



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة " سكيكدة حاويات للخدمات "

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

ألفة مزيو

عليوة حمزة

الموسم الجامعي: 2014-2015

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2014
تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير

كلمة شكر

إنما الحمد و الشكر لله عز وجل

نتوجه بالشكر الجزيل

إلى كل من مد لي يد العون سواء من قريب أو من بعيد.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة و على رأس القائمة الأستاذة المشرفة (ألفة مزيو) التي لم تبخل علي بنصائحها و على ما قدمته لي من توجيهات و إرشادات، فشكر خاص، خاص لها.

إلى السيد بوشحيط رضوان رئيس قسم المحاسبة و المالية بمؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات الذي لم يبخل علي بالمعلومات و الوثائق و الارشادات.

إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير

دفعة 2015/2014

وإلى كل من ساعدني ولو بمجرد كلمة تشجيع.

فلكم مني جميع فائق التقدير و الاحترام

إلى الجميع أهدي عملي هذا من كل حب.

إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك

إلى من حملتني وهنا على وهن، وأشبعتنني من فيض حنانها و سهرت على راحتني وبكت

من فرحة نجاحي، والى الوجه الذي أشتاق لرأيته كل صباح: إليك أمي.

إلى رجل لم أجد الكلمات لوصفه أو لشكره إلى قدوتي في الحياة: الغالي أبي.

إلى روح أختي الطاهرة سميحة رحمة الله عليها و أسكنها فسيح جنانها

إلى شموع حياتي إخوتي: خديجة يوسف

إلى زوجتي الغالية روميساء

و إلى الكتاكيت : سراج الدين، عبد الرحمان و أيوب

إلى كل عائلتي صغير أو كبير

إلى كل دفعة 2015/2014.

إلى الجميع أهدي عملي هذا مع كل الحب.

الخطة

الفصل الأول: نظام الأجور

المبحث الأول: ماهية الاجور

المطلب الأول: تطور الأجور عبر الأزمنة و الأنظمة الاقتصادية

المطلب الثاني: مفهوم الاجر و اهميته

المطلب الثالث: الاعتبارات التي تطوي عليها الاجور

المطلب الرابع: أهداف الاجور

المبحث الثاني: ماهية نظام الأجور

المطلب الاول: مفهوم نظام الأجور و أهدافه

المطلب الثاني: مبادئ نظام الاجور

المطلب الثالث : نظم الاجور

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نظام الاجور

المبحث الثالث: أساسيات نظام الاجور

المطلب الاول: التخطيط الاستراتيجي لنظام الاجور

المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الاجور

المطلب الثالث: ادارة نظام الاجور

المطلب الرابع: التحديات و المشاكل التي يواجهها نظام الاجور

الفصل الثاني: أسس اعداد نظام الاجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المبحث الاول: تحليل و تقييم الوظائف في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الاول: مفهوم تحليل العمل

المطلب الثاني: مفهوم و أهداف تقييم الوظائف

المطلب الثالث: المسؤول عن عملية تقييم الوظائف و مبادئها

المطلب الرابع: خطوات و طرق تقييم الوظائف

المبحث الثاني: تحديد الاجور في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الاول: الاجر القاعدي

المطلب الثاني: المنح و العلاوات و التعويضات الأجرية

المطلب الثالث: الاقتطاعات الأجرية

المبحث الثالث: اعداد الاجور في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الاول: مفهوم كشف الاجر

المطلب الثاني: المعلومات الضرورية في كشف الاجر

المطلب الثالث: اعداد كشف الاجر

الفصل الثالث: الفصل التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات)

المبحث الاول : تقديم مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات

المطلب الاول: نشأة تعريف و أهداف مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات

المبحث الثاني: الأسس المعتمدة في اعداد الاجر في مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات

المطلب الاول: تقييم الوظائف في مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات

المطلب الثاني: المنح و التعويضات المطبقة في سكيكدة حاويات للخدمات

المطلب الثالث: الاقتطاعات الاجرية

المبحث الثالث: حساب الاجر و اعداد التصريحات

المطلب الاول: حساب أجر عامل من مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات

المطلب الثالث: اعداد التصريحات لمؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات

الفهرس

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	الإهداء
	مقدمة عامة
	الفصل الأول: نظام الأجور
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية الأجور
02	المطلب الأول: تطور الأجور عبر الأزمنة و الأنظمة الاقتصادية
05	المطلب الثاني: مفهوم الاجر و اهميته
10	المطلب الثالث: الاعتبارات التي تتطوي عليها الأجور
13	المطلب الرابع: أهداف الأجور
14	المبحث الثاني: ماهية نظام الأجور
15	المطلب الاول: مفهوم نظام الأجور و أهدافه
16	المطلب الثاني: مبادئ نظام الاجور
17	المطلب الثالث : نظم الاجور
24	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نظام الاجور
26	المبحث الثالث: أساسيات نظام الاجور
26	المطلب الاول: التخطيط الاستراتيجي لنظام الاجور
29	المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الاجور
31	المطلب الثالث: ادارة نظام الاجور
34	المطلب الرابع: التحديات و المشاكل التي يواجهها نظام الأجور
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: أسس إعداد نظام الاجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: تحليل و تقييم الوظائف في المؤسسات الاقتصادية
39	المطلب الاول: مفهوم تحليل العمل
40	المطلب الثاني: مفهوم و أهداف تقييم الوظائف

44	المطلب الثالث: المسؤول عن عملية تقييم الوظائف و مبادئها
45	المطلب الرابع: خطوات و طرق تقييم الوظائف
59	المبحث الثاني: تحديد الاجور في المؤسسات الاقتصادية
59	المطلب الاول: الاجر القاعدي
60	المطلب الثاني: المنح و العلاوات و التعويضات الأجرية
64	المطلب الثالث: الاقتطاعات الأجرية
71	المبحث الثالث: اعداد الاجور في المؤسسات الاقتصادية
71	المطلب الاول: مفهوم كشف الاجر
72	المطلب الثاني: المعلومات الضرورية لإعداد الأجر
74	المطلب الثالث: إعداد كشف الاجر
75	خلاصة الفصل الثاني:
76	الفصل الثالث: الفصل التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات)
76	تمهيد
77	المبحث الأول : تقديم مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات
77	المطلب الاول: نشأة تعريف و أهداف مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات
78	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات
80	المبحث الثاني: الأسس المعتمدة في اعداد الاجر في مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات
80	المطلب الاول: تقييم الوظائف في مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات
82	المطلب الثاني: المنح و التعويضات المطبقة في سكيكدة حاويات للخدمات
87	المطلب الثالث: الاقتطاعات الاجرية
87	المبحث الثالث: حساب الاجر و اعداد التصريحات
87	المطلب الاول: حساب أجر عامل من مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات
91	المطلب الثالث: اعداد التصريحات لمؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات
94	خلاصة الفصل التطبيقي
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الجداول و الأشكال
	قائمة الملاحق

مقدمة

إذا كان نجاح المنظمات اليوم يرتبط بمدى اهتمامها بالعنصر البشري، مما يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وعلى ذلك فقد تزايد الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المورد الرئيسي الذي تركز عليه المنظمة في بناء ميزتها التنافسية من منظور مقارنة الموارد والمهارات الاستراتيجية، إذ يمثل العنصر الديناميكي لسلوكياتها في المحيط، والموارد غير قابل للتقليد، وذلك ما قاد كل من المفكرين والممارسين في مجال الإدارة إلى اعتباره المورد الأكثر ندرة، والذي يجب الإحاطة بكل الإشكاليات التي تطرح في نطاق تسييره في المنظمات، ومن ذلك تأثير نظام الأجور كأحد المتغيرات التي تحدد مدى رضا وروح انتماء المورد البشري عن العمل الذي يقوم بإنجازه، وقياس درجة تأثير ذلك على أداء المنظمة الذي يرتبط بمدى التزام العاملين فيها بتحقيق أهدافها، ولن يتحقق ذلك في ظل عدم تألف العاملين حول تلك الأهداف.

تعتبر الأجور من أهم الموارد الرئيسية للعاملين، كما تمثل في المقابل الأعباء التي تتحملها المنظمة مقابل جهد العمل الذي يقدمه العامل البشري، كما تساهم في تنمية الجانب المادي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تحقيق التوازن النفسي لديهم والذي يترجم قدرتهم على تحقيق ذواتهم، حيث أنه يعتبر ذو أهمية كبيرة عند الدولة وعند أغلبية أفراد المجتمع لارتباطها بالحالة الاقتصادية للبلاد التي تعلى أساسهات ضعالدولةسياساتهاالاقتصادية،وكذاارتباطهاالقدرةالشرائيةللمواطنينولايزالالأجريمثالمصدرالوحيدالذييضم نالمستوىالمعيشيالأفرادوالحافزالأساسيلاعاملالأفرادالعاملين لأنها تعبر في واقع الأمر عن التوازن الاجتماعي، فالعمل مقابله الأجر ، ولكي يتحقق التوازن بين طلب العاملين للأجور وبين قدرة المنظمة على تحمل أعباء العاملين وتعويضات العمل يجب أن توضع أسس لإعداد نظم هذه الأجور.

طرح الاشكالية:

ان قلة الدراسات و البحوث في هذا المجال كان عامل جد مهم لمناقشته والتعمق فيه المفهوم وفتح آفاق لبحث هذا الموضوع .

وهذا يمكن طرح اشكالية البحث التالية :

كيف يتم اعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

وللإجابة على اشكالية الدراسة لابد من الاجابة على التساؤلات الفرعية التالية :

- ما المقصود بالأجر و ما أهميته ؟
- ما هي الاعتبارات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اعداد نظام الاجور؟
- ما هي الركائز المعتمدة من طرف المؤسسة الجزائرية في اعداد نظام أجورها؟

التساؤلات الرئيسية:

- ❖ هل تعتمد المؤسسة الجزائرية طريقة واضحة في تقييم مناصب العاملين .
- ❖ هل تراعي المؤسسة الجزائرية خصوصياتها في بناء نظام للأجر بما يشمل المنح و الاقتطاعات الاجرية سواء التي تخص العامل أو صاحب العمل .
- ❖ هل هناك سياسية أو نظام واحد في إعداد الأجر .

أهمية البحث:

يعتبر موضوع الأجور التي يتقاضاها الأفراد من المواضيع الهامة التي لاقت ولا تزال تلاقي اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الادارة وخاصة ادارة الأفراد حيث تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد و المنظمات لذلك تعتبر احدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها الحفاظ على

العناصر الجيدة داخل المؤسسة لأنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم مما يتطلب وجود نظام جيد للأجور مبني على أسس علمية مدروسة انطلاقاً من دراسة علمية لتقييم الوظائف بحيث يساعد هذا النظام على تحقيق أهداف المؤسسات و الأفراد معا و بشكل آخر يساعد على النهوض بالقطاع الاقتصادي وتطويره وتحديثه مما يتماشى مع التطورات الحالية وانطلاقاً من هنا تتبع أهمية هذا البحث لا سيما أنه يقدم تصوراً كاملاً و فكرة واضحة لمفهوم الأجور ومدى أهميتها مروراً بتصميمها ووصولاً لكيفية اعدادها كما تتبع أهمية هذا البحث من كونه يسلط الضوء على اسس و كيفية حساب بعض التعويضات النقدية الأخرى التي يتم منحها للأفراد في المؤسسات الاقتصادية و بالتالي نستطيع القول أن أهمية هذا البحث تتبع من كونه يعالج أحد أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بالأفراد العاملين فموضوع الأجور ببعديه الاقتصادي و الاجتماعي يعتبر من أهم المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر فأى خلل في نظام الأجور يؤدي الى مشاكل اقتصادية خطيرة.

أهداف البحث:

يهف البحث الى ما يلي :

- ❖ الالمام بالمفهوم النظري للأجور.
- ❖ تحديد الأسس التي تساهم في اعداد نظام للأجور.
- ❖ توضيح كيفية حساب الأجر مروراً بكيفية تقييم المناصب و حساب الاقتطاعات .

منهج البحث:

وقد اعتمدنا في الاجابة على اشكالية الدراسة على دراسة حالة بهدف اعطاء صورة أكثر

وضوحاً حول هذا الموضوع الذي يعتبر تطبيقي أكثر منه نظري ,

هيكل البحث:

حيث تمت الاجابة على الاشكالية وفق ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، حيث تطرقنا في الفصل الاول الى الدراسة النظرية للأجور الذي بدوره جزء الى ثلاث مباحث : المبحث الاول خصص للمفاهيم العامة للأجور ، اما المبحث الثاني فقدخصص لماهية نظام الأجور والمبحث الثالث يدور حول أساسيات نظام الأجور.

أما الفصل الثاني كان مخصصا لأسس اعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية وقد قسم الى ثلاث مباحث : المبحث الاول تحليل و تقييم مناصب العمل ، ويليه المبحث الثاني الذي تم فيه دراسة الاقطاعات و المنح الأجرية ،أما المبحث الثالث سنوضح كيفية اعداد كشف الاجرة هذا كان في الفصلين النظريين أما الدراسة الميدانية كانت في الفصل الثالث كمحاولة لتجسيد وتثمين الجانب النظري مستعملين أسلوب دراسة حالة لمؤسسة "سكيدة حاويات للخدمات ' SCS

حيث قسم هذا الفصل الى ثلاث مباحث ، المبحث الاول قمنا بالتعريف بالمؤسسة و تقديم هيكلها التنظيمي ، ثم يليه المبحث الثاني والذي تمثل في مكونات الاجر للمؤسسة وتناولنا فيهاالمنح المعتمدة داخل المؤسسة و العناصر التي تخضع للاقتطاع ولا تخضع للاقتطاع سواء الضريبي او الشبه الضريبي، وفي الاخير المبحث الثالث حصرنا فيه حساب الاجر في المؤسسة واعداد التصريحات.

تمهيد:

تعتبر الأجور ومختلف التعويضات الملحقة بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل اتجاه العامل. وقد إعترف المشرع بهذا الحق في نص المادة 32 من قانون الوظيف العمومي الجزائري ويرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة فله وجه إنساني ووجه اقتصادي فهو يمس من جهة حياة العاملين ماديا ومعنويا ومن جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العامل ورب العمل، وهذا ما يجعله مبعث للكثير من النزاعات العمالية ولتسليط الضوء على ما سبق جاء تقسيم الفصل

الأول إلى:

المبحث الأول: ماهية الأجور.

المبحث الثاني: ماهية نظام الاجور

المبحث الثالث: أساسيات نظام الأجور.

المبحث الأول: ماهية الأجور

تمثل الأجور جزء مهم من حياة الفرد العامل حيث تساهم بصورة مباشرة في تنمية الجانب المادي لهذا الفرد وذلك لما لها من أهمية بالغة في حياة العاملين وتشكل الأجور عامل مهم من عوامل التوتر في المنظمة وللتخفيف من حدة هذا التوتر يتطلب الأمر تحديد نظام أجور فعال يخدم كل من المنظمة والفرد ويوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ومن أجل فهم ماهية الأجور بشكل جيد سوف نتطرق في هذا المبحث الى دراسة العناصر التالية: تطور الأجور عبر الأزمنة الاقتصادية مفهوم الأجر وأهميته، الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور وكذلك أهداف الأجور.

المطلب الأول: تطور الأجور عبر الأزمنة و الأنظمة الاقتصادية

لقد تطور مفهوم الأجر عبر القرون حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، حيث كان الأجر يمثل الثمن المدفوع لقاء الإندثارات الحاصلة في رأس المال البشري وكان يدفع فقط لإدامة حياة العبد بهدف استمراره في الإنتاج لخلق الفوائض الاقتصادية في تعزيز وتقوية نظام العبودية . وفي نظام الإقطاعي، بقي نظام الأجور يعبر أيضا عن المحتوى الطبقي للنظام نفسه، ولم يختلف عن نظام العبودية من حيث كونه إقصاء يتسم بالندرة لاختلال جاذبي الحاجات والإنتاج أي العرض والطلب، مما دفع الكنيسة والطوائف للتدخل في تحديد الأجر لكن دون الخروج به عن درجة الاستغلال الكبيرة التي كان يتحملها التشغيل .

ومع إطلالة القرن السادس عشر و بداية النظام الرأسمالي وتفكك المجتمع الإقطاعي و ظهور علم الاقتصاد كعلم مستقل له قوانينه الخاصة، بدأت الرأسمالية وبأشكالها المتعددة وبالأخص الرأسمالية الصناعية الليبرالية انتقل الأجر من المرحلة العينية إلى أجر جزء منه نقدي أو كله كما أصبحت للعمال إمكانية أكبر في تغيير العمل والأجر يحصلون عليه في نهاية كل شهر ومن ثم جاءت الاحتكارية ورأسمالية الأزمنة "المعاصرة" في إيجاد حلول للمشاكل الاقتصادية ،ومن هذا يلاحظ غياب الجوانب الاجتماعية والسياسية في تحديد وتفسير الأجر

والاعتماد على الأدوات الاقتصادية فقط، فالأجر في الأدب الاقتصادي الرأسمالي هي التعبير نقدي لقيمة قوة العمل أو هي ثمن تلك القوة، كما أن المدرسة الرأسمالية تعتبر العمل أجد العناصر التي تشارك في العملية الإنتاجية و أن ما يحصل عليه هذا العنصر من أجر يتحرر بذلك القدر من الإنتاج. ترتبط الأجور في الفكر الاشتراكي بالمحتوى الطبقي للفلسفة الاشتراكية التي تعتبر العامل هو مادة بناء الاشتراكية و هدفها، فتعتبر الأجور تعبيراً نقدياً عن جزء المنتج الضروري المدفوع للعامل وفقاً لكمية و نوعية العمل الذي يبذله، فإن زيادة كمية العمل سوف تتحقق الزيادة في أجر العامل الذي يستلمه و كذلك الحال بالنسبة لتحسين نوعية العمل الذي يقدمه العامل، و تتكون أجور العمل في الاشتراكية من قسمين هما الأجور الأساسية و الأجور الإضافية. إن أوسع أشكال الأجور انتشاراً هو شكل الأجرة حسب القطعة وفقاً لكميتها و نوعيتها و هي تختلف عما هو عليه في النظام الرأسمالي حيث تعتبر الأجرة حسب القطعة وسيلة لاستغلال العاملين بينما تعتبر في الاشتراكية حالة توثيقية بين المصلحة الاجتماعية و المصلحة الضرورية من حيث زيادة إنتاجية العمل الاجتماعي و زيادة الأجرة الفردية، حيث أن زيادة الإنتاج يرافقها أيضاً زيادة في الأجور، و كذلك تتعدد أشكال الدفع حسب القطعة الفردية و القطعة الجماعية و القطعة المباشرة و القطعة التصاعدية و أجرة القطعة مع العلاوات و إلى جانب ذلك يستخدم شكل دفع الأجرة حسب الزمن و تتمايز تبعاً لتباين تأهيل العاملين و شروط العمل و أهميتها¹ ولم تكن فكرة الأجر في العصور القديمة بمعناها المتعارف عليه الآن ك مبلغ نقدي بل مرت بعدة مراحل يمكن استعراضها كمايلي²:

1. الأجر في نظام العبودية : يعتبر العبد في هذا النظام مملوكاً لسيد ملكية الأشياء، و وقته و ولده في

خدمة السيد مقابل الالتزام الإنساني لتكفل بغذائه و إيوائه ويرتفع هذا المقابل من جانب السيد بقدر ما

¹ عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار المجدلوي، عمان، الأردن، 1999، ص 127، 128

² حماد محمد شطا : النظريات العامة للأجور والمرتبات ، دراسة مقارنة بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي ، ديوان المطبوعات الجامعية

الجزائر 1982 ص ص:42،46

يكون ذلك مفيدا لتنمية ثروته وأملكه وينخفض هذا المقابل في حالة العرض الكبير للعبيد فيكون الثمن زهيدا و هذا يؤدي إلي انخفاض و تدني الطلب علي العبد والعكس إذا قل العرض ارتفع هذا المقابل.

2. نظام رقيق الأرض :إن نظام رقيق الأرض هو الامتداد الطبيعي لنظام العبودية إلا أن الرقيق يتمتع بحق تكوين أسرة وملكية و جزء من وقته يعمل فيه لحسابه. فلم يعد الرقيق مملوكا لسيده ولكنه مرتبط بإقطاعيته يعمل فيها الوقت الذي يحدده العرف في مقابل أن يمنحه السيد قطعة أرض يفلحها لحسابه وتزيد مساحة هذه الأرض الممنوحة للرقيق أو تنقص بحسب الجودة وهنا نجد في هذه الحالة أن الأجر يتمثل في قطعة أرض.

3. النظام الحرفي : قد أتاح هذا النظام للأجراء قدر أكبر من الحرية رغم أنه كان يشارك رقيق الأرض في منحه الحرمان من حرية الانتقال نظرا للقيود الإقطاعية السائدة إلا أنه كان يملك أدوات إنتاجية وورشته ويقوم بتسويق منتجاته وفي الغالب كان يحصل على الخامات ويردها مصنعة مقابل نسبة معلومة ولقد كان دخل الحرفي يتكون من الفارق بين ثمن الخامات والإنتاج كامل الصنع.

4. النظام الإسلامي :لقد جاء الإسلام بتعاليمه السمحة، وجعل نظام المكاتبه بين الخادم والمخدوم وذلك ليحفظ للخادم كرامته وتمهيدا لتحريره من شتى القيود ومضمون هذا النظام وهذه المرحلة هو أن يكاتب الرجل عبده على أن يدفع له مبلغا معيناً ويكون المكاتب في وضع وسط بين الرق والجبرية حيث يمارس نشاطه الخاص بشروط معينة فإذا أدى ما كتب عليه من أقساط عتق وأصبح حراً وارتفعت عليه القيود الموضوعة على نشاطه في حالة المكاتبه فإذا عجز عن ذلك عاد لعبوديته كما في السابق. إن الأجر في النظام الإسلامي لا يجب أن يقل عن أجر معين ألا وهو الحد الأدنى للأجر والذي يحدد أساسا بمراعات مستوى المعيشة في بيئة العامل ،حيث أن الحد الأدنى للأجر يمثل توفر حد الكفاية من الأجر والذي يضمن للعامل مستوى المعيشة السائد، وهناك من الكتاب المسلمين الذين يرون الأجر يحدد على أساس المشقة والإنتاجية بغض النظر عن توافر حد الكفاية وبالتالي فصاحب العمل في

القطاع الخاص مسؤول عن إعطاء العامل مقدار عمله أو أجره استنادا إلى معيار المشقة والإنتاجية فإذا حقق هذا الأجر للعامل حد الكفاية فذلك أفضل والا قامت الدولة بدفع الأفاق وسد الفجوة بين الأجر وحد الكفاية.

