب التوازن الاجتماعي.
- ت. مكتب الشؤون الثقافية و الرياضية.
- ث. مكتب الشرطة العامّة.

**9. مصلحة الحالة المدنية:**

- أ. مكتب مسك السجلات.
- ب. مكتب إصدار وثائق الحالة المدنية.
- ت. مكتب صيانة و إعادة كاتب السجلات.

**10. مصلحة أملاك البلدية:**

- أ. مكتب إحصاء و جرد الممتلكات البلدية.
- ب. مكتب تسيير الممتلكات البلدية.

**11. مصلحة الصفقات:**

- أ. مكتب إبرام الصفقات.
- ب. مكتب متابعة الصفقات.
- ت. مكتب الدّفع و إعداد الحوالات.

**12. مصلحة المستخدمين:**

- أ. مكتب الأسلاك الإدارية.
- ب. مكتب الأسلاك التقنية.

**13. مصلحة المالية:**

- أ. مكتب المحاسبة.
- ب. مكتب مخالصة العمال.
- ت. مكتب تحصيل الصفقات.

**14. مصلحة الميزانية و الحسابات:**

- أ. مكتب إعداد الميزانيات و الحسابات.
- ب. مكتب الإحصائيات و إعداد سندات المداخل.

## **15. المصلحة التقنية:**

- أ. مكتب الدراسات التقنية و الهندسة المعمارية.
- ب. مكتب الإنجاز و المراقبة و المتابعة.
- ت. مكتب الطرق و القنوات.
- ث. مكتب التعمير.

## **16. مصلحة العتاد و الصيانة:**

- أ. فرع العتاد.
- ب. فرع الصيانة.
- ت. فرع الأشغال.
- ث. فرع التطهير و النظافة.

## المطلب الثالث: أملاك البلدية.

تعرف أملاك البلدية حسب الأستاذ بغيجة سعد رئيس محكمة سابقا، ومحام معتمد لدى المحكمة العليا ومجلس الدولة ومنتخب المجلس الشعبي الولائي لولاية قسنطينة في ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية 9-10 جانفي 2008 ص 51.52.53، مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع.

و قد عرّفت المادة 20 من القانون 90-30 المتعلق بالأملاك الوطنية وحصرت حصرا الأملاك لأملك الوطنية الخاصة التابعة للجماعات المحلية كما يلي: (1)

- ✓ جميع البنايات والأراضي غير المصنّفة في الأملاك الوطنية العمومية التي تملكها البلدية..... للمرافق العمومية والهيئات الإدارية.
- ✓ المحلات ذات الاستعمال السكني وتوابعها الباقية ضمن الأملاك الوطنية الخاصة والتابعة للبلدية التي أنجزتها بأموالها الخاصة.
- ✓ الأراضي الجرداء غير المخصصة التي تملكها البلدية.
- ✓ الأملاك العقارية غير المخصصة التي اقتنتها البلدية أو أنجزتها بأموالها الخاصة.
- ✓ العقارات والمحلات ذات الاستعمال المهني أو التجاري أو الحرفي التي نقلت ملكيتها إلى البلدية.
- ✓ المساكن المرتبطة بالعمل أو المساكن الوظيفية التي نقلت ملكيتها للبلدية.
- ✓ المساكن التي ألغي تصنيفها في الأملاك الوطنية العمومية التابعة للبلدية والعائدة إليها.
- ✓ الهبات والوصايا التي تقدّم للبلدية.
- ✓ الأملاك المنقولة والعتاد الذي اقتنته البلدية أو أنجزته بأموالها الخاصة.

### ❖ العقارات:

تشمل المؤسسات التعليمية ابتدائية، مساكن، محلات تجارية وأسواق، قاعات العلاج، دور للشباب، مكتبات ومعالم تاريخية، مذابح، مواقف للسيارات، أكشاك، أرصفة وغيرها... الخ. وقد تكون غير مبنية مثل الطرق، المساحات الخضراء، الإنارة العمومية والمقابر، وتكون منتج للبلدية له دخل مالي أو غير منتج وتكون مكلفة لصيانتها، ونذكر على سبيل المثال الأملاك المنتجة للمداخل منها الأسواق والأملاك غير المنتجة كالمدارس والمكتبات.