5. النظام الأجرى الحديث: وهو النظام الذي ظهرت فيه الرأسمالية حيث أصبح صاحب العمل يملك الآلات فقط وهذا دون ملكية الافراد وبالمقابل كان المنظم يدفع للعامل أجره متفق عليها بسعر السوق وبالتالي أصبح العامل يتمتع بحقوقه القانونية والتي جعلته يقف على قدم المساواة مع رب العمل كما أصبح العامل من الناحية القانونية أيضا حرا في أن يعمل أو لا يعمل لدى صاحب العمل وبالقدر الذي يتفق مع رغبته في التعاقد وقبوله الأجر المعروض.

المطلب الثاني: مفهوم الأجر و أهميته

أولا: مفهوم الأجر

يعرف الأجر لغة على أنه الجزاء على العمل و جمعه الأجور و ذلك للانتفاع¹ و يسمى باللغة الفرنسية " SALAIRE " و هي مستمدة من الكلمة اللاتينية " SALARIUM " و ترمز هذه الكلمة الى العلاوات الممنوحة.² أما اصطلاحا فهو ما يحصل عليه العامل الخاضع لقواعد قانون العمل وذلك بغض النظر عن مدة و طبيعة العمل مهما كانت صفة صاحب العمل³ أي المبلغ الذي يدفع لأفراد القوى العاملة مقابل قيامهم بعمل تحت ظروف معينة⁴ وهو ما يمثل نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي ويتحدد بما يتضمن مستوى من الحياة اللائقة طبقا للمستوى الاقتصادي و الحضاري لبلد ما و يتفاوت هذا الاجر بما يساهم به العامل في

¹فؤاد أفرام البيستاني, منجد الطلاب, دار المشرق, ط 18, لبنان, 1974, ص4

²سلمى حسن أحمد حمود , تطوير الأعمال المصرفية , مطبعة الشرق, ط2, عمان, 1982, ص236

³أحمد سليمان, التنظيم القانوني لعلاقات العمل, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 1998, ص212

⁴صلاح الدين عبد الباقي, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية, إسكندرية, 2004, ص92

تكوين هذا الدخل القومي¹ والأجر يختلف في مفهومه عن الراتب الذي يقصد به مبلغ من المال يستلمه الموظف العمومي شهريا وهذا الموظف يكون خاضع لقواعد و احكام الوظيفة العمومية² .

ويمكن تحديد الفرق بين الأجر و الراتب فيما يلي³:

- ان مصطلح الأجر يطلق على من يحصل على أجره باليوم أو الساعة أو الأسبوع أما الراتب يطلق على من يحصل على أجره بالشهر .

- ان الأجر يرتبط عادة بما يحصل عليه الفرد الخاضع لقواعد لقانون العمل أما الراتب فيحصل عليه الفرد الخاضع لقواعد قوانين الوظيفة العمومية.

رغم أن كلمة مرتب كانت تطلق فقط اعلاء لمكانة الموظف الا أنه في الحقيقة كل الأعمال مهمة سواء كانت في الوظيفة العمومية أو في القطاع الخاص ومع مرور الوقت وجد أن اللفظيين اندمجا مع بعضهما البعض وأزيلت الفوارق التي كانت موجودة بينهما وأصبحت كلمة اجر أو راتب تعبر الى نفس المعنى و أصبح مصطلح أجر يستعمل للدلالة على المفهومين معا.

ان التطرق الى مفهوم الأجر لا يكتمل الى ادا تطرقنا الى انواعه و تتمثل في ثلاثة أشكال⁴:

1. الأجر النقدي: وهو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

2. الأجر العيني: وهو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية،

العلاج، المواصلات، السكن، وجبات الغداء أثناء العمل... الخ

3. أجر الشخص: ويتخذ ثلاثة أشكال وهي كما يلي: أجر الزمن، أجر الوحدات، أجر المكافأة و سنتطرق

فيما بعد الى كل واحد من هذه الأشكال الأخيرة بالتفصيل.

وهناك تقسيمات أخرى للأجور و هي:

¹حماد محمد الشطا، نفس المرجع السابق الذكر، ص14

²اسماعيل محمد هاشم، مبادئ الاقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1994، ص 378

³اسماعيل محمد هاشم ، نفس المرجع السابق الذكر، ص378

⁴راشد البراوي، الموسوعة الإقتصادية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1997، ص 18

1. الأجر الحقيقي: وهو مقدار من السلع و الخدمات التي يرغب العامل في الحصول عليها مقابل أجره النقدي.

2. الأجر الاضافي: وهو ما يدفعه زيادة على الأجر العادي لقاء العمل الذي خارج أوقات العمل العادية.

3. الأجر الطبيعي: و هو الأجر الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة.

ثانيا: أهمية الأجر

تلعب الأجور دورا هاما و أساسيا في تحديد أداء الافراد و توجيه هذا الأداء, و بالتالي دفع الأفراد لسلوك معين, فهناك علاقة وثيقة بين أداء الأفراد وبين ما يحصلون عليه من أجر, تتعكس نتائجها على النتائج المتوقع تحقيقها من الأفراد مما يؤثر على النتائج المتوقع تحقيقها على مستوى المنظمة و بالتالي على مستوى المجتمع, لذلك يعتبر وضع سياسة عادلة و منطقية للأجور تتناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله الأفراد, ومستويات المعيشة وتكاليفها من أهم عوامل نجاح برامج ادارة الأفراد في المنشآت وبالتالي نجاح ادارة هذه المنشآت في تحقيق أهدافها, فقصور الأجور عن تأمين الاحتياجات الأساسية للأفراد, وانخفاضها و عدم قدرتها على تحفيز الأفراد يترتب عليه الكثير من النتائج الخطيرة التي تستدعي من الوقوف عندها و ادراك خطورتها, ومن أهم هذه النتائج ما يلي:¹

1. اضطرار الأفراد الى البحث عن عمل آخر خارج أوقات الدوام الرسمي لمنشآت القطاع العام, لتأمين دخل اضافي لسد الثغرة بين الامكانيات التي يتيحها لهم أجرهم المنخفض و الحاجات التي يعتبرونها أساسية و تعجز الأجور التي يتقاضونها عن تأمينها, وبالتالي تصبح المنشأة العامة أماكن لاكتساب الخيرات و المعارف و تسخيرها لخدمة الأعمال الاضافية التي يقومون بها, اضافة الى اضاءة الوقت و تحويل هذه المنشأة الى أماكن للتسلية.

¹سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد ، فلسطين 2004، ص 11،12،13،14

2. ان الآباء عندما يبحثون عن عمل آخر يدفعهم الى الغياب عن أسرهم بشكل أكبر مما يؤدي الى تراجع

دور الآباء في توجيه أسرهم و لا يخفى ما يترتب على ذلك من نتائج اجتماعية خطيرة.

3. هجرة الأفراد و خاصة الكفوئين منهم من مكان عملهم للعمل في منشآت أخرى ذات الأجر المرتفع ،وقد

يدفعهم ذلك للهجرة خارج البلاد ،مما يحرم البلاد من الكفاءات و خاصة الشبابية وهذا ما نلاحظه في

الكثير من منشأة القطاع العام حيث نجد أن بعض الأفراد يلجؤون للحصول على اجازات خاصة بلا

أجر لسنوات يؤمنون من خلالها فرص عمل خارج البلاد.

4. زيادة معدلات الغياب عن العمل سواء عن طريق الغياب المبرر أو غير المبرر أو من خلال الاجازات

المرضية ، و التهرب من العمل بحجة أن الأجر منخفض و لا يتناسب مع طبيعة الأعمال التي يقومون

بها، و مع الجهود التي يبذلونها في العمل .

5. ارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض مستوى الرضا عن العمل مما يجعل الأفراد يعملون بالحد الأدنى

من طاقاتهم.

6. انتشار الفساد ومظاهره المختلفة في المجتمع كـ الرشوة و اللجوء الى الابتزاز، و الاختلاس، حيث

أظهرت احدى الدراسات العالمية و من واقع الملفات المدروسة، بأن قلة الدخل الفردي العام و الحاجة

الملحة للمال تعتبران من أهم العوامل التي تدفع بالكثير من الأفراد للإقدام على مثل هذه الأعمال.

ولتفصيل أهمية الأجور أكثر تم تقسيم الاهداف الى ما يلي :

أ- أهمية الأجور بالنسبة للأفراد:

تحتل الأجور أهمية خاصة بالنسبة للأفراد و ذلك لعدة أسباب أهمها:

- يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد ولأسرهم و خاصة في بلدان العالم الثالث حيث ترتفع نسبة

الاعالة مما يجعل الأجر المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد و أسرهم.

- يعكس الأجر المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه و ذلك من خلال ما يؤمنه الأجر للفرد من حاجات.
- يلعب الأجور دورا هاما في تحديد الحالة المعنوية و النفسية للأفراد ، و بالتالي يجب أن يشعر الفرد بأن الاجر الذي يتقاضاه يؤمن له الاستقرار النفسي و المعنوي .
- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد و أهميته بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها فبقدر ما يحصل الفرد على أجر مرتفع فانه يشعر بتقدير المنظمة له بشكل أكبر ، و العكس صحيح
- تلعب الأجور دورا هاما في قرار الفرد في البقاء في المنظمة الحالية التي يعمل بها، أو الانتقال منها.
- ب- أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة:
تعتبر الأجور ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات و ذلك للعديد من الأسباب أهمها :
 - تحتل الأجور الجزء الأكبر و الأهم من تكلفة الإنتاج.
 - تستطيع المؤسسة من خلال الأجور ، ايجاد علاقة طيبة بين الادارات و الأفراد مما ينعكس ايجابا على سير العمل.
 - تستطيع المؤسسة من خلال الأجور استقطاب العمالة الجيدة، و جذب الأفراد الى أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأعيان كأعمال النفط.
 - تعتبر الأجور احدى الوسائل التي تستخدمها المؤسسة من أجل تحفيز الأفراد لتحسين ادائهم في العمل وزيادة انتاجهم كما و نوعا.
 - تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تستخدم لمعرفة نسبة ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها ولزيادة هذه النسبة.
 - ان مقدار ما تدفعه المؤسسة للأفراد من أجور قد يدل في بعض الأحيان على القدرة و الامكانيات المالية لهذه المؤسسة ، وعلى مركزها المالي بين المؤسسات الأخرى.

ج- أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع :

تعتبر الأجور التي تدفع للأفراد في المجتمع ذات أهمية أيضا بالنسبة للمجتمع ككل، وذلك للعديد من الأسباب أهمها:

- بما أن الأجور التي يحصل عليها الأفراد في المجتمع تحدد المستوى لهم في هذا المجتمع فانها بالتالي تحدد درجة الرضا الذي يعيشه هذا المجتمع.
- في حال كانت الأجور مرتفعة فإنها تمكن الأفراد من الادخار الذي من الممكن أن يساهم في الاستثمار مما ينعكس على الاقتصاد الوطني
- في المجتمعات التي تكون فيها مستويات الأجور مرتفعة فانه يمكن فرض ضرائب على دخول الأفراد يمكن ان تستخدم العديد من المشاريع الخدمية العامة لكن يجب أن نؤكد هنا على أن هذه الضرائب يجب ألا تؤثر على المستوى المعيشي للأفراد، وعلى درجة رضاهم عن الأجور لأن ذلك يجعل هذه الضرائب تقوم بمفعول عكسي قد يؤدي الى نتائج سلبية.
- من خلال الاجور يستطيع المجتمع أن يحافظ على الأيدي العاملة الخبيرة و الجيدة.
- ان الأجور من شأنها أن تساهم بدور كبير في تحسين حركة البيع والتبادل في الأسواق وبالتالي تنشيط عملية الاستهلاك، ومن ثم عملية الانتاج.
- تعتبر الأجور من أهم عوامل تمتسك المجتمع باعتبارها تشكل الدخل الأساسي للطبقة الوسطى في المجتمع والتي تشكل أحد عوامل تماسك المجتمع .

المطلب الثالث: الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور

والتي حددها Belcher بأنها اعتبارات اقتصادية اجتماعية، نفسية، سياسية و اخلاقية.¹

¹سومر أديب ناصر ، مرجع ذكر سابقا ، ص 15

1. الاعتبارات الاقتصادية: يرى Belcher أن الأجر كالعلة له وجهان. الأول ويمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل ، أما الثاني فيمثل الدخل بالنسبة للعامل ، ويمثل الأجر بالنسبة لصاحب العمل السعر الذي يجب أن يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الانتاج وبهذا المعنى يكون المدفوع مقابل خدمات الفرد عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء حيث يحاول المشتري أن يحصل على أكبر كمية و أعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود ، وبهذا المعنى أيضا يبيع العامل خدماته للحصول على دخل محاولا الحصول على أعلى سعر ممكن ، نستنتج ان Bechler ينظر الى عنصر العمل كأى سلعة اخرى ، غير أن هناك مجموعة من العوامل التي يتمتع بها عنصر العمل و التي تجعله لا يعتبر كأى سلعة أخرى ، أهمها أن عنصر العمل يختلف عن عناصر الانتاج الأخرى في الكثير من النواحي ، فعنصر العمل لا يمكن شراؤه كأى سلعة أخرى على أساس مواصفات خاصة بالحجم مثلا أو الوزن أو المتانة، كما أن عنصر العمل يختلف من فرد لآخر كما أنه يختلف بالنسبة للفرد نفسه وذلك من وقت لآخر كما ان عنصر العمل لكي يعتبر سلعة لابد لأن يخضع لعملية التبادل لقاء سلع أخرى وهذا ليس فقط غير ممكن بل مستحيلا. وبغض النظر عن وجهة نظر Bechler الاقتصادية للأجور ، فان الاعتبارات الاقتصادية للأجور يجب أن تتطوي على تأثير الأجور على الاقتصاد ، وتأثرها بها ، أي على العلاقة المتبادلة بينهما ، فالأجور يمكن أن تساهم في تنشيط الاقتصاد من خلال تنشيط عملية الاستهلاك ، وبالتالي تنشيط عملية الانتاج زمن خلال استخدام المتبقي أو الفائض من الأجور في استثمارات معينة تخلق فرص عمل ومصادر دخل اضافية تساهم في دعم و تطوير الاقتصاد الوطني وزيادة امكانيته لدفع أجور مرتفعة تساعد في تحسين الوضع المعاشي لجميع الأفراد.

2. الاعتبارات الاجتماعية : كم ذكرنا سابقا بأن الفرد ينظر كأنه يمثل مقياسا لقيمته في المؤسسة التي يعمل بها و بالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه أي أن الأجر يعكس المركز الاجتماعي للفرد

ولأسرته ، وهذا مايفسره لنا ما يعلقه الأفراد من آمال على زيادة الأجور وارتفاعها، ويفسر أيضا نظرة المجتمع للأفراد من خلال الأجور التي يتقاضونها وما توفره لهم من سلع و خدمات، مما يدفع الأفراد الى بدل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم في العمل و تطويره لتحسين أوضاعهم الوظيفية من أجل الحصول على المزيد من الأجر، وهذا ما يدفع بعض الأفراد الى اللجوء لما يسمى بالتعديل الوضع الوظيفي بعد حصولهم على شهادة دراسية جديدة أعلى من الشهادة المعينين على أساسها حيث يقابل الشهادة الجديدة فئة جديدة للأجر وبالتالي الحصول على أجر أعلى، متوقعين أن يؤدي ذلك الى تحسين مركزهم الاجتماعي و المالي.

3. الاعتبارات النفسية: ان أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها العوامل النفسية، التي تأثر سلبا أو ايجابا على هذا الأداء وهذه العوامل النفسية تتأثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات أهمها الأجور، وبالتالي بقدر ما تساهم فيه الأجور في تحقيق الاستقرار و الراحة النفسية للأفراد بقدر ما تمكنهم من تحسين أدائهم في العمل فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق و تفكير مستمر لتأمين متطلباتهم مما يآثر سلبا على أدائهم في العمل و بالتالي على النتائج المتوقع تحقيقها منهم. ومن هنا يجب أن نلفت نظر الادارات الى هذه الناحية المهمة لزيادة التركيز و الاهتمام على الحالة النفسية و المعنوية للأفراد من خلال العدالة في التعويضات الأخرى أيضا (غير الأجور) والابتعاد عن المعايير الشخصية والحكم الشخصي للرؤساء في العمل، والاعتماد على أسس عادلة ومعايير واضحة لمنح هذه التعويضات (كالحوافز و المكافآت التشجيعية).

4. الاعتبارات السياسية: تتطوي هذه الاعتبارات على سياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الأجور المطبقة في البلاد من خلال القوانين و اللوائح التي تصدرها وتطبقها فيما يتعلق بالأجور، حيث تستطيع الدولة ومن خلال اتباع سياسة محفزة للأفراد يدفع بموجبها أجورا مرتفعة، أن تساهم في علاقاتها معهم.

5. الاعتبارات الأخلاقية: تنطوي هذه الاعتبارات على مدى تأثير المستوى الأخلاقي للأفراد بالأجور التي يتقاضونها، وعلى العدالة في توزيع الأجور والمساوات فيما بين الأفراد وذلك بالنسبة لبعض الاعمال بالتالي يجب أن تساهم الأجور في المحافظة على السوية الاخلاقية (على الأقل) للأفراد والعمل على رفعها و تصحيحها، لأن انخفاض الأجور قد يدفع الأفراد الى سلوك غير أخلاقي كالرشوة أو استغلال الوظيفة لأغراض خاصة وغيرها.

6. الاعتبارات الثقافية: وتنطوي هذه الاعتبارات على العلاقة بين الأجور، وساهمتها وتأثيرها على المستوى الثقافي للأفراد في المجتمع وبالتالي على المستوى الثقافي لهذا المجتمع، وذلك من خلال مساهمتها في مساعدة الأفراد على متابعة دراستهم، ورفع مستواهم الثقافي من خلال شراء الكتب و المجالات وغيرها، والتي من الممكن ان تساعدهم على كسب الثقافة و المعرفة ومتابعة كل جديد في مجال العلم و المعرفة، فادا كانت مستويات الأجور متدنية، تكاد تكفي الافراد لتأمين احتياجاتهم المعيشية الأساسية، فانهم لن يقوموا بأي عملية لشراء الكتب وغيرها على حساب الحاجات الأساسية لهم، حتى ان بعض الأسر الفقيرة قد تدفع بأبنائها لتعلم وممارسة احدى المهن و الحرف لكسب المال وزيادة دخلهم بدلا من تشجيعهم على متابعة التحصيل العلمي، جراء ما تسببه الأجور المتدنية من مشاكل اقتصادية لهم.

المطلب الرابع: أهداف الأجور

تتمثل أهداف الأجور فيما يلي :¹

1. الملائمة : تتمحور حول تحديد الأجر الأدنى و الحد الأقصى الملائم للأجور ، فالحد الأدنى يتحدد على ضوء حساب مستوى المعيشة و الحد الأقصى فيتحدد في القطاعين العام و الخاص من خلال سياسات الأجور التي تعدّها منظمات كل منها .

¹: حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2002، ص ص، 301، 302

2. الانصاف : يعد هدف الانصاف من اهم أهداف الاجور فالعامل يتوقع ان يحصل على اجر عادل مقابل دوام عمل عادل ، الا أن التوقع ليس ثابتا ، كون الأجر المنصف يختلف باختلاف شعور طالبه أو المستفيد منه ، ويرتكز عنصر الانصاف على مساهمات الأفراد ، بحيث يحصل كل فرد على أجر يتناسب مع مساهماته الفردية والتي من بينها الشهادات العلمية ، الخبرة ، الجهد ، نوعية الانتاج ، أهمية العمل ، عدد السنوات العمل الخ .
3. الضمان : المقصود بهذا الهدف حماية العامل من المخاطر الحياتية و الطارئة ، و من أبرز هذه المخاطر : البطالة ، التوقف عن العمل ، المرض ، التقاعد ، حوادث العمل . وهناك نوعين من الضمان : الاول يتعلق بضمان التقديمات أو التأمينات المالية ، والثاني يتعلق باستمرارية الوظيفة
4. القبول : نجد أن المنظمات الناجحة تستعمل هذا الهدف كوسيلة تسعى من خلالها لحث الافراد على القبول بالأجور اذ تلجا المنظمات الى شرح سياسات الأجور بحذاقة مشددة على أهمية الأجور بهدف الحصول على موافقة وقبول الافراد ببرامج الأجور .
5. التوازن : يسعى هذا الهدف الى تحقيق التوازن بين أفراد العمل ، من أجل تفادي حدوث فوارق كبيرة بين أجر الرئيس و العامل او أجر العامل بالساعة والعامل بالراتب لان وجود اللاتوازن في نسب الأجور يخلق شعور بالإنصاف لدى بعض الأفراد ، و يدفع بهم للتقليل من اعطاء أهمية للعمل
6. التحفيز : ان هذا الهدف يسعى الى جذب و الحفاظ على الافراد فالأجور تهدف الى خلق الدافعية لدى هؤلاء الأفراد و تحثهم على زيادة الانتاج فالأجور ذات الحوافز العالية غالبا ما تستخدم لجذب الأفراد الكفاء.

المبحث الثاني: ماهية نظام الأجور

يمكن لنظام الأجور ان يجذب الأفراد للعمل في المنظمة ، أو العكس قد يبعدهم عن الالتحاق للعمل فيها ، أو حتى يصل الأمر إلي ان يترك البعض منهم عمله للالتحاق بمنظمات أخرى ، و خاصة من ذوي المهارات و

الكفاءات العالية نتيجة شعورهم بعدم وجود مثل ذلك التوازن بين الجهد العائد , و من ناحية أخرى تشكل الأجور عنصراً أساسياً من عناصر التكلفة في المنظمة , مما يستوجب ضرورة تخطيطها ليس كمحدد للعدالة و الرضا فقط , و إنما أيضاً كمحدد لمستوى التكلفة و الإنتاجية. ولتسليط الضوء أكثر على نظام الأجور سنتطرق الى ماهية نظام الأجور من مفهومه، أهدافه، مبادئه، نظمه والعوامل المؤثرة فيه. ونتطرق أيضاً في مبحث مفصل الى أساسيات نظام الاجور من التخطيط الاستراتيجي لنظام الأجور، خطوات تصميمه، ادارته ، التحديات والمشاكل التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم نظام الأجور و أهدافه

أولاً :مفهوم نظام الأجور

هو نظام يتطلب تخطيط مسبق لكم ونوع الانتاج ومقاييس جيدة عن حجم الانتاج لكل وظيفة وهذا يعتمد على نوع الوظيفة ومدى توفر دراسات حركة ووقت قياسية. ويلعب هذا النظام دوراً أساسياً في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دوراً مهماً في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للموظفين.¹

ثانياً: أهداف نظام الأجور

ويهدف نظام الأجور إلى:²

1. بناء نظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقاً لوظائفهم ومستويات أدائهم ويتطلب ذلك من جهة إجراء

تقييم للوظائف لتحديد قيمتها النسبية، ومن جهة أخرى تسعير هذه الوظائف بأخذ العوامل الأخرى:

التشريع , قدرة المنظمة المالية، الأسعار المطبقة في السوق الخ.

2. الحفاظ على العمال الحاليين: خاصة منهم العمال ذوي الكفاءات العالية.

3. الحصول على عمال أكفاء: توظيف عمال جدد لديهم القدرات والطاقات الضرورية للمنظمة.

¹سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص، 265

²حمدأوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، 2004، ص، 139.

4. تشجيع التصرفات المرغوب فيها: بمعنى توجيه سلوكات العمال إيجابيا.
5. مراقبة التكاليف: بمعنى الضغط على تكاليف اليد العاملة الناتجة خاصة عن الأخطاء في أداء العمل.
6. زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية: حيث يؤدي تشجيع العمال إلى الاهتمام , أكثر بالمهام الموكلة لهم وأخذ مسؤولياتهم مما يحسن من مستوى الأداء على مستوى الوحدات المختلفة وعلى مستوى المنظمة ككل.

المطلب الثاني: مبادئ نظام الأجور

لنظام الاجور تأثير فعال وواضح على كثير من القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة و درجة الرضا التي يتمتعون به، علاوة على ذلك انه يحمل المنظمة الكثير من التكاليف لذلك لا بد على المنظمات أن تتسم بإعداد نظام الاجور بدقة لكي يكون ذا تأثير ايجابي، و عليه يجب أن يتميز هذا النظام بالخصائص اليه:¹

1. العدالة: ان العدالة شرط مهم لأي نظام سليم للأجور الا ان العدالة في حالة معقدة متعددة الابعاد و لهذا يجب أن يتميز نظام الأجور في تحديد أجر كل وظيفة ب:
 - العدالة الخارجية: هي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة.
 - العدالة الداخلية: هي العدالة في ذات الوظيفة و بين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة، فيجب أن يكون مبلغ الاجر عادلا في مكافئة المؤهلات و الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، فالنظام السليم يجعل أمر (معاون محاسب) مثلا تتناسب مع المؤهلات و الجهد الذي تطلبه الوظيفة و أجر الوظائف الاخرى التي تتطلب مؤهلات و جهد مناظر.
2. الوضوح: المقصود بالوضوح هو ان يخضع النظام القواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تجديد الأجور لوظيفته، فهذا يساعد في التقدير فيما اذا كان الاجر محدد لوظيفته متكافئا مع

¹ يوسف حجم الطائي، " ادارة الموارد البشرية"، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 351.

استحقاقه و مع الاجر المحدد للوظائف الأخرى، و لهذا فالنظام السليم يتضمن تعليمات و اضة و بسيطة.

3. الشفافية: و تعني أن يكون نظام مكشوفاً و ليس سرياً، فغالبا ما تستخدمه السرية للتقييم بدلا من التحفيز

الفاضح، فقد تدفع للبعض أجور أو مزايا أو مخصصات عالية جدا لو عرف الآخرين بما تؤدي الى قيامهم بالشكاوي، فتبقى سرية، لذلك حينما يكون النظام سري و غير شفاف، فالاحتمال هو ناتج عن هذا التميز معتمدا و مقبولا كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت تعويضية للتخصصات النادرة تحتاجها في هذه الحالة، و لا تحتاج ان تجعلها سرية.

4. الاستقرار و الثبات: الشرط الآخر للنظام السليم هو أن يكون ثابتا و مستقرا فلا يتم تغييره الا عند توفر

شرط الموضوعية، و هذا ضروري لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور اذا ازدادت كفاءة العاملين، فهناك ادارات تشجع العاملين على الابداع و بذل الجهد و بعد تحقيق زيادة في الانتاجية ستبدأ بتخفيض أجورهم.

5. ارتباط الاجر بالأداء الفعلي: ان الأجر السليم في وجهة نظر الادارة و الموظف نفسه، و هو أجر

يعوض الفرد العامل عن الاداء الفعلي الذي قدمه، فالإدارة التي تدفع أجر أو مكافاة بغض النظر عن اداء الفرد العامل سوف تخسر، كما أن الفرد يستلم مكافاة لا يستحقها يستهين بها و بكل نظام المكافاة.

المطلب الثالث: نظم الأجور (طرق الدفع)

يتقاضى العاملون أجورهم بأشكال مختلفة وتبعاً لطرق وأساليب متباينة تحددها الاتفاقيات أو عقود العمل، وغالباً ما يرغب كل من العمال وأصحاب العمل في اللجوء إلى شكل للأجور يلبي رغبتهم المشتركة. وتختلف رغبات الطرفين بحسب ظروف العمل وشروط السوق. إذ يميل العمال عادة إلى الحصول على أجر مضمون في حالة الركود الاقتصادي، ويرغبون بربط الأجر بالإنتاج في حالة الراج، وكذلك أرباب العمل. ولكن قد لا تتفق رغبات الطرفين دائماً وفي مختلف الظروف، وقد تدفع الأجور نقداً أو عيناً، أسبوعياً أو شهرياً. وقد دأب رجال

الأعمال وعلماء الإدارة على السعي المتواصل إلى ابتكار أشكال للأجور تحقق أرباحاً أكبر لأصحاب العمل، وترفع في الوقت نفسه أجور العمل أيضاً . وحدثت تطورات مهمة على سوق العمل في كل الدول الصناعية المتقدمة حققت ضمانات أكبر للعاملين ما يزال عمال كثيرون يطمحون إلى تحقيقه في بلدان أوربية الشرقية والعالم الثالث. تهدف المنظمات من جراء دراسة نظم الأجور و تحديد طرق دفعها الوصول إلى أسس عادلة وواضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم باعتبارها محددًا لكفاءة الأداء و استقرار العمل و إزالة كل أسباب النزاعات التي قد تنشأ بينهم و بين الإدارة و كي تتحقق نظم دفع الأجور المتوخاة منها يجب ان تتوفر فيها بعض المتطلبات الأولية ، و أهم هذه المتطلبات:

- يجب ان يقابل الأجر أهمية العمل الذي يؤديه الفرد و شروط هذا الأداء.
 - يجب ان تحقق طريقة الدفع درجة مقبولة من رضا الأفراد ليزداد شعورهم بالرغبة في الأداء و الاستمرار فيها.
 - يجب ان تكون نظم سهلة ومفهومة، من قبل كافة العاملين. و بصورة عامة ، هناك نظامان رئيسيان مستخدمان لدفع الأجر الدفع علي أساس الزمن ، و الدفع علي أساس الإنتاج.
 - وتتخذ نظم الأجور في الوقت الراهن أحد الأشكال الثلاثة التالية:¹
1. نظام الدفع حسب القطعة: لاحظ أصحاب العمل وعلماء الإدارة أن أجر الوقت لا يعطي العامل أي حافز لزيادة وتيرة العمل وزيادة الإنتاجية، وغالبًا ما يحتاج صاحب العمل إلى تطبيق نظام دقيق للرقابة من أجل تحقيق هذا الهدف، مما يزيد في أعبائه المالية لضمان الاستغلال الكامل لوقت العمل. لهذا أدخل أسلوب جديد لحساب الأجر وهو أجر القطعة .وفي مرحلة معينة حل أسلوب أجر القطعة محل أجر الوقت، أما اليوم فقد تمت العودة إلى التوسع في أسلوب أجر الوقت لأن إدخال التقنيات العصرية والآلات ذاتية الحركة جعل وتيرة العمل وشدته محددتين مسبقًا بمتطلبات الآلة وليس بالعامل نفسه.

¹ أحمد الكردي ، نظام الأجور و الحوافز الفعال بمنظمات الأعمال ، , دار النهضة العربية ، بيروت، 1995، ص 386

ولهذا الأسلوب الذي يتحدد به الأجر على أساس عدد القطع التي ينتجها العامل أو على عدد المراحل

التي تقوم بها عملية إنتاج السلعة مزايا متعددة منها:

- يخفف من شعور العامل بأن صاحب العمل يستغله، إذ يبدو العامل كأنه يتقاضى دخلاً مرتبطاً ارتباطاً مباشراً بكمية الإنتاج والعمل الذي يقوم به.
- يساعد في زيادة وتيرة العمل والاستخدام المجدي لوقت العمل. فالعامل يسعى إلى الحصول على أجر أكبر، ولهذا فإنه يعمل بكل قدرته لزيادة عدد القطع المنتجة، ويحقق بذلك نفعاً له بزيادة الأجر ولصاحب العمل بزيادة الإنتاج وزيادة الأرباح وكذلك للاقتصاد الوطني
- زيادة إنتاجية العمل ورقم الإنتاج ويسهل عملية ربط الأجر بالإنتاج فيحقق عدالة أكبر في توزيع الأجور بين العاملين.

بالرغم من أن طريقة الدفع على أساس الإنتاج تعتبر من أقدم النظم لدفع الأجور فإنها مازالت تحظى باهتمام كبير من قبل الإداريين والباحثين لصلتها المباشرة بإنتاجية الفرد، و أساس هذه النظم يقوم على ربط مقدار الدخل الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج أو كمية الأداء التي يحققها، وبذلك فإن الفرد يشترك في الحصول على جزء من ناتج أدائه فإذا زادت كمية الإنتاج يزداد عائد الفرد من الأجر، والعكس فإنه يتحمل العبء بانخفاض أجره إذا انخفضت إنتاجيته.

أما عيوب هذه النظم فتكمن في:

- تقلل هذه النظم من فاعلية الإدارة في التفكير بإيجاد الوسائل الفعالة للرفع من معدلات الكفاءة الإنتاجية، اعتقاداً منها أن الكفاءة يمكن أن تصل إلى معدلات مرتفعة بصورة تلقائية على أساس ربط الأجر بالإنتاج.

- قد يؤدي استخدام نظم الأجور علي أساس الإنتاج إلي زيادة الهدر في الموارد و تشغيل الآلات و التجهيزات بأكبر من طاقاتها ، و ذلك نتيجة توجه الأفراد لزيادة حجم الإنتاج بشتى السلب و الوسائل ، دون أي اعتبار لجودته ، بقصد الحصول علي أجور مرتفعة.

- قد تعمل هذه النظم بصورة عكسية بالنسبة لشعور الأفراد بالرضا ، و ذلك عندما تكون وسائل العمل قديمة و منخفضة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلي انخفاض مستوى أداء الأفراد لأسباب خارجة عن إرادتهم.

- ان المغالاة في استخدام نظم الأجور علي أساس الإنتاج باعتبارها وسيلة لحث الأفراد علي زيادة إنتاجيتهم قد يكون خاطئاً مما يؤدي إلي نتائج غير مرغوب فيها ، فلقد دلت التجربة ان الأجر ليس هو الحافز الوحيد لزيادة الإنتاجية ، و إذا اعتبر كذلك فلا بد من توفر شرطين أساسيين فيه هما:

- وجود رغبة لدي الفرد في تحسين مستوى دخله.
- وجود مقاييس تضمن بدقة ربط مستوى الأداء بمعدل الأجر. و هكذا فان جوهر نظم الأجور التي تدفع

علي أساس كمية الإنتاج ، يمثل في مقدرة هذه النظم علي الربط بين عائد الفرد مع مقدار الإنتاج

الذي يحققه ، و يعتبر مثل هذا الربط أساساً في التخطيط للأجور التشجيعية و التي هي عبارة عن التطبيق

العملي لتلك النظم ، و هذا ما يقودنا للحديث عن مفهوم الأجور التشجيعية و التي تستخدم اليوم

علي نطاق واسع و بطرق دفع متعددة ، حيث يمكن تطبيقها علي العاملين كأفراد و كجماعات. يحفز هذا

الأسلوب العاملين علي زيادة الإنتاج ، كما يؤدي إلي تحقيق وفورات بسبب اقتصاديات الحجم و تحميل

التكاليف الثابتة علي عدد اكبر من الوحدات المنتجة.

2. نظام الدفع حسب الوقت: يعد أجر الوقت أفضل تعبير عن ثمن العمل أو عن قيمة قوة العمل إذ يضع

العامل نفسه بتصريف رب العمل للقيام بأعمال محددة في مدة زمنية معينة ، ويتم تحديد أجر ساعة

العمل، ثم يحسب أجر العامل بقدر الوقت المتفق على بقائه في العمل، وهذا الأسلوب يلائم أصحاب

- العمل من عدة نواح، فهو يمكنهم من التحكم بالوقت الذي يدفعون مقابل أجرًا بحسب حاجتهم، كما يمكنهم من إطالة يوم العمل إذا أرادوا، وقد يرغب العمال في الحصول على دخل أعلى فيضطرون إلى العمل ساعات أكثر. وغالبًا ما يتم تحديد سعر متدن لساعات العمل العادية، وسعر أعلى لوقت العمل الإضافي. وقد لجأ المشرع الجزائري إلى تحديد الأجور على أساس عدد ساعات عمل يومية محددة، ألزم بعدها أصحاب الأعمال دفع أجور زائدة مقابل ساعات العمل الإضافية، قد تصل إلى ضعف الأجور العادية. كما يجب العمل على حماية قوة العمل من الاستنفاد السريع، عن طريق وضع حدًا أعلى لعدد ساعات العمل الإضافي اليومية التي يجوز تشغيل العامل فيها. ويسمح هذا الشكل من الأجر بتحقيق التكيف مع مقتضيات الإنتاج وظروف السوق، إذ يتمكن صاحب العمل من تقليص ساعات العمل عند الضرورة بما يتلاءم مع الحاجة إلى الإنتاج ويخفض أعباء مؤسسته في أوقات الركود. تعتبر نظم الأجور التي تدفع على أساس الزمن شائعة الاستخدام في اغلب المنظمات وخاصة في المنظمات الحكومية و الخدمية ، و المعيار الزمني المستخدم في احتساب الأجر قد يكون الساعة ، أو اليوم ، أو الأسبوع ، أو الشهر ، و ذلك بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج و جودته ، و قد جرت العادة حسب هذا النظام ان يحدد معدل اجر الساعة الواحدة كأساس في احتساب الأجر الكلي ، أما إذا استدعي الأمر ان يعمل الفرد ساعات أكثر من الساعات المقررة ، فيعطي أجرًا إضافيًا عن كمية العمل الإضافية ، وفقًا لمعدل الأجر الأساسي أو وفقًا لمعدل خاص ، قد يزيد عادة عن المعدل الأول. و يعتبر نظام الأجر الزمني ملائمًا أكثر من غيره في الحالات التالية:
- عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد على حدة ، و بالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد و ناتج أدائه.
 - عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية اكبر من اعتبارات الكمية ، أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه.

- عندما يكون العمل غير منتظم باستمرار لأسباب لا علاقة للعاملين بها.

و هذا و تحقق الأجور الزمنية المزايا التالية:

- تضمن للعاملين دخلا محددًا و معروفًا يمكن ان يكون أساس لأسلوب حياته و تصرفاته.

- سهولة احتساب و فهم و استخدام مثل هذه الطريقة سواء من قبل الإدارة ، أم من قبل الأفراد.

و بالرغم من المزايا المذكورة ، فان هذه الطريقة لا تخلو من بعض العيوب ، و أهم هذه العيوب ان نظام الأجر

الزمني يعجز ان يكون حافزًا للأفراد نحو المزيد من بذل الجهد ، لأنه لا يميز بين جهود الأفراد ، و فضلًا عن

ذلك يصاحب هذا النظام صعوبة توزيع نفقات العمل البشري علي تكلفة المنتجات من السلع و الخدمات. و في

السنوات الأخيرة عمدت بعض المنظمات إلي تطوير نظام الأجر الزمني كمحاولة لتلافي الانتقادات الموجهة

إليه و قد تركز هذا التطوير علي فكرة ربط الأجر بصورة غير مباشرة بكمية الإنتاج.

وتجدر الإشارة أن النظام الأول من الدفع لا يلقي قبولا من طرف النقابات و هيئات الدفاع عن حقوق الإنسان

نظرا لما فيه من إحفاف في حق العامل و استغلال بشع لجهوده و عرقه و ما ينطلي عن ذلك من مخاطر

تجاه العامل لذلك يكاد يندم أما الشكل الثاني فيسود في أكثر بلدان المعمورة.¹

3. الأجور المحفزة : على الرغم من مزايا أجر القطعة، فإن تدخل السلطات العامة وكذلك موقف النقابات

من ضرورة تحديد أجر مضمون أو حد أدنى من الأجر للعاملين، قاد رجال الأعمال وعلماء الإدارة إلى

استنباط شكل آخر من أشكال الأجور وهو أجر الحوافز، الذي يتدارك المساوي التي تنجم عن أجر

الوقت أو أجر القطعة. إن أجر الحوافز شكل معدل من أجر الوقت أو أجر القطعة يؤدي إلى زيادة

الإنتاج وتحسين أجور العمل، إضافة إلى زيادة أرباح أصحاب العمل وزيادة مرونة العمل في

مؤسساتهم والقواسم المشتركة بين أجر الحوافز، بمختلف أساليبه، والأنظمة المعمول بها، على تنوعها،

1 الأستاذ أحمد طرطر 'تقنيات الحاسبة العامة في المؤسسة'. ديوان المطبوعات الجامعية 'بن عكنون الجزائر' 2002. ص 237

تكمُن في أنها تتطلق من تحديد معدل أداء متوسط للعمال، ومن تحديد أجر أساسي للعمل بحسب الوقت أو بحسب القطعة، فيبدو نظام المكافأة بمنزلة أجر إضافي عن الإنتاج الذي يتجاوز معدل الأداء المتوسط المحدد. ولا بد من الإشارة إلى أنه مهما يكن أسلوب الحوافز المتبع فإن حساب مكافأة العامل الذي يتجاوز حد الأداء يضمن أن تكون زيادة الأجر التي يحصل عليها العامل أقل من زيادة الإنتاج التي يحققها. فيبقى للمؤسسة فائض من الإنتاج الزائد الذي يحققه العامل. يقوم أسلوب أجر الحوافز على أساس تحديد أجر ثابت مع تقديم مكافآت حوافز إنتاجية تكون مرتبطة دائماً بتحسين الأداء والمردود. وأسلوب أجر الحوافز يشتمل على عدد من الأنظمة، تختلف فيما بينها في طريقة الحوافز مع حفاظها على الجوهر ذاته ومنها:

- مشاركة العمال مباشرة في النتائج المالية للمؤسسة: وتتخذ هذه المشاركة أشكالاً مختلفة أولها الأجور النسبية أو ما يسمى بنظام شولر "Schuller" الذي يقوم على أساس إعطاء العاملين في المؤسسة مكافآت إضافية بنسبة ثابتة من رقم أعمال المؤسسة. وهكذا يصبح العمال معنيين عناية مباشرة بتقديم المؤسسة وزيادة الإنتاج لأنهم يشاركون باقتسام النتائج. وثانيها المشاركة بالأسهم، أي يمنح للعمال حق الاكتتاب بما يسمى أسهم العمل فيصبح العمال شركاء في ملكية رأس المال، ويحصلون، إضافة إلى أجورهم، على عوائد من أسهمهم تتناسب مع نتائج عمل المؤسسة كما يشاركون في إدارة المؤسسة عن طريق إسهامهم في الهيئة العامة للمساهمين، وثالث أشكال المشاركة المساهمة العمالية وهو أسلوب يكون فيه العمال مشاركين في أرباح الشركات مع حقهم في تحويل حصتهم من الأرباح إلى أسهم أو تقاضيها نقدًا.

- نظام المكافأة الإنتاجية: يحصل العمال في هذا النظام على زيادة في أجورهم إضافة لقاء تحسين الإنتاجية من دون أن يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في رأس المال. وهناك أنظمة مبتكرة كثيرة تهدف إلى توفير الشروط التي تجعل العمال يبذلون جهداً أكبر لزيادة الإنتاج وتحسين فعالية الموارد المتاحة

للمؤسسة ، ومثل هذه الأساليب تحقق ربحاً إضافياً للمؤسسة وتقود في الوقت نفسه إلى زيادة أجور العمال وتحسين أوضاعهم كما تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية مما ينعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في نظام الأجور

أياً كان نظام الأجور المستخدم في أية مؤسسة فهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في هذا النظام أهمها:¹

1. العرض و الطلب على الأيدي العاملة في السوق: كان العرض و الطلب من اهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور، قبل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و اصدارها للقوانين و اللوائح النازمة لموضوع الأجور التي يتقاضاها الأفراد وقبل ظهور النقابات العمالية واتحاداتها التي اخدت تستخدم نفودها و قوتها وضغوطاتها على أرباب العمل و أصحاب المؤسسات لمعاملة الأفراد بشكل أكثر انسانية، اد كان ينظر الى الأيدي العاملة على أنها سلعة تحكمها عوامل السوق من عرض و طلب فعندما يكون عرض الأيدي العاملة كبيراً و الطلب عليها قليلاً تكون الأجور منخفضة، وادا كان عرض الأيدي العاملة قليلاً و الطلب عليها كبيراً تكون الأجور مرتفعة. أما الان وخصوصاً في البلدان التي تتدخل فيها الدولة بفرض سياسات معينة للأجور ووجود النقابات العمالية نرى أن هذا المبدأ لم يعد سائداً حيث يتم مسبقاً تحديد الاحتياجات من الأيدي العاملة مع مؤهلاتهم، في الموازنات التقديرية للمؤسسات العامة، مع تحديد أجورهم حيث تقضي خطة الدولة بتأمين أكبر قدر ممكن من فرص العمل ولكن بالمقابل نستطيع القول بان هناك بعض الاعمال ذات الطبيعة الخاصة التي يكون الطلب عليها كبيراً ، ونسبة الأيدي العاملة التي ترغب بالعمل فيها قليلة بحيث لا تكفي لسد الحاجة ، مما يدفع المؤسسات وحتى الدول الى رفع أجور عمالها اضافة الى بعض أنواع التعويضات التي من شأنها أن تجذب الأيدي العاملة اليها .