### ❖ المنقولات:

تتمثل المنقولات في العتاد بمختلف أنواعه من آلات ووسائل عمل، حافلات، شاحنات، سيارات وتجهيزات الأشغال العمومية، وتجهيزات مختلفة قصد التطهير، محاربة الآفات، الحشرات وغيرها.

(1). بغيجة سعد، مداخلة في إطار ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية، ب-9-10 جانفي، مخبر المغرب العربي الكبير للاقتصاد والمجتمع، ص 52.

## ❖ ملحقات الأملاك الخاصة بالبلدية:

تدخل تحت هذا الإطار الإتاوات المتأتية من أشغال الأملاك العمومية ورسوم الأملاك العمومية ورسوم الطرق البلدية ورسوم أماكن التوقف في الأسواق والمعارض والأرصقة وغيرها، مثل رسوم المذابح ورسوم اللوحات الإشهارية.

ويمكن القول أن المسؤول عن المتصرف في ممتلكات البلدية حسب المادة 82 من قانون رقم 10-11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432م الموافق لـ 22 جوان سنة 2011 المتعلق بالبلدية ..... الجريدة الرسمية 2011 العدد 37.

أن يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت رقابة المجلس الشعبي البلدي باسم البلدية بجميع التصرفات الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للممتلكات البلدية وإدارتها.

## المبحث الثاني: مصلحة الأجور والمالية.

### المطلب الأول: تعريف مصلحة الأجور والمالية.

**تعريف مصلحة الأجور والمالية:** هي مصلحة تابعة لإدارة البلدية تعمل على دفع مستحقات الموظفين (العمال، أو الأعضاء المنتخبين).

و من خلال هذا التعريف نتطرق إلى بعض المصطلحات التالية:

☑ **المستحقات:** تتمثل في: الأجرة الشهرية، مصاريف المهمة (مصاريف النقل والإطعام).

☑ **مخلفات الأجور:** يقصد بها الزيادة في أجر العمال بأثر رجعي.

☑ **منحة التّمدّس:** وتكون سنوية يستفيد منها العمال لأطفالهم الذين تقلّ أعمارهم عن 21 سنة.

أمّا فيما يخصّ الفرق بين المقرر و القرار الصادران بالنسبة للعمال فهو كما يلي:

☑ **المقرر:** يضمّ العطل المرضية، الترقية، الغيابات... الخ.

☑ **أمّا القرار:** يكون مثلاً عند التوظيف... الخ.

## المطلب الثاني: كشف الحساب (كيفية حساب الأجور).

❖ العامل الأول (01): منصرف إداري إقليمي.

☑ حساب الأجر القاعدي:

الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي للصنف \* 45 دج.

$$= 537 * 45 \text{ دج.}$$

$$= 24165.00 \text{ دج.}$$

☑ حساب المنحة الخبرة المهنية:

المنحة الخبرة المهنية = الرقم الاستدلالي للدرجات \* 45 دج.

$$= 269 * 45 \text{ دج.}$$

$$= 12105.00 \text{ دج.}$$

☑ حساب المنحة الجزافية التعويضية:

المنحة الجزافية التعويضية = 1500.00 دج.

تحسب على أساس الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07\_304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007.

حساب علاوة المنصب، تعويض الخبرة الإقليمي، دعم نشاطات إقليمية، تعويض خبرة الإدارية منحة المردودية (كل 3 أشهر) = ( الأجر القاعدي + منحة الخبرة المهنية) \* نسبة مئوية معينة.