¹سومر أديب ناصر، مرجع سابق الذكر ص 20

2. القوانين و اللوائح الحكومية: ويقصد بها اللوائح و القوانين التي تصدرها الحكومات و التي تحدد فيها السياسة التي ستتبعها فيما يتعلق بالأجور، و الاسس الناظمة لها حيث تعتبر هذه القوانين و اللوائح من أهم العوامل المؤثرة في نظام الاجور، لا بل والمحددة له في الكثير من الدول، حيث يتم تحديد الحد الأدنى و الاعلى للأجر لكل عمل من الأعمال التي يقومون بها الأفراد، وموعد استحقاق الأجر و غيرها، وبالتالي يجب أن تتمتع هذه القوانين بالمرونة وقابلية التعديل بشكل مستمر بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية، وتكاليف المعيشة بشكل أساسي، وينطوي تدخل الدولة في وضع هذه اللوائح و القوانين على تأمين الحياة اللائقة للأفراد بحيث تحمي السياسة المتبعة الأفراد من أصحاب الاعمال وتأمين لهم حقوقهم كاملة وهنا يجب أن نأكد أنه ان تكون هذه القوانين واللوائح محددة لنظام الاجور محفز للأفراد وعادل يمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية و يساعدهم على تحقيق أهدافهم و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسات و بالتالي اهداف الدولة ككل.
3. النقابات العمالية و اتحادها العمالي: نشأت النقابات العمالية نتيجة لحدوث مجموعة من التطورات التي حصلت في فترة زمنية سابقة حيث كان من الضروري وجود من يدافع عن العمال و يتبنى قضاياهم و يدافع عن مصالحهم، فكان ظهور النقابات العمالية تحديدا بعد حدوث الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر حيث اقتصرت على قطاعات اقتصادية معينة كالصناعة و التعدين و ازدادت وتطورت هذه النقابات في الوقت الحالي حيث امتدت الى القطاعات الأخرى حتى الى القطاع العام، فظهرت مثلا نقابة المحامين، نقابة المهندسين، نقابة الاطباء و غيرها. والنقابة هي عبارة عن تنظيم يجمع الأفراد ويكون هدفه حماية مصالحهم و الدفاع عن حقوقهم وذلك من خلال الضغط الذي تمارسه على ادارة المنظمات وحتى الضغط على الحكومات اد تعتبر من اهم العوامل المؤثرة في سياسة الأجور التي تتبعها الدولة، فهي تشكل طرفا قويا في أية مفاوضات مع الادارات و الحكومات لتحديد الأجور المناسبة للعمال، وساعات العمل، والتعويضات الاخرى التي ستدفع للأفراد.

4. تكاليف المعيشة: ان أي نظام للأجور لكي يكون ناجحا يجب ان يأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعيشة

الحقيقية و المستوى السائد للأسعار من خلال اجراء دراسات واقعية تمكن من وضع نظام للأجور

يغطي هذه التكاليف و بالتالي الحفاظ على القوة الشرائية للأجور، لذلك يجب أن يكون هناك تناسب

وانسجام بين الأجور و مستويات الأسعار وتكاليف المعيشة بحيث أن أي زيادة في الأسعار يجب أن

يرافقها زيادة حقيقية في الأجور

5. المستوى السائد للأجور: ويقصد به المستويات السائدة في المؤسسات الاخرى اد يجب على أي مؤسسة

تقوم بوضع نظام الأجور أن تأخذ بعين الاعتبار مستويات الأجور في المؤسسات الاخرى وبالنسبة

لنفس الأعمال لأن دفعها لأجور أقل سيجعلها تتعرض لمشكلة تأمين الأيدي العاملة المناسبة.

6. قدرة المؤسسات على الدفع: ان احدى العوامل المؤثرة ايضا في نظام الأجور هو قدرة المؤسسات على

دفع معدلات مرتفعة او منخفضة من الأجور، والتي تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل مثل قدرات

المؤسسة المالية ووضعها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، ومعدلات الربحية و الكفاءة الانتاجية فمن

غير الممكن مثلا أن تدفع مؤسسة تعاني من مشاكل مالية أجورا مرتفعة للأفراد العاملين لديها، مما

يجعل الأفراد يبحثون عن المؤسسات التي تتمتع بقدرات عالية على دفع الاجور والتعويضات الاخرى،

ولكن يجب التنويه هنا الى أن قدرة المؤسسات الحكومية على الدفع تقاس بمقدار ما تحصل عليه من

موارد مالية من الجهات المختصة حيث يتم تحديد الاعتمادات السنوية للأجور لكل مؤسسة .

المبحث الثالث: أساسيات نظم الأجور

يكتسي نظام الاجور أهمية بالغة للفرد و المؤسسة و بالتالي فان اداء الفرد لا ينتج من فراغ وانما هو نتيجة

نظام مرضي ومحفز . وهذا النظام قبل أن تتم أدارته لا بد أن يخطط له تخطيطا استراتيجيا ومن ثم يمر بخطوات

لتصميمه مع الاستعداد للمشاكل التي قد تواجهه. وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي لنظام الأجور

تحتاج سياسة إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة مستلزمات نلخصها بثلاثة مجاميع هي¹:

1. السياسات الإدارية الضرورية لإعداد نظام الأجور:

تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف سياسات المنظمة بالنسبة للقضايا التالية وبم كنها ان تطالب الإدارة العليا بوضعها شاذا لم تكن قد حددتها بوعي وبشكل رسمي وهذه السياسات ثلاثة مجاميع حول مستوى الجور عموما ،المزايا المقدمة ،التميز المتعمد.

- سياسة المنظمة حول مستوى الأجر مقارنة بالمنافسين: تقرر أن تكون أجورها اعلي أو موازية أو ادنى من الأجور التي يدفعها المنافسون ،والمنظمات تحدد هذه السياسة في ضوء استراتيجيتها من حيث المكانة التي تريد إشغالها في قطاعها والميزة التي تريد التركيز عليها.
- سياسة وقرار المنظمة حول المزايا والخدمات المقدمة : تحتاج قررت التوسع في تقديم المزايا والخدمات ع ليها سياسات حول مجموع المزايا العينية وهذه المزايا تمثل تكاليف تضاف إلى الأجور وإذا أن تحدد صراحة مع تقدير كافتها ليتم مراعاها في تحديد الأجور.
- سياسة المنظمة حول التميز أو التحيز المعتمد: تحتاج المنظمة تحديد سياسة حول عدالة المعاملة عموما والتمييز المعمد فهذا التميز يمكن أن يكون في فئة وظيفية فقد تقرر المنظمة التحيز لفئة وظيفية معينة فيكون مستوي أجورها أعلى منه لمجموع العاملين.درجات وظيفية معينة فقد تقرر منظمة ما أن تعتمد سياسة تحديد رواتب الدرجات الأدنى واطئة ودرجات الوظيفة المتقدمة عالية ثم تمنح أجور متصاعدة للسنوات والدرجات الوظيفية المتتالية وهي تصلح لمنظمة تريد استقطاب عاملين مستعدين للبقاء فيها لسنوات

2. العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور:

هناك عدة عوامل تؤثر في مستوى الأجور ويجب مراعاتها

¹احمد الكردي ، مرجع سبق ذكره ص 25

- القوانين والتشريعات السائدة: تكاد لا توجد الآن دولة في العالم ليس لها قوانين تنظم الأجور وهذه القوانين ملزمة لكل المنظمات الخاضعة لقوانين العمل وهذه القوانين تحدد الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه هذه التشريعات
 - تكاليف المعيشة: المطلوب أن يحدد الأجر وخاصة لفئات الأجور الدنيا بحيث يوفر دخلا كافي لتلبية احتياجاتها المعيشية والمشكلة تكون أكثر تعقيد لمنظمات لها فروع في مناطق مختلفة ذات تكاليف معيشة متباينة وتعالج المشكلة أما باعتماد انظمه أجور مختلفة نظاما لكل دولة أو اعتماد نظام واحد ومنح مخصصات لمن يعمل في دولة ذات تكاليف معيشة عالية.
 - جماعات الضغط والمساومة الجماعية النقابات: يمكن أن نمارس هذه الجماعات ضغط يؤثر في مستوى وهيكल الأجور.
 - سوق العمل وحالة الاقتصاد: الوضع الاقتصادي عاملا مهم يؤثر على مستوى الأجور ومع دل دوران الأجور التي تدفعها المنظمات المناظرة والمنافسة ففي الكساد يتردد العامل الذي يشعر بعدم الرضا عن ترك العمل خوفا من عدم إيجاد عمل. وقدرة المنظمة على دفع الأجر يمكن أن نعتبر هذا العامل إضافي ويعكس الوضع المالي للمنظمة ومشاكلها.
 - عوامل غير عقلانية: مازالت من غير الممكن إخضاع نظام الأجور كليا لعوامل عقلانية، فمهما حاولت المنظمة يبدو أن عوامل غير عقلانية تؤثر فيها وهذه العوامل منها التحيز الذي يحصل دون وعي وكذلك التقليد واستمرار ممارسات قديمة.
3. المستلزمات الفنية الضرورية لإعداد نظام الأجور
- وهي ضرورية لتصميم النظام وتتنحصر في:
- تصنيف الوظائف إلى مجاميع: وهي خطوة أساسية لإعداد النظام وهناك عدة تصنيفات قد تكون مطلوبة أولها تصنيف الوظائف إلى فئات رئيسية إذا كانت الوظائف تختلف جذريا كأن تصنف إلى

وظائف إدارية وعمالية كما تحتاج تصنيفها إلى درجات وقد تحتاج إلى ترتيب الوظائف ضمن الفئة الواحدة إلى أمامية وخلفية ويتحدد التصنيف المطلوب حسب نشاط المنظمة وحاجتها إلى فئات وظيفية مختلفة وكذلك عدد الوظائف والعاملين فيها.

- عدد الدرجات الأجر: ويختلف هذا باختلاف حجم المنظمة ومجموع الوظائف في قائمة الوظائف
- قائمة العناصر الأساسية لنجاح المنظمة: وهذه العناصر قد تكون المهارة، المجهود الفكري والبدني والمسؤولية وظروف العمل.

المطلب الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية للإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور، لذا يجب تحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم و تتمثل في¹:

1. التمهيدي لتصميم النظام: في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية:

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف بشكل رسمي، و بقواعد محددة و مكتوبة، و متعارف عليها تنظيمياً، أو أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد غير محددة، و أنه يتم بشكل غير مكتوب، و يتم على أساس شخصي و حسب الظروف.
- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تحديده بالتفصيل على احتياجات أم أن النظام سيتم شراءه من مكاتب خبرة عالمية، و حيث أن معظم المنظمات ليست لديها الدارية لعناوين هذه المكاتب فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة.
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف و البدائل المتاحة أي أن تقوم ادارة الموارد البشرية بما يحتاج لها من متخصصين بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء و مكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الامر.

(1) أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007، ص 288.

2. اختيار طريقة تقييم الوظائف و تتمثل في طرق كمية و طرق غير كمية

و لكل من هذه الطرق مزاياها و عيوبها و الظروف المناسبة لها، و على الشركة أن تحدد مسبقا أي الطرق سيتم استخدامها.

3. وضع ملامح خطة التقييم تتضمن هذه الملامح ما يلي:

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، و ذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة، و بالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة.
- وضع الجدول الزمني للتنفيذ، و يتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة و من المسؤول عن تنفيذ كل خطوة و تحديد طبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.
- تحديد تكلفة التقييم و يتضمن ذلك تكلفة الخبراء و المساعدين و تكلفة الشراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، و تكلفة ساعات العمل و المكافآت المتخصصين للمشاركين من إدارة الموارد البشرية.
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، و أهدافها، و أسلوب مشاركتهم فيها، و ذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

4. التقييم الفعلي للوظائف يتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية و مسؤولية

إدارة الموارد البشرية هي في التحقيق من أن الخطة الموضوعية تسيير بالشكل المرضي المطلوب.

5. تحديد عدد الدرجات يطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، و هذا الهيكل هو عبارة عن

عدد من الدرجات و كل درجة تحتوي على عدد من الوظائف، و يتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (و

بالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة، تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدا).

6. تسعير الدرجات: يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، و تحديد بداية الأجر و نهاية الأجر لكل

درجة.

المطلب الثالث إدارة نظام الأجور

سيتم معالجة قضايا خاصة بتسعير نظام الأجر و صيانتته و اضعاء المرونة عليه و فيما يلي أهم القضايا الخاصة بأدارة نظام الاجور¹:

1. معالجة الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للاجر: يشير خط الاتجاه العام للأجر الى خط يوضح

المتوسط العام القيمة الاجور باختلاف قيمتها و أهميتها النسبية، الا أن الوضع الفعلي قد تبين وجود

بعض الحالات للوظائف التي تخرج بشكل واضح عن خط الاتجاه العام للأجر، أي أن هذه الوظائف

تأخذ أجر حاليا أعلى كثيرا من قيمتها، أو تأخذ أجر حاليا أقل كثيرا من قيمتها و تأخذ حالتين:

أ. حالة وظيفة أجرتها أعلى من قيمتها: أي أن الأجر الحالي مبالغ فيه لان أهمية و قيمة الوظيفة اقل و

البدائل المتاحة للحل هي:

- اما تخفيض الأجر الحالي، و يعاب على ذلك استياء العاملين المتضررين من هذا القرار.

- أو تجميد الاجر الحالي، و يعني هذا عدم رفع أجر العاملين في هذه الوظيفة و تجميد علاواتهم أو أي

مستحقات اضافية (جزء منها أو كلها) لفترة معينة من الزمن، و ذلك حتى تتساوى قيمة الوظيفة و

اهميتها مع أجرها.

ب. حالة وظيفة أجرها أدنى من قيمتها: أي أن الاجر الحالي أقل كثيرا من قيمة و أهمية الوظيفة، و البدائل

المتاحة للحل هي:

- اما رفع الأجر مباشرة، و يعاب على ذلك احساس الآخرين(الذين لم ترتفع أجور وظائفهم) بعدم الرضا

والاستياء

- أو رفع الاجر تدريجيا و بمعدل العادي، قد يصل الأجر بعد فترة معينة الى ما يعادل قيمة و اهميته

النسبية.

¹حميدي علي ، مذكرة " نظام الاجور على أثره على الرضا الوظيفي"، بسكرة،2010، 2011، ص 28

2. تحديد الحد الأدنى و الحد الأقصى للأجر في الشركة: و يقابلنا حالتان

- الحالة الأولى: تشير الى تخفيض أو رفع أحد الحدين، فرغ الحد الأدنى للأجر يعني تقليل الفرق بين الأعلى و الأدنى، فاذا رفع الحد الأدنى بينما بقي الحد الأقصى كما هو عليه فهذا يعني أن الحد الأقصى كان تسعة أضعاف الحد الأدنى و هذا الاتجاه فيه بشيء من التكافل الاجتماعي، و حماية للعاملين في المستويات الأدنى من الأجر. أما تخفيض الحد الأدنى للأجر فيعني زيادة الفرق بين الحدين الأعلى و الأدنى، و هذا الاتجاه فيه رغبة لتقليل التكلفة، مع ضمان أن يشعر الفرد أن مرتبة يتضاعف بسرعة مع بقائه بالشركة
- الحالة الثانية: فتشير الى رفع أو تخفيض الحدين معا فقد ترى ادارة الشركة ضرورة رفع الحدين الأدنى و الأقصى للأجر معا، و ذلك لعدة أسباب قد تكون ارتفاع مستويات الأجور في الشركات المماثلة، وقد تكون لعدم كفاية المستويات الحالية لمواجهة أعباء المعيشة، أو رغبة من الشركة في إعطاء ميزة نسبية أعلى لنفسها من باقي الشركات.

3. تحديد الفروق الأجرية في الحد الأدنى للأجر: يمثل خط الاتجاه العام متوسط الأجور في الوظائف أو

- الدرجات المختلفة، لكن حينما نتحدث عن الفروق الأجرية، فأنا نتحدث عن مدى البعد عن هذا المتوسط في اتجاهين أدنى و أعلى و قد ترى بعض الشركات ضرورة وجود فارق كبير بين الحد الأدنى و الحد الأقصى لأجر الوظيفة (او درجة) الواحدة، و ترى أن ذلك يمكن أن يفتح مجالات للنمو و الاحساس بالتقدم الى الامام.

4. التداخل في أجور الدرجات: ترغب بعض الشركات في رفع الحد الأقصى للأجر الخاص بوظيفة معينة

- الى الحد الذي تتداخل فيه مع الاجر الخاص بالوظيفة الاعلى و يفتح هذا مجالا أكبر لا حساس بالنمو و التقدم في الشركة.

5. دراسة الاجور: في مجتمع التنافس ترغب كثير من الشركات في أن تتعرف على الاجور السائدة في الشركات الأخرى و بالتالي تقوم الشركة بجمع معلومات منظمة عن اجور الوظائف في الشركات المماثلة أو المنافسة، و ذلك كوسيلة للتعرف على مستويات أجور السائدة و تستفيد الشركة بنتائج الدراسة في تحديد الملامح المختلفة للسياسة الاجرية.
6. تعديل الاجور حسب نفقات المعيشة: تميل بعض الشركات الى زيادة الاجور (من خلال علاوات، يطلق عليها احيانا علاوات الغلاء)، و ذلك لان نفقات المعيشية قد ارتفعت، و عليه تكون من مهمة ادارة الموارد البشرية هي دراسة نفقات المعيشة (أو تضخم) و ذلك من خلال تتبع الاحصاءات المنشورة عن الزيادة في نفقات المعيشية ثم تحديد النسبة التي تراها مناسبة للشركة لزيادة الأجر لها.
7. ادارة العلاوات: هناك توابع و اضافات على الاجر الاساسي (تسمى عادة علاوات) من اهم هذه العلاوات ما يلي:
- علاوة مقابل الاقدمية في العمل (يطلق عليها العلاوة السنوية).
 - علاوة مقابل الكفاءة.
 - علاوة اضافة مقابل الزواج.
 - علاوة اجتماعية مقابل اعانة الابناء.
 - علاوة اجتماعية مقابل الزيادة في نفقات المعيشة.
 - و من سمات العلاوات أنها تحسب سنويا، و تصرف شهريا لكن لا يمنع أن يتم حسابها بناء على ظهور السبب منها كالزواج و الانجاب.
8. سرية و علانية الأجور: مازالت هناك شركات في العالم تفضل أن تكون سياسات الأجور فيها من الامور السرية، و هذه الشركات تكون صغيرة الحجم، و هي تعتبر الاجر و علاوات، زيادته و حوافزه

من الامور التي لا يجب أن يطلع عليها الا الشخص نفسه، و رئيسه المباشر و مسؤول الأجور، و هذه الشركات تعتبر افشاء هذه المعلومات من أمور التي يعاقب عليها.

9. علاقة الاجر بالترقية: يمكن استخدام زيادات الاجر كوسيلة لكي يشعر العاملون بتقدمهم و نموهم في العمل و يمكن أن يتم ذلك عن طريق العلاوات، و عن طريق الحوافز كما يمكن استخدام الترقية كوسيلة للتحفيز و المكافأة من خلال زيادة الاجر، و يعني الترقية انتقال من درجة الى درجة أعلى.

المطلب الرابع: تحديات و مشاكل ادارة الأجور:

تواجه ادارة الاجور تحديات كبيرة في ظل اتباع سياسات معينة لمواجهةها و من بين هذه التحديات و المشاكل ما يلي:¹

1. تأثير التكنولوجيا: ادت التكنولوجيا المتطورة الى تغير أسس الدفع، حيث أن الافراد العاملين على عملهم و آدائهم لا تتحدد بوجودهم فحسب، و لذلك فان بعض الباحثين اقترحوا اسسا أخرى في تحديد الاجر و الحوافز التشجيعية كاستخدام الوقت و الاعتماد على عوامل أخرى في تصنيف الاعمال كالمتمخصص و المساعد و المشتغل.

2. العوامل المتعلقة بشروط العمل: مثل نوع العمل " كالأعمال الشاقة، و الاعمال الاقل مشقة، حدة العمل، نفقات و مدة التكوين المهني" حيث أن بعض المهن تستلزم تكويننا فنيا يستغرق وقتا طويلا و يستلزم نفقات كبيرة، و البعض الاخر يحتاج الى وقت أقصر و نفقات أقل و كذلك التقدير الاجتماعي لهذا العمل، كل هذه العوامل تؤثر على سياسة الاجور في تقليص و عدم تشجيع الافراد لبذل الجهود المطلوبة.

3. العوامل المتعلقة ببيئة العمل: و تتجلى في الشروط العامة للمعيشة في المنطقة التي يقوم فيها العامل بعمله، كشروط السكنية، و نفقات المعيشة، و مدى توفر وسائل الثقافة و قضاء وقت الفراغ، و

¹ محمد دودار، مبادئ الاقتصاد السياسي، منشور راق الحلبي الحقوقية، بيروت، جزء1، 2001، ص 48

الظروف المناخية في مكان العمل ، هذه العوامل تعد من أثر الاجور و تحفز الافراد على اختيار نوع و مكان العمل، فالشروط السكنية الاحسن تؤدي الى جذب العمال الى فرع النشاط، و هذا ما يؤدي الى ارتفاع الاجور.

4. تأثير الوحدة الانتاجية: ان هدف الوحدة الانتاجية يتمثل في تحقيق أقصى ناتج بأقل تكلفة، الامر الذي يستلزم اتخاذ قرارات تتعلق بنوع و جودة الناتج ثم بطريقة الناتج التي تكون مقللة لنفقة الانتاج في حساب الوحدة الانتاجية.

5. تحديد الأجر العادل: فمفهوم العدالة نفسه مفهوم نسبي يختلف من بلد لآخر و من شخص لآخر بل ومن وقت لآخر فكيف يمكن الوصول للأجر العادل و ماهي مكونات العدالة و هنا يجب التفريق بين مفهومين هما المساواة و العدالة فلا يطلب أبدا أن تتساوى أجور العاملين على مختلف فئاتهم ووظائفهم ولا بين العاملين في مختلف الدول ولكن المهم مراعاة إعطاء أجور متساوية للأعمال المتشابهة فمن المهم أن يشعر العامل أنه ليس هناك فروق جوهرية بين أجور الأعمال المتشابهة.

6. التضخم في الأسعار: لابد لنظام الأجور أن يكفل حياة كريمة للعمل حتى يكون مطمئنا وهو يقوم بعمله لأن أجره له دخلا في متطلبات الحياة الضرورية و رغم حرص المؤسسات الناجحة عند تحديدها لمستوى الأجر على أخذ ذلك بعين الاعتبار إلا أن سباقها مع تزايد الأسعار و تزايد تكاليف المعيشة يضيف لأعبائها أعباء إضافية. وذلك من الضروري على إدارة الأفراد أن توضح للعاملين حرصها على أن تواكب الأجور و الأسعار و تكاليف المعيشة ولكن في المقابل فان عليهم تعويض ذلك من خلال زيادة الإنتاج و خض التكاليف و إلا فان الزيادة في الأجور ستؤدي إلى آثار خطيرة على المؤسسة.

7. العلاقة بين الأجر و المؤهل أو الأجر و العمل في غياب الوصف الوظيفي للأعمال: يتم اللجوء إلى المؤهل العلمي كأساس لتحديد الأجر اد يتقاضى العامل الحاصل على المؤهل على راتب أعلى رغم أن ذلك المؤهل قد لا يكون له علاقة بالعمل أو أن العمل الأقل تأهيلا يقوم بنفس المهام و بنفس الكفاءة إن اللجوء لهذا

الأسلوب لتحديد الأجور هو أشبه ما يكون بتسعير المؤهل و ليس العمل و هذا مثير للإحباط للعاملين
النشطين و يجعلهم يشعرون بالحييف فيقولون إنتاجيتهم و يؤثر سلبيا على علاقاتهم فالأصل أن يعطي الأجر
للعمل وليس للمؤهل¹

¹دكتور نوري محمد 'تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية' الجزائر: 2010 ص 202

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل نستنتج أن موضوع الأجر هو قضية جوهرية في قيام أي علاقة بين العامل ورب العمل. فبعد أن تطرقنا إلى بعض المفاهيم حول الأجور اشرنا إلى أهمية الأجور ومبادئه و الاعتبارات التي تنطوي

عليها الأجور

اد تطرقنا الى الأجور ونظام الأجور من منظوره مفاهيمي و كذلك أساسياته تمهيدا للأسس التي يبني عليها و هذا ما سنتطرق اليه في الفصل الثاني .

تمهيد:

لقد تطرقنا في الفصل الأول الى نظام الأجور من بابہ النظري و المفاهمي من تعريف و أهمية و مشاكل... أم في هذا الفصل سنتطرق الى الاسس التي يبنى عليها هذا النظام و الذي يسمى كذلك بهيكل الأجور من تحليل للعمل و تقييم للوظائف و تحديد المنح و الاقتطاعات الأجرية ولتسليط الضوء أكثر جاء تقسيم الفصل الثاني

إلى:

المبحث الأول: تحليل و تقييم الوظائف.

المبحث الثاني: تحديد الأجور (تحديد الأجر الأساسي و المنح والاقتطاعات الأجرية).

المبحث الثالث: اعداد الاجور.

المبحث الأول تحليل و تقييم الوظائف:

من الناحية النظرية يتحدد الأجر حسب عوامل يفترض أنها تترجم في النهاية مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة و الذي يتحدد بموجبه الأجر على قدرة العمل، كما تفترض هذه الأنظمة بأن الاجور تدفع وفق خصائص ومواصفات الوظائف، فالوظائف ليست متساوية في قيمتها وأهميتها للمنظمة وهناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجر من خلال تقييم الوظائف ، وقبل التطرق بالتفصيل الى الطرق الكمية و الوصفية لتقييم الوظائف سنحاول تسليط الضوء على مفهوم كل من تحليل العمل و تقييم الوظائف، أهدافها ومبادئ هذه العملية الاستراتيجية و من المسؤول عنها.

المطلب الأول: مفهوم تحليل العمل:

للعمل أهمية ودور كبير في تنمية الأفراد والمجتمعات اجتماعياً واقتصادياً ، حيث يمثل طريقة الأفراد في إنتاج السلعة أو تقديم الخدمات ، علاوة على ذلك فهو وسيلة لكسب متطلبات الحياة ، مما يجعل للعمل دوراً بالغ الأهمية في تحديد مكانة الأفراد الاجتماعية والاقتصادية . ونحن في مهارات النجاح للتنمية البشرية نسعى لمساعدة عملائنا على تحليل أعمالهم وتوصيفها المهام وحصر وتحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على معايير علمية لضمان جودة التدريب.

قبل تعريف مفهوم " تحليل العمل " يجدر بنا أولاً تعريف المهمة نظراً لارتباطها به، فالمهمة تعرف بأنها نشاط عمل نوعي يتم لغرض معين ويعرفها البعض بأنها وحدة العمل، أو الجهد البشري المبذول من أجل غرض معين. فتشغيل الآلة مهمة ، والعناية بها مهمة أخرى ، ثم تنظيفها مهمة ثالثة ، وتنشأ الوظيفة مع تراكم هذه المهام بدرجة تبرر توظيف عامل أو مستخدم واحد لها فيمكن حصر مفهوم العمل باختصار أنه تحديد الأنشطة ووضع ذلك في توصيف متكامل، وتحديد لمواصفات شاغل الوظيفة، ويجب أن يلاحظ القارئ أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام) ويطلق عليها أحيانا أعباء أو مسؤوليات أو اختصاصات (وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة. ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة، والتي تؤدي داخل

الوظيفة .وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات، ومستندات، وإشعارات، وأوامر، وتوجيهات، وقد تكون حركات بالأيدي والجسم مثل :الرفع، والخفض، والثني، والتحرك، والضغط، الكتابة، وقد تكون تصرفات ذهنية مثل :التقدير، والتفكير، والحساب، والتحليل، وقد تكون مدّ الآخرين بمعلومات، أو مستندات، أو خامات، وقد تكون غير ذلك من عشرات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل. وينتقل الأمر أيضا إلى جمع المعلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها، وظروف العمل في هذه الوظيفة، والمسؤوليات الملقاة على عاتقها، ومتطلبات شغلها.¹

المطلب الثاني: مفهوم وأهداف تقييم الوظائف

أولا: مفهوم تقييم الوظائف

هو استخدام المعلومات المتاحة نتيجة تحليل الوظائف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة مقارنة ببقية الوظائف، وبمعنى آخر فان عملية "تقييم الوظائف" تهدف الى ترتيب كل الوظائف داخل المنظمة بما يعكس الأهمية النسبية لتلك الوظائف ووضعها فيما يسمى بهيكل الأجور، وكما هو واضح مما سبق فان الهدف هو ترتيب الوظائف و ليس الأفراد،

وتبنى عملية تقييم الوظائف على أساس الأداء المتوسط للفرد وتقييم الوظائف من هذا المنطق يركز على متطلبات الوظيفة و ليس على قدرات الفرد، و الترتيب الذي يتم التوصل اليه من خلال التقييم يعتبر وسيلة وليس غاية في حد ذاته فالغرض من هذه العملية هو تحديد هيكل أجور المنظمة. غير أن الواقع العملي لا يؤيد هذه الفرضية دائما ففي الكثير من الأحيان تتداخل الكثير من المتغيرات الخارجية في تحديد قيمة الوظيفة، ومن هذه المتغيرات ظروف سوق العمل و متطلبات النقابات، و الفروق الشخصية بين قدرات شاغلي الوظيفة. وقد يؤدي ذلك الى تعديل بعض النتائج التي يتم التوصل اليها نتيجة تقييم الوظائف، ومن ثم تعديل هيكل الأجور،

¹احمد ماهر. مرجع ذكر سابق، ص 293

غير انه حتى في حالة حدوث تعديلات في الأجور نتيجة متغيرات خارجية تظل عملية تقييم الوظائف الأساس الموضوعي الذي يتم الاعتماد عليه لتحديد هيكل الأجور¹

و يعرف كذلك أنه الوسيلة التي تحدد قيمة كل عمل بالنسبة لباقي الأعمال في المشروع أو تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الأعمال و الهدف المباشر منها هو تحقيق نوع من التناسق الداخلي و الخارجي للأجور التي يدفعها المشروع.²

كما تعرف كذلك بأنها وظيفة تنتمي للوظائف الرئيسية لتسيير الموارد البشرية ، فالمؤسسات الاقتصادية تعتبرها كأداة فعالة لمعرفة خصائص المناصب، التزاماتها و واجباتها.³

وهناك مجموعة من النقاط يجب أخذها في الحسبان عند اجراء التقييم :⁴

- ليس هناك علاقة لتقييم الوظائف بالفرد شاغل الوظيفة .
- عملية التقييم تتم عن طريق مقارنة الوظائف ببعضها .
- عملية التقييم مسألة تقديرية قوامها مجموعة من الأحكام التي يعتمدها المقوم .
- يتحدد هيكل الرواتب والأجور نتيجة عملية التقييم أي بعد التقييم وليس قبله .

وتعتبر عملية تقييم الوظائف على جانب كبير من الأهمية للأسباب التالية:⁵

- أنه من المنطقي أن تدفع أجور عالية للوظائف التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بشكل كبير .
- العدالة في تحديد الأجور و في أسس حساباتها.
- المساعدة في بناء هيكل وظيفي متكامل.
- المساهمة في الوصول لأهداف المنظمة.

¹ عادل محمد زايد ،إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ،كلية التجارة، القاهرة 2003 ص 397

² علي السلمي إدارة الافراد و الكفاءة الانتاجية،دار غريب للطباعة، القاهرة، ص 234

³ 41Sion L Dolan, Tania Saba,Susan E jackson, Randall S Schuler, La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratique actuelles .Edition 4 Pearson education page 81

⁴ هايل عبد الوهاب الزايد، بحث حول تقييم الوظائف،كلية الاقتصاد،جامعة دمشق 2009 ص 4

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية المكتبة العصرية،المنصورة،ص256

ثانيا: أهداف تقييم الوظائف

ان الهدف الرئيسي من تقييم الوظائف هو التوصل لنظام سليم للأجور بالمؤسسة ولعل أهم المزايا التي تحققها المنشأة من وراء ذلك تتلخص في النقاط التالية:¹

1. وضع سياسة لدفع الأجور: سياسة واحدة و أجر واحد للوظائف والاعمال المتساوية الأعباء بغض النظر عن الجنسية أو الجنس أو الدين أو العقيدة أو النفود الشخصي.
2. قناعة أطراف العمل: أي قناعة كل من الادارة و العاملين بوجود نظام عادل للأجور يستند على قواعد موضوعية تتمايز الأجور به وفق اختلاف مسؤوليات الأعمال وواجباتها مما يشيع الاطمئنان ويوفر علاقات جيدة في العمل بين النقابات و الادارات.
3. توفير المعلومات الكافية: كما يساعد تقييم الوظائف أيضا على اعطاء الأفراد أنفسهم معلومات كافية عن سبب تباين الأجور والأسباب التي قام عليها تحديد الأجور، ويفسر لهم لماذا تقرر لبعض الاعمال أعلى الأجور مقارنة بالأعمال الاخرى فيبعد شكاوهم ويوفر سلاما في علاقتهم مع الادارة.
4. تطوير الامكانيات: وتقييم الاعمال يساعد على زيادة الهمم و تطوير الامكانيات فالتقدم قد بنى على أسس موضوعية أسندت التباين بين أجر الأعمال على أساس التباين بين أعبائها وبذلك نبعث المحسوبة و لا نطالب بمزيد من الوفاء للحصول على مزيد من العطاء.
5. القضاء على البطالة المقنعة: قد يكون الهدف من تقييم الوظائف القضاء على البطالة المقنعة فكم من العاملين الذين يشغلون وظائف لا تتناسب مع مسمياتها مع محتوياتها ينالون رواتبهم مقاسة على تلك التسميات لا جوهر الأعمال. ولذلك فان تقييم هذه الوظائف سيرجعها لمسمياتها الحقيقية ويعيد لها أجورها المناسبة، ويجبر شاغليها الانتقال لأعمال تتناسب قيامها وأجورهم الحالية. وبهدف اننا نقضي على بطالة مقنعة سببها أشغال بعض العاملين لمواقع وظيفية بغياب التقييم كانت لا تتناسب عناوينها

¹مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان 1998، ص 193

مع مضامينها وبالتالي كانت تحمل أجورا أعلى مما تستحقه، ولهذا كان شاغلها يؤدون من الجهد قليله بما لا يتناسب و أجورهم وهذه هي البطالة المقنعة بعينها.

6. ايجاد اسس لتحديد القيمة النسبية للأعمال الجديدة: حيث ما ان تستجد وظيفة معينة حتى تبدأ المؤسسة بايجاد أجورها المناسب في هيكل الأجور الذي كان خلاصة للتقييم.

7. ومن ناحية أخرى تقييم الوظائف يساعد على اجراء المقارنة بين الاجور التي تدفعها مشاريع أخرى و التي تعمل في نفس المجال وبكيفية هي أقرب للواقع. كما يؤلف التقييم هيكلًا للأجور ونظامًا للعلاوات وسلما للارتفاع يشد الترفيع الى نظام منطقي سليم.

كما حدد خبراء في اهداف هذه العملية في جملة من نقاط تتمثل في:¹

- وضع أساس موضوعي لاختلاف الأجور بين الوظائف والأعمال في المنشأة.
- اكتشاف واستبعاد التفاوت غير المبرر وغير العادل بين الأجور.
- تحديد الأجور العادلة وأسس حساباتها كأساس تبني عليه برامج الحوافز والمكافآت.
- التطبيق الصحيح لسياسة الأجور في المنظمة.
- إيجاد الطريقة المناسبة لتصنيف الوظائف والأعمال في المنشأة.
- إنشاء الرسائل الفعالة للرقابة على عنصر الأجور كأحد العناصر الأساسية في عناصر التكاليف.
- أن تقييم الوظائف باعتباره يعيد استخدام حقائق ومعلومات الوظائف بطريقة توضح بشكل أكثر دقة العوامل الحاكمة في الوظيفة.
- يساعد في الاختبار الصحيح للعماله.
- يساعد في ترقية ونقل العاملين.
- يساعد في تدريب العاملين الجدد.

¹د. عبد الرحمان الزامل خبير في الغرفة التجارية الصناعية بالرياض مداخلة دورة تدريسية في عملية تقييم الوظائف، 2010، ص 10

- يساعد في تقييم المهام والواجبات.
- يساعد في تحسين ظروف العمل.
- يساعد في تطوير الهيكل التنظيمي.
- يساعد في تبسيط العمل.

المطلب الثالث: المسؤول عن عملية تقييم الوظائف ومبادئها

أولاً: المسؤول عن عملية تقييم الوظائف

تقع مسؤولية تنفيذ البرامج الخاصة بتقييم الوظائف بالدرجة الأولى على إدارة الموارد البشرية وعندما يكون حجم الشركة كبيراً يسند إلى قسم الأجور والمرتبات التي تتبع إدارة الموارد البشرية لإدارة مثل هذا البرنامج حيث يتولى الأفراد في هذا القسم أغلب الجوانب المتعلقة بتقييم الوظائف كالأعمال الكتابية والإحصائية والتحليلية وغيرها . وتتكون اللجنة الخاصة بتقييم الوظائف في الغالب من ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى لأنه من الأفضل أن تقوم بذلك لجنة بدلاً من ترك الأمر لتقدير وحكم شخص معين ويرجع ضم ممثلين عن الإدارات في اللجنة لأنهم أكثر إماماً ومعرفة بالأعمال التي في إدارتهم والمراد تقييمها بالإضافة إلى أن لهم مصلحة مباشرة بنتائج التقييم . وفي بعض الأحيان قد يتم الاستعانة بخبراء واستشاريين لإنجاح البرنامج ودفع عملية التقييم للأمام والتقليل من التحيز . ويعتبر تأييد الإدارة العليا لهذا البرنامج ورغبتها في حل المشاكل الخاصة بالمرتبات والأجور وبناء هيكل أجور يتسم بالعدالة أهم مقومات نجاح عملية التقييم¹

ثانياً: مبادئ عملية تقييم الوظائف:

- تعتمد نتائج تقييم الوظائف على المراحل السابقة لعملية التقييم فكلما تمت تلك المراحل بدقة فإن تقييم الوظائف سيكون أدق، والعكس صحيح.
- يجب أن يكون التقييم للوظيفة نفسها وليس لأداء الشخص الذي يشغلها.

¹هايل عبد الوهاب الزايد، مرجع ذكر سابقاً، ص6

- يجب أن يتولى عمليات التقييم أفراد متخصصون، يمتلكون الخبرة الكافية في مجال التقييم.
- عند اختيار طريقة معينة للتقييم، ينبغي الموازنة بين التكاليف المبدئية والتكاليف بعيدة المدى.
- يجب أن يوفر تقييم الوظائف مقياساً متنسقاً للقيم النسبية للوظائف يمكن فهمه بسهولة من قبل جميع المعنيين.

- من الضروري أن يكون نظام التقييم عملياً ويؤدي إلى نتائج منطقية وعادلة ومقبولة للموظفين والمديرين.

- يجب استخدام أسلوب موحد للتقييم على جميع فئات الوظائف الخاضعة للتقييم.
- لا يوجد نظام للتصنيف موضوعي تماماً، فلا سبيل إلى تجنب الحكم الشخصي تماماً في مجال التقييم.¹

المطلب الرابع: خطوات و طرق تقييم الوظائف

أولاً: خطوات تقييم الوظائف

- قبل تقييم الوظائف هناك عدد من الخطوات الواجبة الإتباع للتهيئة لهذه العملية وهذه الخطوات هي كالتالي :²
- حصر الوظائف المراد تقييمها : حيث يتم اعداد قائمة بعدد الوظائف الداخلة في التقييم تشمل مسمياتها ومراتبها والوحدات الإدارية التي تتبع لها .

1. إعداد الأوصاف الوظيفية : حيث يعد لكل وظيفة وصف وظيفي يكتب على بطاقات لتسهيل عملية

الفرز والمقارنة لاحقاً . على أن يتضمن ذلك مسمى الوظيفة ورقمها الوظيفي موقعها , واجباتها ,

مسؤولياتها , ظروف العمل

2. تشكيل لجان التقييم : حيث تشكل لجنة عامة ويعين لها رئيس تكون مهمتها على النحو التالي :

¹د.عبد الرحمان الزامل ، نفس المرجع السابق ص17
²هايل عبد الوهاب الزايد،مرجع ذكر سابقاً،ص6

- وضع الخطة الرئيسية والخطط الفرعية
- الإشراف على وتنظيم عمل اللجان الفرعية تهيئة وتوفير الظروف الملائمة لإنجاح عملية التقييم
- وضع الأطر العامة والقواعد والتعليمات الخاصة بعملية التقييم
- العمل على توفير المستلزمات الضرورية لعمل اللجان الفرعية من أدوات ووسائل ونماذج
- متابعة أعمال اللجان الفرعية
- استلام نتائج أعمال اللجان الفرعية وإعداد التقارير النهائية لعملية التقييم كما تشكل عدد من اللجان الفرعية يعتمد عددها على عدد وأنواع الوظائف المراد تقييمها وتكون مهمة اللجان الفرعية على النحو التالي :

• إجراء عملية التقييم للوظائف التي يعهد بها إليها في ظل القواعد والتعليمات التي تصدر إليها من اللجان العامة.

• رصد نتائج تقييم الأعضاء وتثبيت ذلك في نماذج خاصة معدة لهذا الغرض

• اعداد التقرير النهائي وتقديمه إلى رئيس اللجنة الفرعية الذي يقدمه بدوره إلى رئيس اللجنة العامة

3. اختيار عوامل التقييم وتعريفها :عوامل التقييم هي مجموعة العناصر الداخلة في تركيب الوظائف

وتهدف إلى الكشف عن محتوى وأبعاد الوظيفة بغرض تحديد الأهمية النسبية لها مقارنة بغيرها من

وظائف المنظمة . وتتنوع عوامل التقييم من مجموعة وظيفية الى أخرى إذ أن ما يناسب مجموعة قد لا

يناسب الأخرى ومن عوامل التقييم نذكر : التعليم / المهارات الذهنية / المهارات العقلية المعرفة /

المبادأة / درجة تعقد العمل...إلخ وعند تحديد عوامل التقييم لابد من مراعات الأمور التالية : عدد

الوظائف محل التقييم / الامكانيات المتاحة / العامل الزمني ودوره في نجاح عملية التقييم وبعد اختيار

عوامل التقييم يتم تعريف كل منها بدقة ووضوح وشمولية لضمان وحدة المفهوم لدى المقيمين بما يحد

من التباينات في النتائج .

4. اختيار وتعريف الوظائف الدالة : يجب اعطاء هذا الموضوع عناية فائقة إذ أن الوظائف الدالة يجب أن

تكون ممثلة لمجموعة الوظائف المشمولة بالتقييم ولذلك يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية :

- أن تكون ممثلة لجميع الوظائف المطلوب تقييمها بحيث تعكس :

• المستويات الادارية المختلفة (عليا , وسطى , تنفيذية)

• الأنواع المختلفة للوظائف (حرفية , كتابية , فنية)

• المستويات المختلفة للأجور (أجور مرتفعة , متوسطة , منخفضة)

- أن تكون معرفة على أنها إحدى الوظائف الرئيسة في التنظيم و استقرار وعدالة الأجر المحدد له.