☑ حساب الأجر الخام:

الأجر الخام = الأجر القاعدي + المنحة الخبرة المهنية + كلّ العلاوات والتعويضات والمنح المتعلقة بالأجر.

$$\text{الأجر الخام} = 24165.00 + 12105.00 + 1500.00 + 4725.00$$

$$= 3627.00 + 3627.00 + 14508.00$$

$$\text{الأجر الخام} = 64257.00 \text{ دج.}$$

✓ حساب الضريبة الإجمالية، و التقاعد:  
الضريبة الإجمالية، و التقاعد = الأجر الخام \* 9% .  
= 100/9\*64257.00  
= 5783.13 د.ج.

حساب خ.م.أ (الضريبة على الدخل الإجمالي) = (الأجر الخام - ضريبة إ.والتقاعد) \* نسبة مئوية معينة تحسب على أساس السلم.

✓ حساب إ. التعاضدية = 250 د.ج (المشاركة في التأمين بنسبة 100 % - بطاقة الشفاء).

✓ حساب الأجر الوحيد = 800.00 د.ج (الأجر الخاص بالزوجة).

✓ حساب م. الاقتطاع:

م. الاقتطاع = ض. إ.والتقاعد + ض. خ.م.أ.

= 11041.00 + 5783.13

= 16824.13 د.ج.

✓ حساب الأجر الصافي للدفع:

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

= 16824.13 - 800.00 + 64257.00

= 47432.87 د.ج.

❖ العامل الثاني(02): حارس متعاقد لمدة غير محددة.

☑ حساب الأجر القاعدي:

الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي للصنف \* 45 دج.

$$= 200 * 45 \text{ دج.}$$

$$= 9000.00 \text{ دج.}$$

☑ حساب المنحة الخبرة المهنية:

المنحة الخبرة المهنية = الأجر القاعدي \* 7%.

$$= 9000.00 * 7 / 100 =$$

$$= 630.00 \text{ دج.}$$

☑ حساب المنحة الجزافية التعويضية:

المنحة الجزافية التعويضية = 3200.00 دج.

تحسب على أساس الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 308\_07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007.

حساب خ الإقليمي، تعويض ج.خ = (الأجر القاعدي + منحة الخبرة المهنية) \* نسبة مئوية معينة.

☑ حساب المنحة 10% = الأجر القاعدي \* 10%.

$$= 9000.00 * 10 / 100 =$$

$$= 900.00 \text{ دج.}$$

☑ حساب الأجر الخام:

الأجر الخام = الأجر القاعدي + منحة الخبرة المهنية + كلّ العلاوات والتعويضات والمنح المتعلقة بالأجر.

$$2407.50 + 963.00 + 3200.00 + 630.00 + 9000.00 = \text{الأجر الخام}$$

$$+ 900.00 + 3627.00 =$$

$$\text{الأجر الخام} = 17100.50 \text{ دج.}$$

✓ حساب الضريبة الإجمالية، و التقاعد:  
 الضريبة الإجمالية، و التقاعد = الأجر الخام \* 9% .  
 $100/9 * 17100.50 =$   
 $= 1539.05$  دج.

حساب خ.م.أ (الضريبة على الدخل الإجمالي) = (الأجر الخام - ض.إ والتقاعد) \*  
 نسبة مئوية معينة تحسب على أساس السلم.

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

✓ حساب الأجر الوحيد = 800.00 دج ( الأجر الخاص بالزوجة).

✓ حساب م.الاقتطاع:

م.الاقتطاع = ض.إ.والتقاعد + ض.خ.م.أ.

$.112.00 + 1539.05 =$

$= 1651.05$  دج.

✓ حساب الأجر الصافي للدفع:

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

$.1651.05 - 800.00 + 17100.50 =$

$= 15449.46$  دج.

## خلاصة:

من خلال دراستنا الميدانية على مستوى البلدية (مغنية) تمكنا من التعرف على مفهوم هذه المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأهمّ أملكها، بالإضافة إلى ذلك توجّهنا إلى مصلحة الأجور والمالية لمعرفة كيفية حساب الأجر، وقمنا بدراسة كشف حساب لعاملين مختلفين في الدرجة، كلّ هذا أدّى بنا إلى اكتشاف طريقة تسيير الأجور في بلدية مغنية.