- أن تكون واضحة ودقيقة فيما يتعلق بالواجبات وذات أسم مميز يعكس بقدر الإمكان أهميتها النسبية

مقارنة بغيرها وعندما يتم تحديد الوظائف الدالة من قبل لجان التقييم يجتمع هؤلاء على وصف

محدد وواضح لكل وظيفة دالة لضمان وحدة المفهوم عند التقييم.

ثانيا: طرق تقييم الوظائف:

تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض فلكل منها جوانبه الايجابية والسلبية مما يجعل من أحدها أكثر

ملائمة لمشروع أو منظمة دون أخرى ولذا يتم اختيار الطريقة المناسبة بناء على دراسة وافية تأخذ بعين

الاعتبار الأمور التالية :¹

- الهدف من عملية التقييم

- الأماكن المادية المتاحة

- الأماكن البشرية القادرة على تبني التقييم وتنفيذه

- درجة الدقة المطلوبة

- سهولة التنفيذ والصيانة

نوري منير،تسيير الموارد البشرية،ديوان المطبوعات الجامعية،2010،ص63¹

وهناك مجموعتان أساسيتان من الطرق :

المجموعة الأولى : مجموعة الطرق الوصفية والتي تتضمن :

- طريقة الترتيب

- طريقة المقارنة المزدوجة

- طريقة التدرج

المجموعة الثانية : مجموعة الطرق الكمية والتي تتضمن :

- طريقة النقط

- طريقة مقارنة العوامل

المجموعة الأولى الطرق الوصفية :

1. طريقة الترتيب : من أقدم طرق التقييم وأكثرها بساطة وشيوعاً وتناسب الشركات الصغيرة وتعرف بأنها :

طريقة تحليلية وغير كمية أساسه النظرة الشاملة الكلية للوظيفة باعتبارها وحدة واحدة دون تفكيكها أو

تجزئتها إلى عوامل أولية. ومن هذا المنطلق يتم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بمقارنتها كوحدة واحدة

بغيرها من الوظائف المشمولة بعملية التقييم فترتب الوظائف الأهم في أعلى السلم بينما تستقر أقل تلك

الوظائف أهمية في أدنى تلك القائمة وتعتمد هذه الطريقة بشكل كبير على الحكم الشخصي الاجمالي

للوظيفة مما يؤدي إلى اختلاف التقييم من شخص لآخر

ولتوضيح هذه الطريقة لنفترض أن لدينا الوظائف التالية يراد تقييمها:

(مدير عام ، مبرمج ، محاسب ، سكرتير ، عامل) حيث يتم توزيع هذه الوظائف على ثلاث مجموعات كل

مجموعة من أشخاص ذوي خبرة يقومون بترتيب هذه الوظائف حسب أهميتها فتصبح مثلاً كالتالي :

المجموعة الأولى : (مدير عام ، مبرمج ، سكرتير ، محاسب ، عامل)

المجموعة الثانية : (مدير عام ، سكرتير ، محاسب ، مبرمج ، عامل)

المجموعة الثالثة : (مدير عام ، سكرتير ، مبرمج ، محاسب ، عامل)

نلاحظ أن تقييم الوظائف لكل من المجموعات الثلاث يصبح كما يلي :

جدول رقم 1

مدير عام	مبرمج	محاسب	سكرتير	عامل	
1	2	4	3	5	المجموعة الأولى
1	4	3	2	5	المجموعة الثانية
1	3	4	2	5	المجموعة الثالثة
1	3	3.67	2.33	5	المتوسط
1	3	4	2	5	المتوسط التقريبي

المصدر: إعداد الطالب

الترتيب النهائي: مدير عام / سكرتير / مبرمج / محاسب / عامل

ولهذه الطريقة ايجابياتها وسلبياتها كغيرها من الطرق :

الإيجابيات:

- البساطة وسهولة التطبيق

- محدودية التكاليف

- تعطي نتائج سريعة

السلبيات:

- لا تناسب المنظمات كبيرة الحجم

- تقتقد الى الموضوعية اد تعتمد على التقدير الشخصي

- امكانية تأثر المقيم باسم الوظيفة

2. طريقة المقارنة المزدوجة: هي أسلوب مطور لطريقة الترتيب تعتمد على مقارنة كل وظيفة من الوظائف

الخاضعة لعملية التقييم بغيرها مباشرة وبشكل فردي حيث يتم تحديد أكثر الوظائف أهمية بإعطائها نقاط

وترتيب الوظائف حسب عدد النقاط من الأعلى الى الأسفل حيث تحسب النتيجة حسب العلاقة التالية :

$$R = n(n-1)/2 \quad \text{حيث عدد : المقارنات او الثنائيات} \quad R = \text{عدد الوظائف} \quad n =$$

ولتوضيح هذه الطريقة نفترض أن لدينا الوظائف التالية المراد تقييمها :

مثال اذا كان لدينا 5 وظائف A , B , C , D , E فان عدد المقارنات : $R = 5(5-1)/2 = 10$

(A,B). (A,C). (A,D). (A,E)

(B,C). (B,D). (B,E)

(C,D). (C,E)

(D,E)

حيث يتم وضع خط تحت الوظيفة الأهم من كل ثنائية (في كل تقييم) و من ثم نستنتج الترتيب النهائي لهذه

الوظائف :

الجدول رقم 2

الوظيفة	عدد مرات اختيار الوظيفة	الترتيب النهائي
A	4	1
B	3	2
C	2	3
D	1	4
E	0	5

المصدر: إعداد الطالب

الترتيب هنا تصاعدي:

نلاحظ أن الوظيفة A هي الأهم ثم B ثم C ثم D ثم E .

هذه الطريقة لا تصلح في المؤسسات الكبيرة الحجم لأن عدد الوظائف كبير

3. طريقة الدرجات (تدرج الوظائف) : تسمى أيضا طريقة التصنيف وتتم هذه الطريقة وفق الخطوات

التالية :

- الخطوة الأولى تحديد عدد الدرجات أو الفئات للوظائف الموجودة في المنشأة: ينبغي على إدارة

المنشأة في هذه الحالة تحديد عدد الدرجات أو الفئات التي تصنف ضمنها الوظائف، وهذا العدد

يختلف من منشأة لأخرى حسب اختلاف أنواع وعدد الوظائف، وحسب المركزية واللامركزية ،

وحسب نطاق الإشراف، وحسب سياسة الترقية المتبعة.. الخ.

- الخطوة الثانية تحدد مواصفات وشروط كل درجة: بناء على المقارنة بين البيانات الواردة في

بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصة بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة

المناسبة.

- الخطوة الثالثة توزيع الوظائف على الدرجات: بناء على المقارنة بين البيانات الواردة في بطاقات

توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصة بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة المناسبة.

توضيح توزيع الوظائف على الدرجات لإحدى الشركات (X)

الدرجة / الوصف الخاص بكل درجة

الدرجة السابعة / تشمل الوظائف العليا المسئولة عن وضع سياسات الشركة، وتتطلب مؤهلات

قيادية عالية ودرجة مسؤولية كبيرة، وأيضاً إشراف واسع.

الدرجة السادسة / تشمل وظائف مديرو الإدارات الرئيسية : تسويق ، تمويل، مشتريات، موارد

بشرية، وهي أيضاً تتطلب مؤهلات قيادية عالية، ومسؤولية كبيرة وإشراف في نطاق إدارته.

الدرجة الخامسة / تشمل وظائف التنفيذ كرؤساء الأقسام ومديرو فروع البيع وتتطلب خبرات فنية متقدمة، ومسؤولية في نطاق العمل وإشراف في نطاق إدارته.

الدرجة الرابعة /وتشمل الوظائف الفنية : مهندسون، أخصائيون، وتتطلب مؤهلات فنية، ومسؤولية تناسب الوظيفة ، وخبرة في مجال العمل.

الدرجة الثالثة /وتشمل الوظائف الإدارية.

الدرجة الثانية /وتشمل الوظائف التي تحتاج لمهارة، إضافة إلى الوظائف الكتابية، والتركيز في هذه الوظائف على المهارة والخبرة في مجال العمل.

الدرجة الأولى /تشمل الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارة، كعمال التنظيفات والخدمات .

ولهذه الطريقة مجموعة من الايجابيات والسلبيات :

الايجابيات :

- سهولة التطبيق وسرعة ظهور النتائج
- قلة التكاليف
- اكثر دقة من طريقة الترتيب
- تناسب المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء
- سهولة الفهم من قبل العاملين

السلبيات :

- صعوبة وضع تعاريف دقيقة ومحددة للمستويات
- اعتمادها على الحكم الأجمالي مما يؤدي الى تدخل عوامل شخصية

1. ثانياً : مجموعة الطرق الكمية :

طريقة النقط: وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا في الاستخدام وذلك نظرا لأنها تعتمد على

التقييم الموضوعي للوظيفة في ضوء مجموعة من المعايير الموزونة، ويمكن تطبيق هذه الطريقة من خلال الخطوات الآتية:

- عمل برنامج شامل لتحقيق جميع الوظائف في المنظمة يتضمن عرضا تفصيليا لوصف كل وظيفة والمواصفات والاشتراطات اللازمة لشغلها.
- تحديد العوامل التي ستخذ كأساس لتقييم جميع الوظائف بالمنظمة وليس هناك اتفاق تام على عدد أو نوعيات العوامل المستخدمة في هذا المجال حيث يتوقف ذلك على ظروف وطبيعة عمل كل منظمة. وتؤكد بعض الدراسات الإحصائية ان التركيز على عدد محدود من العوامل الرئيسية يعطي تقريبا نفس نتائج استخدام عدد كبير من العوامل. ويوجه عام فان أهم العوامل الشائع استخدامها هي (المهارة، المسؤولية، المجهود، ظروف العمل) وعادة ما يتم تقسيم هذه العوامل الرئيسية إلى عدد من العناصر الفعلية على النحو التالي:
 - المهارة، وتشمل: التعليم.. الخبرة، التدريب.
 - المسؤولية، وتشمل: المسؤولية عن توجيه الآخرين، المسؤولية عن المواد، المسؤولية عن الآلات والمعدات المسؤولية عن أمن الآخرين، المسؤولية عن السياسات.
 - المجهود، ويشمل: المجهود البدني.. المجهود العقلي، المجهود البصري.
 - ظروف العمل، وتشمل: الظروف المادية للعمل، المخاطر.
- إعطاء وزن نسبي لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة من المجموع الكلي للمقياس (الذي عادة ما يكون 100 نقطة) وقد جرت العادة على ان يعطى للمهارة أعلى نسبة يليها المسؤولية ثم إعطاء المجهود وظروف العمل نفس الوزن ولكن بسبب تزايد الاتجاه نحو الآلية في العمل والإنتاج وما ترتب على ذلك من تساؤل أهمية المهارة الإنسانية وتزايد المسؤولية عن المعدات والعمليات والنتائج فان

الاتجاه الحديث هو اعطاء وزن أكبر لعنصر المسؤولية عند تحديد الأوزان النسبية لمختلف العناصر. وعلى ذلك فان التوزيع النسبي لجميع النقط على مختلف العناصر يمكن ان يكون على النحو التالي:

الجدول رقم 3

العناصر	النقط
المسؤولية	40
المهارة	30
المجهود	15
ظروف العمل	15

المصدر من إعداد الطالب

الجدول رقم 4

العناصر	لنقط الفرعية
المسؤولية	40
عن توجيه الآخرين	8
عن آلات ومعدات	8
عن مواد	8
عن أتم الآخرين	8
عن السياسات	8
المهارة	30
التعليم	10
الخبرة	10
التدريب	10
المجهود	15
مبدئي	5
عقلي وبصري	10
ظروف العمل:	15
الظروف المادية	8
المخاطر	7
المجموع	100

المصدر : نوري منير تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010

وبعد ان يتم تحديد الأوزان النسبية لكل عنصر رئيسي وعناصره الفرعية يمكن وضع مقياس لكل عنصر فرعي يتضمن مجموعة من المستويات تصلح لقياس درجة توافر هذا العنصر في كل وظيفة. وستضرب هنا مثلين أحدهما لعنصر التعليم والثاني لظروف العمل.

بالنسبة لعنصر التعليم: عدد النقاط التي تخصه من المهارة 10 فقط يمكن توزيعها على المستويات الآتية:

- تحتاج الوظيفة تعليم في مستوى المرحلة الابتدائية 2 نقطة
- تحتاج الوظيفة تعليم في مستوى المرحلة الإعدادية 4 نقاط
- تحتاج الوظيفة تعليم في مستوى المرحلة الثانوية 6 نقاط
- تحتاج الوظيفة تعليم في مستوى المرحلة الجامعية 8 نقاط
- تحتاج الوظيفة تعليم في مستوى المرحلة فوق الجامعي 10 نقاط

بالنسبة للعنصر الخاص بظروف العمل: ويخصه 8 نقاط يمكن توزيعها على المستويات الآتية:

- إذا كان العمل يتم في ظروف عادية 2 نقطة
- إذا كان العمل يتعرض نادرا لبعض الظروف غير المرغوب فيها (حرارة، رطوبة. الخ) 4 نقاط
- يتعرض أحيانا لبعض الظروف غير المرغوب فيها 6 نقاط
- يتعرض دائما للظروف غير المرغوب فيها 8 نقاط

وبوجه عام فان النتيجة النهائية لتقييم الوظائف لإحدى الإدارات يمكن أن تأخذ الشكل التالي:

الجدول رقم 5

مجموع النقط	عناصر التقييم				الوظيفة
	ظروف العمل	المجهود	المهارة	المسئولية	
34	4	6	10	14	A
20	2	3	5	10	B
28	6	4	10	8	C
18	3	2	5	8	D

المصدر: نوري منير تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010

ادن فان ترتيب هذه الوظيفة يكون على الشكل التالي: **A، C، B، D**
 لعل الخطوة المنطقية بعد ذلك هي عمل هيكل عادل للأجور يعكس الأهمية النسبية لمختلف الوظائف بالمنظمة بحيث يكون الفروق في الأجور فيما بينها مبينا على أساس اختلاف القيم النسبية لكل منها.

ايجابيات وسلبيات طريقة النقاط :

الايجابيات :

- أكثر طرق التقييم موضوعية و أقناع بدقة ما تصل إليه من نتائج
- قابلة للتطبيق على كل أنواع الوظائف
- أمكانية تقييم أي وظيفة جديدة بناء على ما تحتويه من مقاييس دون الحاجة الكبيرة إلى مقاييس جديدة

السلبيات :

- تتطلب تنفيذها زمناً أطول وخبرة أعلى
- تتطلب خبرة كبيرة في كتابة تعريف الوظائف وتنفيذ كل خطوة من الخطوات بطريقة صحيحة
- صعوبة وضع تعاريف محددة للمستويات المختلفة
- صعوبة وضع النقاط داخل كل عامل رئيسي وأيضاً داخل كل عامل من العوامل الفرعية

- صعوبة شرحها للعاملين في المنظمة .

2. طريقة مقارنة العوامل :وهي شبيهة بالطريقة السابقة وتتم وفق الخطوات التالية :

- المرحلة الأولى : تحديد معايير التقييم وتعريفها : حيث تستخدم معايير تتصف بطابع العمومية والشمول

لأكبر عدد ممكن من الوظائف وهذه المعايير هي: الجهد الذهني / الجهد الجسدي / المهارة /

المسؤولية / ظروف العمل .وقد سبق الحديث عن هذه المعايير .

- المرحلة الثانية : اختيار مجموعة من الوظائف الدالة :التي يجب أن تمثل مختلف الوظائف في المنظمة

ومختلف المستويات فيها .

- المرحلة الثالثة : تقييم مجموعة الوظائف الدالة : حيث تقييم على أساس العوامل الخمسة التي حددت في

المرحلة الأولى ولتكن لدينا الوظائف الدالة :أ, ب , ج , د .ولنفرض أن التقييم كان وفق الجدول التالي :

الجدول رقم 6

عوامل التقييم					
التقييم	ظروف العمل	المسؤولية	القدرة البدنية	المهارة	القدرة العقلية
1000		أ			أ
900	د				
800	ج	ب	د	ج	ب
700	ب		ج	د	
600	أ		ب	أ	ج
500			أ	ب	د
400					
300					
200		ج			
100		د			

المصدر : نوري منير تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010

وتحسب قيم وظائف المجموعة الدالة من خلال الجدول عن طريق قسمة مجموع الوحدات التي حصلت عليها

الوظائف الدالة على عدد معايير التقييم وذلك على النحو التالي :

$$\text{قيمة الوظيفة أ : } (500+1000+500+600+1000) \div 5 = 720 \text{ وحدة}$$

$$\text{قيمة الوظيفة ب : } 3400 \div 5 = 680 \text{ وحدة}$$

$$\text{قيمة الوظيفة ج : } 3100 \div 5 = 620 \text{ وحدة}$$

$$\text{قيمة الوظيفة د : } 3000 \div 5 = 600 \text{ وحدة}$$

المرحلة الرابعة : تقييم بقية وظائف المنظمة :

بناءً على الوظائف الدالة التي وضحت في الجدول وذلك عن طريق مقارنتها بكل عامل من عوامل التقييم على

حده ولنفرض أنّ لدينا الوظيفة ع يراد تقييمها ولدى مقارنة توصيف هذه الوظيفة مع توصيف مجموعة الوظائف

الدالة حصلنا فرضاً على النتيجة التالية :

من حيث القدرة العقلية تتشابه مع /ج/ : 600

من حيث المهارة تتشابه مع /أ/ : 600

من حيث القدرة البدنية تتشابه مع /ب/ : 600

من حيث المسؤولية تتشابه مع /د/ : 100

من حيث ظروف العمل تتشابه مع /ج/ : 800

إذاً تكون قيمة /ع/ : $2700 \div 5 = 540$ وحدة

وهكذا تقييم بقية وظائف المنظمة .

مما تقدم نجد أنّ لعملية تقييم الوظائف دور كبير جداً في رضا العاملين وخلق الشعور بالعدالة من خلال

المساعدة في وضع هيكل رواتب وأجور يتناسب مع ما تتطلبه كل وظيفة مؤهلات وما تحتاجه من جهد .

المبحث الثاني: تحديد الأجور في المؤسسات الاقتصادية

ان للأجر أهمية بالغة جدا سواء بالنسبة للعامل أو للمؤسسة فبالنسبة للعامل يمثل له مصدر لتلبية احتياجاته أم بالنسبة للمؤسسة يمثل نسبة كبيرة من التكاليف التي تتحملها حيث يسعى الطرفين الى الوصول لأجر يرضي كل منهما. ولتحديد الأجر ينبغي تحديد ما يسمى بالأجر القاعدي و المنح التي سيستفيد منها هذا العامل . ومما سبق سنتطرق الى مفهوم الأجر القاعدي و كذلك المنح و الاقتطاعات الاجرية المعتمدة.

المطلب الأول الاجر القاعدي:

الاجر القاعدي يمثل الاجر الخام قبل اقتطاعات الضمان الاجتماعي و الضريبي و قبل تحويل الخدمات الاجتماعية فهو لا يشمل لا المنح و لا الساعات الاضافية. فمقدار الأجر القاعدي يكون دائما في السطر الأول أو الخانة الأولى في كشف أجر العامل.¹

حتى يكون مفهوم الاجر القاعدي في غاية الوضوح يجب التطرق الى الاجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG) نظرا لعدم التفرقة بين المفهومين عند كثير من الأشخاص .

تعريف الأجر الوطني الأدنى المضمون:(S.N.M.G)

هو الحد الأدنى الوطني للأجور والمرتبات المطبق على كافة العمال في كافة القطاعات والنشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل الحكومة بمقتضى نصوص تنظيمية , ويعتمد في تحديده لعدة اعتبارات مالية واقتصادية واجتماعية لا سيما فيما يتعلق بتطور الأسعار في البلاد وتطور مستوى المعيشة. وتنفيذا للقرارات التي خرجت بها الثلاثية الأخيرة. والقاضية بإعادة النظر في الأجر الوطني الأدنى المضمون من اجل تحسين القدرة الشرائية ، فإن الأجر الوطني الأدنى المضمون (S.N.M.G) أو ما يسمى أحيانا بالأجر الوطني القاعدي , سيرفع بنسبة 20% اعتبارا من أول جانفي 2012 , لينتقل بذلك من 15.000 دينار جزائري إلى 18.000 دينار جزائري شهريا.

¹ site web de l'institut national de la statistique et des études économiques (Insee)
http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/salaire-mensuel-base-smb.htm

و تنص المادة 87 مكرر من قانون العمل على أن "الأجر الوطني الأدنى المضمون يتضمن الأجر القاعدي و

العلاوات و التعويضات مهما كانت طبيعتها باستثناء التعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف التي دفعها

العامل¹

المطلب الثاني العلاوات و التعويضات الأجرية المعتمدة في المؤسسات الاقتصادية:

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

أولاً: التعويضات المباشرة وهي المنافع و المزايا التي تمنحها المؤسسة لأفراد العاملين فيها أو من ترغب

ارتباطهم بها و التي تستهدف تحريك روح الانتماء و تعزيزها لدى الداخلين الجدد و تزيد مستوى الولاء لدى

الأفراد العاملين في المنظمة مما ينعكس بنتائج ايجابية على صعيد الاداء والانتاجية و هذه المزايا و المنافع يمن

أن تميز المنظمة من غيرها من المنظمات و تصبح مكان أفضل للعمل، فالمنظمة التي تمنح منافع اجتماعية

أو صحية او ظروف عمل أفضل يمكن أن تتفوق عن مثيلاتها من المنظمات الأخرى وتكسب ميزة تنافسية

تمكنها من التغلغل أكثر في سوق أعمالها و الحصول على حصة سوقية أكبر.²

أنواع التعويضات الغير مباشرة: توجد العديد من الأشكال التي تسمح للمؤسسة زيادة أجر العمال وتشجيعهم

على الأداء الجيد باعتباره السبيل الوحيد للدفع بالأجور نحو الأعلى، ومن أهم هذه الأشكال نجد:³

1. العلاوات الدورية: يتوقف أثرها على أداء الأفراد وحوافزهم على الأساس الذي يؤخذ في الاعتبار عند

منح هذه العلاوات وهل هي مجرد مسألة اجتماعية أم مكافأة مقابل الزيادة في أداء الفرد و التمييز فانه

لدا من المطلوب دائما توضيح الصلة المباشرة بين مستوى الكفاءة ومنح تلك العلاوة للأفراد، وأسباب

حصولهم على علاوة مرتفعة أو منخفضة، والأعمال المرغوب فيها التي أدت الى منحهم علاوة مرتفعة

¹ http://www.elkhabar.com/ar/autres/dernieres_nouvelles/409805.html 2014 جوان 19 الخميس

²نوري منير نفس المرجع ص 225

³نوري منير نفس المرجع ص 230

أو استثنائية أو الأعمال غير المرغوب فيها التي بدرت منهم و أدت الى حرمانهم من العلاوة حتى لا تفقد العلاوة أثرها التحفيزي.

2. المكافآت التشجيعية: وهي نوع من المكافآت التي تمنح للتشجيع المادي لدعم الفرد ماليا على بدل جهود غير عادية ادت الى تحقيق أهداف اضافية لصالح المنظمة، أو لتقديم اقتراحات لتحسين أسلوب العمل أو تعديله أو اختصار بعض الاجراءات غير الضرورية.

3. البرامج الاضافية: تستخدم هذه البرامج كمزايا ومنافع اضافية الى جانب خطط الضمان الاجتماعي وخطط الراتب التقاعدي و تعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق ادخار تستخدم لتغطية نفقات العاملين الطارئة على الأجل القصير ويطلق عليها خطط المدخرات قصيرة الأجل، تلقى هذه البرامج قبولا من قبل الأفراد العاملين كونها أموال ضامنة للحالات الطارئة اضافة الى كونها نوع من الادخار الاجباري من قبل العاملين.

4. برامج الحماية العامة و الخاصة: تستهدف هذه البرامج مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف مكافئته المباشرة المتمثلة في الأجر، كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية وتشتت هذه البرامج من قبل الدولة بقوانين أو لوائح أو لوائح أو أنظمة محددة لهذا فانها تكتسب الصفة الالزامية وتتميز بكونها تشمل جميع المنظمات دون استثناء، تقابلها في الجانب الاخر برامج تدعى البرامج الخاصة و تتضمن مجموعة المزايا و المنافع التي تتطوع المنظمة بتقديمها للعاملين فيها، وتشتمل على خطط دخل التقاعد، وخطط تراكم رأس المال وخطط المدخرات، وترشيد الاستهلاك ومنافع البطالة الاضافية و الدفع المضمون.

5. خطط الدفع المضمون: تشتمل هذه الخطط على مبالغ نقدية يشارك فيها الافراد العاملين و المنظمة على حد سواء، وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة غير الطوعية، يشيع استخدام هذا النوع من الدفع في الصناعة الثقيلة، أو الصناعات التي تتعرض لتغيرات في حجم الموارد البشرية

المستخدمة، فعند الاستغناء الاجباري عن الفرد العامل تكون المنظمة ملزمة بدفع مبلغ من المال يطلق عليه بالدفع المضمون.

6. منافع الرعاية الصحية: تضم هذه المنافع النفقات المقابلة للمستشفى و اجور الاطباء و نفقات التأمين الطبي وتدفع الى شركات التأمين، وتدخّل ضمن برامج الصالح العام، وتهدف الى تغطية نفقات الخدمات الصحية وتحقيق أهداف التنمية البشرية في الجانب الصحي.

7. برامج الصالح العام: تتمثل في خدمات رعاية الطفل. وخطط رعاية المسنين

التعويضات المباشرة: قبل التطرق الى المنح و العلاوات و التعويضات الأجرية المباشرة ، ننبه ان مكونات الاجر تختلف من مؤسسة لأخرى حيث نجد في مؤسسات عناصر الاجر ناقصة بعنصر أو عنصرين أو غير ذلك، و قد تزيد عدد العناصر المكونة للأجر و فيما يلي اهم التعويضات المعتمدة في المؤسسات الاقتصادية:¹

- علاوة التجربة المهنية : تتمثل هذه العلاوة في مكافأة العامل على التجربة التي اكتسبها والتي تستفيد منها المؤسسة.

- علاوة المردود الفردي: تمنح للعامل مقابل مردود العامل ويكون معدل هذه العلاوة ساريا كنسبة مئوية للنقطة المتحصل عليها من طرف العامل في إطار التنقيط الذي يمنحه له المسؤول المباشر وتمنح للعامل شهريا أو كل ثلاثة أشهر.

- علاوة العمل الدائم: تمنح هذه العلاوة لبعض الفئات التي تتجاوز مدة عملها الحقيقية الوقت القانوني، والتي لا يمكن اعتبارها ساعات إضافية لصعوبة تحديد المدة،

- الساعات الإضافية: تتمثل الساعات الإضافية مدة العمل التي تفوق المدة القانونية.

- علاوة المنصب: تمنح هذه العلاوة للعمال الذين يعينون في عمل تابع لمنصب يتطلب العمل في أفواج متناوبة، حيث يجوز للمؤسسة المستخدمة أن تنظم العمل على أساس أفواج متعاقبة.

¹ من إعداد الطالب

- علاوة الضرر: تمنح علاوة الضرر للعامل المعين في منصب عمل ينطوي مهامه على مشاق أو قذارة أو عناصر غير صحية أو على خطر ويحدد مبلغ التعويض وفقا للاتفاقيات الجماعية.
- علاوة المردود الجماعي: تمنح للعمال عندما يحققون نتائج ايجابية تفوق التقديرات الموضوعية بناء على الإمكانيات الفعلية.
- تعويضات التغذية: تمنح للعمال الذين لا توفر لهم المؤسسة وجبات الغذاء في أماكن العمل.
- تعويضات النقل: تمنح للعامل الذي لا توفر له المؤسسة وسيلة نقل بين مقر سكنه ومقر عمله
- علاوة اضافية للدخل "ICR": يستفيد جميع المستخدمين الخاضعين لهذه الاتفاقية بعلاوة اضافية للدخل بقيمة نقدية تحددها المؤسسة .
- منحة البطالة: تمنح للعامل الذي هو محل تسريح في إطار تقليص من عدد العمال والذي يقبل الاستقادة من نظام التأمين عن البطالة الحق في تعويض يساوي أجر ثلاثة أشهر يتحمل دفعها المستخدم عند التسريح والعناصر السابقة والمكونة للمجموعة الأولى والثانية غالبا ما يطلق عليها اسم المنصب وهي القاعدة الخاضعة لاقتطاع الضمان الاجتماعي و تحسب على أساس معدل الأجر الخام المتقاضى خلال اثنتي عشر شهرا قبل إنهاء علاقة العمل.
- علاوة العمل تناوبي "IRP": تمنح علاوة العمل التناوبي كتعويض جزافي عن لواحق الخدمة المستمرة و خصوصا:
- التغطية الزمنية أو نقل المهام.
- العمل الليلي.
- خلال يوم الراحة الاسبوعية.
- ايام الاعياد المدفوعة الاجر.
- علاوة المنطقة: يمنح هذا التعويض للذين يعملون بمناطق يراد تشجيع العمل فيها فتمنح حسب التقسيم

الجغرافي للولايات

- تعويضات استعمال السيارة الشخصية الخاصة : وتمنح هذه العلاوة لبعض العمال الذي يمارسون وظائف داخل المؤسسة تستدعي التنقلات المستمرة والذي يستعملون سيارتهم الشخصية لقضاء حاجات المؤسسة وتحدد غالبا الاتفاقيات الجامعية مبلغ هذا التعويض (وحسب مناصب العمل ويتراوح ما بين 800 دج إلى 1500 دج

- الأجر الوحيد يمنح هذا التعويض للعامل الذي لا تشتغل زوجته مهما كان دخله

المطلب الثالث: الاقتطاعات الأجرية

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

1. الاقتطاعات الاجتماعية:

-إقتطاع الضمان الإجتماعي: تماشيا دائما مع النظم الاشتراكية وكذا التطورات والتوجهات التي بدأت تتجسد من بداية سنة 1980، تقرر تطوير نظام للضمان الاجتماعي يكون كريم ومعمم على جميع المواطنين وبذلك تم إعادة تنظيم الضمان الاجتماعي في مجمله ويستند على المبادئ التالية:

- مبدأ تعميم الضمان الاجتماعي

- مبدأ توحيد الأنظمة والامتيازات والتمويل.

إن الهدف من إصدار قوانين الضمان الاجتماعي لسنة 1983 هو تعميم الضمان للجميع دون النظر إلى قطاع

النشاط أو الفرد فيشمل جميع العمال والموظفين بالإضافة إلى المعوقين وكذا المسنين بالإضافة إلى السماح

للنقابات والجمعيات الممثلة لهذه الفئات من المشاركة في تسيير هيئات الضمان، وقد صدرت سنة 1983 خمسة

قوانين وهي:

- الضمان الاجتماعي القانون رقم 83

- التقاعد القانون رقم 83

- حوادث العمل والأمراض المهنية القانون رقم 83
 - التزامات المكلفين في مجال الضمان الاجتماعي القانون رقم 83
 - المنازعات في مجال الضمان الاجتماعي القانون رقم 83
- أما معدل الاقتطاع فهو 9% و تتمثل في:¹
- اقتطاع الضمان الاجتماعي: 1,5 %
 - اقتطاع التأمين على البطالة: 0.5 %
 - اقتطاع التقاعد المسبق 0,5 %
 - اقتطاع التقاعد: 6,5 %

و الجدول التالي يبين نسب توزيع اشتراك في الضمان الاجتماعي:

الجدول رقم 7

المجموع %	حصة صندوق الخدمات الاجتماعية %	الحصة التي يتكفل بها العامل %	الحصة التي يتكفل بها المستخدم %	الفروع
14	-	1.5	12.5	التأمينات الاجتماعية
12.5	-	-	12.5	حوادث العمل و الأمراض المهنية
16	-	6.5	9.5	التقاعد
1.75	-	0.5	1.25	التأمين على البطالة
1.5	0.5	0.5	0.5	التقاعد المسبق
0.5	0.5	-	-	السكن الاجتماعي
35	1	9	25	المجموع

المصدر: (جمال لعشيشي، محاسبة المؤسسة و الجبائية وفق النظام المحاسبي المالي الجديد، الصفحات الزرقاء للطباعة والنشر الجزائر، سنة 2001)

¹ الطيب سماتي نفس المرجع السابق، ص 23

ب- إقطاع الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجر الناجمة عن سوء الأحوال الجوية لقطاعات

البناء، الأشغال العمومية و الري CACOBATPH: أنشئ هذا الصندوق بمقتضى المرسوم 45-97

المؤرخ في 04-02-1997 وقد جاء استجابة لضمان موسمية عمل القطاعات لقطاعات البناء الأشغال العمومية و الري.

يغطي هذا الصندوق أو يتحمل تعويض أصحاب قطاعات الري الأشغال العمومية و البناء من خلال¹:

-العطل المدفوعة

البطالة المؤقتة الناتجة عن سوء الأحوال الجوية و التي تؤدي إلى بطالة إجبارية للعمال مما يؤدي للانخفاض دخلهم.

مهام الصندوق: تتمثل مهام الصندوق في:

- تأمين تسيير العطل المدفوعة و البطالة المؤقتة بحيث يستفيد العمال المعنيين (البناء، الأشغال العمومية والري) من تعويضات تكفل لهم المحافظة على مداخيلهم.
- ضمان تسجيل وترقيم العمال المستفيدين و أرباب عملهم
- توفير المعلومات و الأطر القانونية للعمال و رب العمل
- تكوين احتياطي موجه لتأمين تحويل التعويضات من أرباب العمل إلى العمال.

-شروط الاستفادة:

- دفع الاشتراكات

- استيفاء على الأقل 200 ساعة عمل خلال الشهرين الأخيرين الدين يليهما التوقف عن النشاط

¹زيرمي نعيمة، أستاذة مساعدة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة بشار، ملتقى دولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي و افاق التطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 3-4 ديسمبر 2012 ص 14

- تقديم تصريح بالتوقف عن العمل موجهة للصندوق من قبل رب العمل في خلال الثمانية و أربعين

ساعة التي تأتي بعد توقف النشاط.

-التعويضات:

بالنسبة للعطل المدفوعة: تدفع سنويا مع بداية جويلية من السنة حيث تساوي مبلغ المنحة 12/1 من الأجر

السنوي المصرح و الخاضع للاشتراك الاجتماعي.

أما بالنسبة للبطالة المؤقتة: تدفع كأقصى حد تقدير بعد 30 يوم من التصريح بالتوقف حيث تقدر ب

0,75% من الأجر اليومي المصرح به بحيث العامل يتحمل نصف النسبة و النصف الآخر يتحمل النصف

الأخر وهي 0,375%.

2. الاقتطاعات الضريبية:

أ-الضريبة على الدخل الإجمالي: هي ضريبة تعرف وفق المادة رقم (01) من قانون الضرائب المباشرة و

الرسوم المماثلة كما يلي " تؤسس ضريبة سنوية وحيدة على دخل الأشخاص الطبيعيين تسمى الضريبة على

الدخل الإجمالي، و تفرض هذه الضريبة على الدخل الصافي الإجمالي للمكلف بالضريبة.¹

خصائصها : من خلال التعريف السابق نستخلص الخصائص التالية :

- تطبق على دخل الأشخاص الطبيعيين

- تعد ضريبة إجمالية أي شاملة لكل المداخل تمس الدخل الصافي الإجمالي و هذا بعد خصمك الأعباء

المحددة قانونا.

¹ ولهي بوعلام أستاذ مساعد مكلف بالدروس , المداخلة : الضريبة على الأجور والمرتبات وإشكالية التوظيف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ص2

- تعد ضريبة وحيدة بمعنى أنها تضم كل أصناف الدخل
 - تعتبر ضريبة تصريحية بمعنى أنها واجبة التصريح من طرف المكلف بها.
 - تعد ضريبة تصاعدية حيث تحسب انطلاقا من جدول تصاعدي بشرائح الدخل
- و تطبق الضريبة على الدخل الإجمالي على ما يلي:
- أ. الأشخاص الخاضعون للضريبة:
- الأشخاص الطبيعيون
 - أعضاء شركات الأشخاص
 - الشركاء في الشركات المدنية المهنية
 - أعضاء شركات المساهمة الذين لهم مسؤولية تضامنية وغير محددة فيها.
 - أعضاء الشركات المدنية الخاضعة لنفس النظام الذي تخضع له الشركات ذات الاسم الجماعي.
- ب. المداخل الخاضعة لضريبة:
- الأرباح الصناعية و التجارية
 - الأرباح غير التجارية
 - المداخل الفلاحية
 - المداخل الإيجارية الناتجة عن تأجير العقارات المبنية و غير المبنية.
 - مداخل رؤوس الأموال المنقولة .
 - الرواتب و الأجور.

أهم اقتطاع هذا المجال هو الضريبة على الدخل الاجمالي "IRG" و هذا النوع من الضريبة تحدد نسبها و معدلاتها قانون المالية و هو عبارة عن اقتطاع من اجرة العامل حسب دخله. الجدول التصاعدي السنوي

لحساب الضريبة على الدخل الإجمالي

و فيما يلي مثال لنوضح كيفية حساب الضريبة على الدخل الاجمالي:

لنفترض أن الأجر الخاضع للضريبة هو %54.233,21 دج

ادن فالطريقة هي كما يلي:

نقوم بتقريب المبلغ وذلك بتحويل الأرقام الثلاثة الاخيرة الى أصفار وتعطينا: 54.230,00

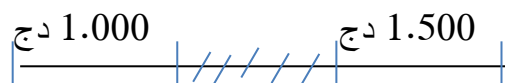
% 0 من 10.000 دج = 00 دج

20% من 20.000 دج = 4.000 دج

30% من 24.230 دج (الباقى) = 7.269 دج

مجموع الضريبة الخام = 7.269+4.000 = 11.269 دج

تخفيض 40 % = 0.4*11.269 = 4.507,60 دج



سلم تخفيض في الضريبة على الأجور

بما أن قيمة التخفيض 4.507,60 دج اكبر من 1.500 دج اذن قسمة التخفيض = 1.500 دج

بعد أن تفصلنا في الاقتطاعين الاجتماعيين والضريبيين سنقدم جدول نبين فيه المنح و التعويضات الخاضعة و

الغير خاضعة:

الجدول رقم 8

العناصر	الضريبة على الدخل الاجمالي irg	اشترك الضمان الاجتماعي SS
الأجر القاعدي	√	√
علاوة التجربة المهنية	√	√
علاوة المردود الفردي	√	√
علاوة العمل الدائم	√	√
الساعات الاضافية	√	√
علاوة المنصب	√	√
علاوة الضرر	√	√
علاوة المردود الجماعي	√	√
تعويض المنطقة	X	X
تعويض التغذية أو السلة	√	X
تعويض النقل	√	X
منحة البطالة	√	X
علاوة العمل التناوبي	√	√
تعويض استعمال السيارة الشخصية	√	X
الأجر الوحيد	X	X
المنح العائلية	X	X

المصدر: إعداد الطالب

ب-ضريبة على التكوين: هي ضريبة تفرض على المؤسسات التي لا تقوم بعمليات التكوين لموظفيها و

تقدر بنسبة 1% من مجموع الأجر الخاضع للضريبة لكل العمال. لكن لا يتم اقتطاعها من أجر العامل

ج-ضريبة على الترخيص: هي ضريبة تفرض على المؤسسات التي لا تقوم باستقبال متربصين و تقدر

بنسبة 1% من مجموع الأجر الخاضع للضريبة لكل العمال. لكن لا يتم اقتطاعها من أجر العامل

المبحث ثالث : اعداد الاجور في المؤسسات الاقتصادية

ان كل العمليات السابقة المتمثلة في تحليل العمل و تقييم الوظائف و تحديد الأجر القاعدي و كذلك المنح الأجرية و الاقتطاعات كلها لحساب الأجر الصافي للعامل الذي يتقاضاه شهريا حيث يتم تلخيصه في وثيقة رسمية تعتمد على المؤسسة وهي ملزمة بها وتسمى كشف الاجر وفيما يلي سنتطرق الى مفهوم هذه الوثيقة والمعلومات الضرورية فيها وكيفية اعدادها.

المطلب الأول: مفهوم كشف الاجر

وثيقة الإلزامية التي يجب أن تعطى للموظف من قبل صاحب العمل في وقت دفع الأجر شهريا . و يجب أن تحتوي على بعض التفاصيل الإلزامية المذكورة في قانون العمل.¹ وهي ليس لها شكل موحد. وفيما يلي نموذج لكشف الأجر:

¹ <http://www.l-expert-comptable.com/lexique/bulletin-de-paie.html>

الشكل رقم 1

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

المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثاني: المعلومات الضرورية لإعداد كشف الراتب:

ان كشف الاجر هو وثيقة لا تظهر لنا الخصومات و المنح و الأجر الصافي فقط بل لابد من توافر مجموعة من المعلومات المتعلقة بالعامل أو المؤسسة و تختلف من مؤسسة لأخرى وفيما يلي بعض المعلومات على سبيل المثال لا على سبيل الحصر.¹

1. المعلومات المتعلقة بالمؤسسة:

- اسم المؤسسة: و هو الاسم القانوني للمؤسسة الاقتصادية
- رمز المؤسسة وغالبا ما يكون في صورة تمثّل المؤسسة
- عنوان المؤسسة و هو المقر الاجتماعي للمؤسسة اين تزاول نشاطها

2. المعلومات المتعلقة بالعامل:

- اسم العامل: اسم و لقب العامل صاحب كشف الأجر
- المنصب: موقع العامل داخل المؤسسة الاقتصادية
- الصنف: يختلف الصنف من مؤسسة لأخرى حسب الاتفاقية الجماعية لهذه المؤسسة
- رمز المنصب: في بعض المؤسسات تقوم بترميز مناصبها وهذا ما يسمى بعنصر اللغة في ثقافة المؤسسة

- المصلحة: القسم او المكان الذي ينشط فيه العامل كقسم المحاسبة أو الانتاج
- الشهر: وهي الفترة المعني بها الأجر
- رقم الحساب الجاري البريدي أو البنكي: و هو رقم حساب العامل لكي يحول أجره الى الحساب

¹من اعداد الطالب

المطلب الثالث: اعداد كشف الأجر

سنقوم في هذا المطلب توضيح كيفية حساب الأجر في المؤسسات الاقتصادية بالرغم من ان المنح و التعويضات تختلف من مؤسسة لأخرى الا أن الاساس واحد في حساب الأجر.

الشكل رقم 2

البيان	المنح	الاقتطاعات
أجر قاعدي (SB)	
منح خاضعة للاقتطاعين اجتماعي و الضريبي	
منحة (P)	
منحة (p)	
منحة (p)	
أجرة المنصب (SP)	$(1) = sb + \sum P$	
اقتطاع الضمان الاجتماعي (SS) 9%		$(2) = (1) * 9\%$
تعويضات غير خاضعة للضمان الاجتماعي		
تعويض Ind non cotisable	
تعويض Ind non cotisable	
أجر خاضع للضريبة (SI)	$(3) = (1) + \sum Ind - (2)$	
ضريبة على دخل اجمالي		$(4) = (bareme)$
اجر صافي	$(5) = (3) - (4)$	

المصدر من إعداد الطالب

ان أهم عملية في اعداد الأجر هو تحديد الأجر القاعدي الذي يختلف بدوره من مؤسسة لأخرى فكل مؤسسة لديها سلم خاص بها . ومن ثم تحديد المنح المتفق عليها بين الطرفين و المقصود بالطرفين . العامل و المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل نستنتج أن عملية اعداد الاجور هي ليست بالعملية المباشرة كما هو من منظور بعض الافراد ، فهي عملية معقدة نوعا ما وأنه قبل القيام بعملية حساب الاجر لابد من تحديد بعض الاسس و المبادئ و القيام بما يسمى بتحليل العمل و تقييم مناصب العمل و أن كل مؤسسة تعتمد طريقة واحدة من بين الطرق المذكورة في هذا الفصل و يتم هذا الاختيار على أساس حجم المؤسسة ، الوقت، التكلفة و عدد العمال.