# الخاتمة

ممّا سبق ذكره يكمن القول بأنّ موضوع الأجر هو موضوع هامّ لأنّه يخصّ الفرد من جهة باعتباره وسيلة أساسية لإشباع رغباته و حاجاته المادية والاجتماعية، كما يخصّ المؤسسة من جهة أخرى. كونه يمثل أحد العناصر الأساسية في جانب التكاليف المباشرة.

وبالتالي تصبح عملية تحديد الأجر وتصميمه نشاطا أساسيا من الأنشطة الإدارية للموارد البشرية، لأنّها تؤثر على مستوى الكفاءة والإنتاجية وتخفيف التكاليف، كما أنّ سياسة الأجر هي الآن كأداة مفتاحية لأداء المؤسسة وكأنّ التعويض أصبح لا يعني فقط "دفع" وإنما جذب، تحفيز، واستبقاء للعمال ذوي الأداء الجيد، وتأسيسها على ذلك لا بدّ أن يعكس أجر الفرد توازنا بين ما يساهم به من الجهد وما يحصل عليه من التعويض، فإذا اختلّ هذا التوازن لصالح المؤسسة وكان الفارق كبيرا يعكس حالة من عدم التوازن والتدمر عند الفرد والتفكير بترك المنظمة، أمّا إذا حصل العكس أي كانت الأجر والمكافآت النقدية التي تدفعها المؤسسة للموظف أكثر بكثير ممّا يقدمه لها من جهد وعمل تزداد خسائرها وتتقلص أرباحها.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية:

1. د. أحمد لهبيبات- سعد الطبري- محمد الأمين بن الزين، الاقتصاد والمناجمنت والقانون، الطبعة الأولى، الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية، 2007.
2. د. أحمد سليمان، تنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
3. د. أحسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1992.
4. د. جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
5. د. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
6. د. خالد عبد الرحيم الهيفي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، 2003.
7. د. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
8. د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1990.
9. د. محمد الصرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، 2006.
10. د. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
11. د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار النشر، عمان، الأردن، 2005.

## قائمة المراجع بالفرنسية:

1) Bernard Martony, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines pilotage social et performances, Dunod paris, 2001.

## الجرائد و المجلات:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، أول شعبان عام 1432 هـ الموافق لـ 3 يوليو سنة 2011.
2. بغيجة سعد، مداخلة في إطار ملتقى حول تسيير الجماعات المحلية، مخبر المغرب الكبير للاقتصاد و المجتمع، بـ 09-10 جانفي 2008.



# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تلمسان

## كشف الحساب

دائرة مغنية

بلدية مغنية

دفع من راتب مؤجل من: 2012-01-01 إلى: 2012-12-31

الرتبة: حارس متعاقد لمدة غير محددة

العلامة القديمة: 200 + 7% العلامة الجديدة: 200 + 7%

القسم: 1

الحالة العائلية: متزوج.

المبالغ	البيان
9000,00	أ. القاعدي
630,00	م.خ. المهنية
3200,00	م.ج. التعويضية
963,00	تعويض.خ. الإقليمي
0,00	تعويض عن الضرر
2407,50	تعويض.ج.خ
900,00	منحة 10%
0,00	الفارق السلبي
0,00	م.خ. الزائدة
17100,50	أ. الخام
1539,05	ض.إ.و. التقاعد
112,00	ض.خ.م.أ
	إ. التعاضدية
800,00	الأجر الوحيد
1651,05	م. الإقتطاع
15449,46	أ. الصافي للدفع

أوقف هذا الكشف بمبلغ: تسعة آلاف و مائة و واحد و سبعون دينار جزائري و 90 سنتيم

صرف ليومنا هذا بحوالة رقم:

مغنية في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تلمسان

## كشف الحساب

دائرة مغنية

بلدية مغنية

دفع من راتب مؤجل من: 2012-01-01 إلى: 2012-12-31

الرتبة: متصرف إداري إقليمي

العلامة القديمة: 269 + 537 العلامة الجديدة: 269 + 537

القسم: 12

الحالة العائلية: متزوج

المبالغ	البيان
24165.00	أ. القاعدي
12105.00	م.خ. المهنية
1500.00	م.ج. التعويضية
4725.00	علاوة المنصب
3627.00	تعويض.خ. الإقليمي
3627.00	دعم نشاطات.إ.
14508.00	تعويض.خ. الإدارية
0.00	الفارق السلبي
0,00	م.خ. الزائدة
64257.00	أ. الخام
5783.13	ض.إ. والتقاعد
11041.00	ض.خ.م.أ.
	إ. التعاضدية
800.00	الأجر الوحيد
16824.13	م. الإقتطاع
47432.87	أ. الصافي للدفع

أوقف هذا الكشف بمبلغ: سبعة و عشرون ألف و سبعمائة و ستة و عشرون دينار جزائري و 84 سنتيم

صرف ليومنا هذا بحوالة رقم:

مغنية في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

تدفع المنحة الجزافية التعويضية شهريا طبقا للجدولين الآتي ذكرهما:

1. بالنسبة للموظفين و الأعوان المتعاقدين المصنفين في الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المذكور أعلاه

المبلغ (دج)	الأصناف
3200	من 1 إلى 6
2500	7 و 8
2000	9 و 10
1500	من 11 إلى 17

2. بالنسبة للأعوان المتعاقدين المصنفين في الشبكة الاستدلالية المنصوص عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 308-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 المذكور أعلاه.

المبلغ (دج)	الأصناف
3200	من 1 إلى 6
2500	7

## الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلالي الأدنى	الصنف
الثانية عشرة	الحادية عشرة	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى		
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6
209	191	174	157	139	122	104	87	70	52	35	17	348	7
225	208	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	8
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	9
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13
373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15
428	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7

## ملخص:

إن موضوع الأجر يعدّ من أهم الموضوعات التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في المنظمة للأفراد العاملين لديها إذ يقصد بالأجر ذلك المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء جهده أو عمله المقدم من طرفه، حيث له عدة خصائص وأهداف وعوامل تؤثر على مستوياته، كما يوجد مكونات وأنواع له. أما تحديده فله عدة معايير وأدوات وخطوات، بالإضافة إلى ذلك هناك أنظمة لدفعه، وهذا حسب الزمن، الإنتاج، والتشجيع. وكل هذا يساهم في تسيير أجور العمّال بشكل جيّد وفعّال.

## الكلمات المفتاحية:

- الأجر - تحديد الأجر - دفع الأجر.

## Résumé:

Le sujet des salaires des sujets les plus importants, qui signifie que la Gestion de Ressources Humaines dans l'organisation pour ses employés. Cela que signifié la rémunération qui obtient par le travailleur pour ses efforts ou le travail soumis par le, la que il a plusieurs caractéristiques et les objectifs des facteurs affectant sur ses niveaux, il y a aussi les composants et les types de lui. Il existe plusieurs normes, des outils, et des mesures pour la détermination des salaires. Ainsi qu'il existe aussi des systèmes à payer. Et ceci, selon le temps, la production et l'encouragement. Tout cela contribue à la conduite des salaires des travailleurs du Bien et efficace forme.

## Les Mots Clé:

- Salaire - Détermination de salaire - Paiement du salaire.

## Summary:

The subject of the salaries of the most important subjects, which means that the Human resources management in the organization for his employees. It that meant the remuneration which obtains by the worker for his efforts or the work subjected by him, that he has several characteristics and the objectives of factors affecting on his levels, there are also components and types of him. There are several standards, tools, and measures for the determination of salaries. As well as there are also systems to be paid. And this, according to time, the production and the encouragement. All this contributes to the conduct of the salaries of the workers of the good and effective form.

## Key Words:

- salary - salary Determination - Payment of salary.