تمهيد:

حاولنا خلال الجزء النظري معالجة اشكالية البحث. فمهما تكن النتيجة التي توصلنا اليها فإنها ستبقى مجردة ما لم يتم تطبيقها في الميدان العملي. لذا سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الأمور النظرية على أرض الواقع وسنتطرق أولاً الى التعرف على المؤسسة (دراسة حالة) من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، من حيث نشأتها، تطورها، نشاطها و توضيح هيكلها التنظيمي. ثم التعرف على الأسس التي تحدد عليها الاجور في هذه المؤسسة مع التطرق الى المنح و العلاوات و الاقتطاعات الاجرية المعتمدة وأخيرا حساب أجر لأحد عمال الشركة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: نشأة و تعريف و أهداف المؤسسة

أولاً: لمحة تاريخية

لقد أنجزت هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات مؤسسة اقتصادية وطنية ذات الطابع الصناعي والتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية.

قبل إنشاء مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات (S.C.S) كانت المؤسسة الأصلية مؤسسة توزيع السيارات الخاصة (E.N.D.V.P) و هي وحدة مختصة في النقل و العبور حيث يوجد مقرها بالجزائر العاصمة و هي الشركة الأم.

و نتيجة للظروف التي مرت بها معظم المؤسسات الجزائرية حلت هذه الشركة و تم تقييم ممتلكاتها من سلع و أثاث و مباني ب (04) مليار دينار جزائري مع المحافظة على إحدى عشر عاملاً من عمالها. و نتيجة لكثرة حركة الحاويات بالمؤسسة المينائية لسكيكدة قام الميناء بدراسة مشروع إنشاء مؤسسة لتخفيف العبء عليه.

وبعد دراسات مطولة جاءت فكرة إنشاء مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات (S.C.S) بمساهمة المؤسسة الوطنية الأصلية (E.N.D.V.P) بنسبة تقدر ب 42% و المؤسسة المينائية لسكيكدة (E.P.S) بنسبة 58%.

ثانياً: تعريف المؤسسة سكيكدة، حاويات للخدمات

وبموجب الاتفاقية المؤرخة في 1999/07/20 و بتاريخ 22 و 25 مارس 2000 تم تأسيس مؤسسة سكيكدة

حاويات للخدمات و هي شركة ذات أسهم و برأسمال قدره 239.000.000.00 دج بمساهمة المؤسسة الوطنية

لتوزيع السيارات الخاصة (E.N.D.V.P) بمبلغ قدره 100.380.000.00 دج أي ما يعادل 42% و المؤسسة

المينائية لسكيكدة (E.P.S) بمبلغ قدره 138.620.000.00 دج أي بنسبة 58%.

تقع المؤسسة بمنطقة الإيداع حمروش حمودي بلدية حمادي كرومة و تمثل الحصة رقم 09 على مخطط مفرزة الإيداع إذ تقدر مساحتها ب 1.865.335 م² . يقدر عدد العمال بالمؤسسة حاليا ب 109 عاملا. و تتمثل نشاطاتها في ما يلي:

- تخطيط دخول و خروج الحاويات.
- كراء الشاحنات.الرافعات.المقطورات....الخ
- كراء الحظيرة.
- تنظيم حركة الحاويات في الميناء.

ثالثا: أهداف المؤسسة

- تقديم الخدمات للعملاء في أحسن الظروف و بأقل التكاليف.
- تخفيف العبء عن المؤسسة المينائية لسكيدة.
- المساهمة في الاقتصاد الوطني و السعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تتكون مؤسسة سكيدة حاويات للخدمات من المديريات التالية:

الإدارة العامة: يترأسها المدير العام و يقوم بالمهام التالية:

- متابعة التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة.
- التنسيق و الإشراف على إعداد الموازنة التقديرية السنوية.
- اتخاذ القرارات.
- إمضاء جميع الوثائق الإدارية .

الأمانة العامة : تقوم بالمهام التالية:

- استلام البريد و البرقيات و تسجيلهما.

- التكفل بالرد عن المكالمات الهاتفية.
- استقبال الواردين للمؤسسة و توجيههم.
- مساعد المدير: في حالة غياب المدير العام للمؤسسة ينوب عنه مساعد المدير في محله و يتكفل بكامل مهامه .
- مصلحة التدقيق: تقوم بمراقبة البعدية لتنفيذ كافة المصالح بمهامها حسب القانون الداخلي للاجراءت المؤسسة وشرحها في تقارير خاصة توضع لدى المصالح المعنية لتصحيح النقائص إن وجدت و تحرير التقرير النهائي لعرضه على المدير .
- المديرية التجارية و اللوجستكية و تتكون من :
الدائرة التجارية : و بدورها تتكون من
مصلحة التجارية : و بها
- قسم الفوترة
- مصلحة تسير الحظيرة: تحتوي على حظيرة حاويات الفارغة و على حظيرة حاويات تحت الجمركة
- مصلحة الصيانة : تحتوي على قسم الورشة و الميكانيك وكهرباء السيارات عامل الصيانة .
- مديرية الإدارة و المالية : وتتكون من الجانب الإداري و المالي اما الجانب المالي فيضم أساسا :
دائرة المالية و المحاسبة: التي تنقسم بدورها إلى مصلحتين :
مصلحة المحاسبة :
- مراجعة القيم الموجودة في الفاتورة من حيث الشكل و المضمون.
- تسجيل اليومية.
- إعداد و تسجيل أعمال نهاية السنة.
- استقبال الفواتير

مصلحة المالية و التحصيل: و دورها تنقسم إلى صندوقين :

صندوق رئيسي: هي كل أموال التي تخص المؤسسة الخاصة بالخدمات

صندوق تسبيقات ومن مهامه:

- تدفع المصاريف الصغيرة الخاصة بالأوراق التجارية .

- تسجيل الصكوك في السجل البنكي

- تسجيل الصكوك في دفتر الشيكات الخاص بالزبائن وتتم هذه العملية بعد تحويل الصكوك حساب

الشركة إلى البنك.

- بعد وصول الفاتورة الممضية من طرف مسؤول المحاسبة يقوم بتحرير الشيك بقيمة الفاتورة للمورد أو

المتعامل الخاص.

المبحث الثاني : الأسس المعتمدة في اعداد الأجور في مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات.

بعد اجتماع مجلس ادارة المؤسسة مع ممثلي نقابة العمال تم التوصل الى جملة من الاتفاقيات لخصت في ما

يسمى بالاتفاقية الجماعية و التي تتضمن اي قانون يتعلق بتسيير المؤسسة و شؤون العاملين بما فيها طريقة

تقييم الوظائف و المنح و الاقطاعات المعتمدة.

المطلب الاول : تقييم وظائف سكيكدة حاويات للخدمات

كما تطرقنا في الجانب النظري الهدف من تقييم الوظائف و هو تحديد الاجور داخل المؤسسة كما رأينا كذلك أنه

يوجد طرق كمية و اخرى غير كمية فانه في مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات تعتمد طريقة

الدرجات (تدرج الوظائف) في تقييم و ترتيب و كان الترتيب باتباع الخطوتين التاليتين (أنظر الملحق رقم1):

أولاً: تحديد عدد الدرجات أو الفئات للوظائف الموجودة في المنشأة.

قامت ادارة المؤسسة بالتفاوض مع النقابة العمالية بتحديد عدد الدرجات التي تصنف ضمنها وظائفها حيث حددت في تسعة (9) درجات .

ثانيا :توزيع الوظائف على الدرجات:

قامت ادارة المؤسسة بعد تحديد عدد الدرجات بتحديد الوظائف المقابلة لكل درجة وجاءت كما يلي:

الدرجة الأولى و الدرجة الثانية: لا تضمان أي صنف من العمال

الدرجة الثالثة: وتحتوي الأصناف التالية

- الصنف 1: محاسب مستوى 1

- الصنف 2: محاسب مستوى 2

- الصنف 3: كهربائي ،عون أمن مستوى 1

- الصنف 5: سائق وزن ثقيل مستوى 1

الدرجة الرابعة: وتحتوي الأصناف التالية

- الصنف 1: سائق سيارة سياحية

- الصنف 2: محاسب مستوى 2

- الصنف 3: ميكانيكي مستوى 2

- الصنف 4: سائق وزن ثقيل مستوى 2

الدرجة الخامسة: وتحتوي الأصناف التالية

- الصنف 1: عون أمن مستوى 2

- الصنف 3: محاسب مستوى 3

الدرجة السادسة: وتحتوي الأصناف التالية

- الصنف 1: سائق آلات الرفع الخفيفة

- الصنف 2: سائق كل الات الرفع (متعدد الاختصاصات)

الدرجة السابعة: وتحتوي الأصناف التالية

- الصنف 1: رئيس الوحدة

الدرجة الثامنة: وتحتوي الأصناف التالية

- الصنف 1: مكلف بالدراسات مستوى 1

- الصنف 3: مكلف بالدراسات مستوى 2

الدرجة التاسعة: وتحتوي الأصناف التالية

- الصنف 1: مكلف بالدراسات مستوى 3

- الصنف 2: رئيس مصلحة مستوى 1

- الصنف 3: رئيس مصلحة مستوى 2

خارج الدرجة: وهي تخص الاطارات السامية :

- المدير العام: بأجر قاعدي 70.000,00 دج

- مساعد المدير، مدير الادارة والمالية، مدير الاستغلال و رئيس قسم التجارة المالية: بأجر قاعدي:

47.000,00 دج

- رئيس قسم المحاسبة و المالية: بأجر قاعدي 37.800,00 دج

كل الوظائف المذكورة لها ما يقابلها من أجر قاعدي و ذلك في شبكة الأجور المعتمدة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: المنح و التعويضات المعتمدة في سكيكدة حاويات للخدمات:

قبل التطرق للمنح و التعويضات المعتمدة في المؤسسة لابد للتطرق الى الأجر القاعدي وكيف يحدد في

المؤسسة لأن أغلب المنح تحتسب انطلاقاً منه.

- الأجر القاعدي (Salaire de Base) : وهو ما يسمى بالأجر الأساسي أغلب المنح تحتسب منه و حدد في المؤسسة حسب شبكة الأجور. (أنظر الملحق رقم2)
- تعويض الخبرة المهنية (I.E.P) : و هو تعويض تمنحه المؤسسة شهريا و بنسبة 1 % سنويا أي كل سنة يمنح للعامل نسبة 1% مع احتساب سنوات الخبرة ادا كان العامل قادم من مؤسسة أخرى لكن النسبة تكون 1,5 % .
- تعويض الضرر (Indemnité de nuisance) : هو تعويض يمنح للعمال الذين يشغلون وظائف قد تسبب لصاحبها أضرار صحية ... الخ. وتحسب وفق النسب التالية:

الجدول رقم 9

النسبة %	الوظيفة
8	عون صيانة
15	سائق شاحنة
10	سائق سيارة
17	ميكانيكي رئيس
17	ميكانيكي
15	عامل ليلي
15	سائق رافعة
9	حارس
6	رئيسي حظيرة الحاويات
8	مكلف بالحضور و الغياب
5	اداريين

- المصدر: الاتفاقية الجماعية لمؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات

- تعويض عمل الموقع (I travail posté) : هو تعويض يمنح فقط لأعوان الحراسة و الدين يعملون العمل

التناوبي و تحدد ب 15% من الأجر القاعدي.(المصدر: اتفاقية الجماعية)

- تعويض الساعات الاضافية (I heur supp) : هو تعويض بنسبة تكون مقترنة بعدد الساعات الإضافية

المعمولة بما أن عدد ساعات العمل اليومية هي 8 ساعات مضروبة في عدد أيام العمل 5 أيام = 40

ساعة عمل قانونية و تكون التعويضات كما يلي :

- تعويض ساعات اضافية بنسبة 50 %: من 41 ساعة الى 44 ساعة و يعني اذا كان الأجر الساعي 200,00 دج ففي هذه الحالة الساعات الاضافية يكون مقدارها 300 دج
- تعويض ساعات اضافية بنسبة 75 %: من 45 ساعة فما فوق . يعني اذا كان الأجر الساعي 200,00 دج ففي هذه الحالة الساعات الاضافية تكون 350,00 دج
- تعويض ساعات اضافية بنسبة 100%: تخص ساعات عمل الليل و الاعياد و العطل يعني اذا كان الأجر الساعي 200,00 دج ففي هذه الحالة تكون الساعات الاضافية 400,00 دج
- تعويض الضغط المهني (Prime de sujétion): وهي تعويض تخص المدير العام فقط و تقدر ب 40.000,00 دج
- تعويض تكاليف المهنة: (I.F.F): وهي نسبة لكل اطارات المؤسسة و تشمل رؤساء الأقسام و المكلفين بالدراسات و رؤساء المصالح وتقدر ب 23 % من الأجر القاعدي.
- منحة المسؤولية (Prime de responsabilité) : وتمنح هذه لمنحة للمدير العام فقط و تقدر ب 43.500,00 دج
- منحة التقاعد (P.de retraite) : وهي منحة تقدمها المؤسسة للعمال في سنتهم الاخيرة من مسيرتهم المهنية أي سنة كاملة قبل التقاعد يمنح له مبلغ 1.000,00 دج شهريا
- منحة اضافية للأجر (I.C.R) : وهذه المنحة جاءت مع التعديلات الأخيرة التي مست الاجور في جميع القطاعات و قدرة في مؤسسة scs ب 2.500,00 دج
- تعويض المسيرة المهنية (I.P.carriere) : تمنح بصفة دورية وحددت الدورة بسنتين ، أي كل سنتين تتضاعف هذه المنحة
- سلم الكفاءة (Echelons de Mérite) : هذه المنحة ليس ليها مقدار محدد أو نسبة معينة و انما درجة يمنحها المدير للعامل الذي يراه يقدم مردود جيد .

- تعويض استخدام سيارة شخصية (I.F.A.Vehicule) : ويأتي هذا التعويض بعد التقدم بطلب لإدارة المؤسسة باستخدام السيارة الشخصية في العمل وهناك فئتان
- أ- اطارات عادية قدر التعويض ب 3.500,00 دج .
- ب- اطارات سامية قدر التعويض ب 4.100,00 دج
- تعويض السلة: (I de Panier) وقدرت ب 312 دج لليوم محسوبة على الأيام المعمولة فقط.
- منحة الصندوق (Prime de Caisse): وتقدر ب 500,00 دج
- تعويض النقل: (Prime de Transport) وتحدد كما يلي:
- من 2 كلم الى 9 كلم 1.500,00 دج
- من 10 كلم الى 30 كلم 2.000,00 دج
- من 31 كلم فما فوق 2.500,00 دج
- 2014 (AV par Variable) :منحة المردود السنوي: هي منحة تقدم سنويا للمدير حيث يتم تقسيمها الى أقساط شهريا وتتغير هذه المنحة حسب أداء السنوي للمدير العام و تقاس بمدى زيادة رقم أعمال المؤسسة.
- منحة المنطقة: (Prime de Zone) : هو مبلغ محدد بين جميع عمال الشركة ويقدر ب 1.000,00 دج
- تعويض الأجر الوحيد: (I salaire Unique) : وهو تعويض تمنحه المؤسسة لأي عامل يعمل في مؤسستها و زوجته لا تعمل و بغض النظر عن الأجر الذي يتقاضاه هذا العامل و يقدر ب: 2.000,00 دج
- منح التمدريس (Prime de Scolarité) : وتمنح عند كل دخول مدرسي و تمس كل العمال الذين أطفالهم لا يزالوا يدرسون بغض النظر عن السن و تقدر ب 400,00 دج لكل طفل و بدون حدود.
- المنح المعتمدة في الشركة و النسب المحددة لها هي محددة في الاتفاقية الجماعية للشركة (ملحق رقم 6)

المطلب الثالث : الاقتطاعات الأجرية المطبقة في سكيكدة حاويات للخدمات

كباقي المؤسسات الاقتصادية او حتى باقي وظائف الدولة فان الاقتطاعات الأجرية لا تختلف في نقطتين و هما اقتطاع الضمان الاجتماعي و اقتطاع الضريبة على الدخل الاجمالي. بالإضافة الى الاقتطاعان المذكوران فان مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات تعتمد الاقتطاع التالي:

اقتطاع التسبيقات على الأجر : يسمح للعمال بأخذ تسبيقات من طرف وكالة الضمان الاجتماعي ومن ثم يتم استرجاع هذه التسبيقات من طرف العمال اما المؤسسة تقتطعها من العمال ثم ترجعها للوكالة أو الوكالة هي التي تقتطعها من أجر العامل مباشرة.

المبحث الثالث: حساب الأجر و اعداد التصريحات

المطلب الأول: حساب الأجر

سنوضح فيما يلي كيف يتم حساب الاجر الخاص بالعامل وفق أسس التي تعتمد عليه سكيكدة حاويات للخدمات (أنظر الملحق رقم 4)

المعطيات:

هذا العامل هو رئيس قسم المحاسبة و المالية (الملحق رقم 5)

تاريخ الدخول: أوت 2008

يستخدم سيارته الشخصية

ادن العناصر الأجرية تكون كما يلي:

- الأجر القاعدي : بما انه رئيس قسم ادن فهو اطار سامي وأجره القاعدي محدد ب 37.800,00دج في شبكة الأجر.
- تعويض المسيرة المهنية: I.P.C من تاريخ دخوله أوت 2008 الى نوفمبر 2014 . 6 سنوات خبرة و كما هو محدد في شبكة الأجر خارج الدرجة مع 6 سنوات خبرة هو تعويض يقدر ب 1.890,00دج.
- تعويض اضافي للأجر I.C.R وهو محدد ب 2.500,00دج لكل عمال المؤسسة.
- تعويض تكاليف المهنة : I.F.F بما انه اطار سامي في المؤسسة فهو يستفيد من هذا التعويض و الذي حدد ب 23 % من الأجر القاعدي = 8.694,00دج
- تعويض الضرر: I. de nuisance بما انه عمله مكتبي فالنسبة هي 5% من الأجر القاعدي 1.890,00دج
- تعويض الخبرة المهنية: I.E.P هذا العامل لديه 6سنوات خبرة أي 6% نسبة التعويض من الأجر القاعدي مع احتساب 3سنوات خبرة من المؤسسة السابقة ب 1,5 % = 4,5 % وبالتالي فان نسبة التعويض الاجمالية هي : 10,5%.
- منحة السلة : PRIME DE PANIER وتقدر ب 312,00دج لليوم
- عدد أيام الشهر بدون أيام نهاية الأسبوع (الجمعة و السبت) = 22 يوم وبالتالي تقدر المنحة ب: 6.864,00دج .
- تعويض استخدام السيارة الشخصية I.F.A.VEH: بما أنه اطار سامي فالتعويض محدد في الاتفاقية الجماعية ب 4.100,00دج. وهذا التعويض هو بمثابة تعويض النقل. أي لا يخضع للاقتطاع الضمان الاجتماعي.

- منحة المنطقة: PRIME DE ZONE كما جاء في الاتفاقية الجماعية كل العمال معنيين بهذه المنحة المقدرة ب 1.000,00دج. وفيما يلي جدول نوضح فيه المنح و التعويضات الخاضعة و الغير خاضعة للاقتطاعين الاجتماعي و الضريبي.

الجدول رقم 10

primes et indemnités	S.S	I.R.G
Salaire de base	√	√
i.p.carriere	√	√
I.C.R	√	√
I.F.F	√	√
Ind.Nuisance	√	√
I.E.P	√	√
Prime de panier	X	√
I.F.A.Veh	X	√
Prime de Zone	X	X

المصدر: من اعداد الطالب

ادن فالأجر يكون كما يلي:

salaire de poste := Salaire de base+IPCariere+ICR+IFF+IND.Nuisance+IEP89

= 37.800,00+1.890 ,00+2.500,00+8.694,00+1.890,00+3.969,00

Salaire de poste= 56.743,00

Retenue Sécurité sociale : 9%*SP = 5.106,87

Salaire Imposable = Salaire de poste+prime de panier+I.F.A.Veh-SS

= 56.743,00+6.864,00+4.100,00-5.106,87

Salaire Imposable = 62.600,13

IRG=sur le barème l'IRG du salaire imposable suivant :62.600,13 = 12.280,00

Salaire Net = Salaire Imposable-IRG+lind de Zone

=62.600,13-12.280,00+1.000,00

Salaire Net = 51.320.13 DA

الشكل 3

Nom Employeur		Bulletin de Paie
S.C.S (SKIKDA)		
No Employeur: 21710513.69		Mois de novembre 2014
Nom et Prénom		Numéro Matricule:00124
Qualification: Chef Départ F/C		Date de Recrutement:23/08/2008
Numéro S.S		Situation Familiale: Célibataire
Catégorie: 0 Sec:0		Affectation : D.A.F
Code	Désignation	Montant
001	Salaire de base	37 800,00
228	I.P.Carriere	1 890,00
227	I.C.R	2 500,00
118	I.F.F	8 694,00
102	Ind.nuisance	1 890,00
100	I.E.P	3 969,00
/	Salaire de Poste	56 743,00
004	Retenue sécurité sociale	5 106,87
206	Prime de panier	6 864,00
201	I.F.A.Veh	4 100,00
/	Salaire Imposable	62 600,13
005	Retenue IRG	12 280,00
200	Prime de Zone	1 000,00
	Salaire net	51 320,13

المصدر: كشف أجر أحد عمال مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات

المطلب الثاني: اعداد التصريحات

يتم التصريح باستعمال وثيقة التصريح بوعاء الاشتراكات التي ترسلها مصالح الصندوق الوطني لتحويل اشتراكات الضمان الاجتماعي(أنظر الملحق رقم 4). بداية كل استحقاق يكون إيداع التصريح بوعاء الاشتراكات وكذا تسديد الاشتراكات خلال الثلاثين (30) يوما التي تلي آجال الاستحقاق كما يلي:

- خلال كل ثلاثي إذا كان عدد العمال أقل من عشر (10) عمال.

- خلال كل شهر، إذا كان عدد العمال أكثر من تسعة (09) عمال.

بما أن عدد عمال الشركة هو 109 عامل فإن عملية التصريح تكون شهريا.

حيث بلغ الوعاء في شهر نوفمبر 4.092.945,53 دج

الاقتطاعات تكون بالنسب التالية:

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

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

ضمن الاقتطاعات الأجرية التي تمس العامل.

0,13%: و هي النسبة التي تساهم بها مؤسسات الري و البناء و لا تخص المؤسسة محل الدراسة.

توزيع هذه الاقتطاعات يكون كما يلي:

34,5% من الوعاء توزع على التأمينات الاجتماعية، حوادث العمل، التقاعد، التأمين على البطالة التقاعد

المسبق.

أما 0,5% من الوعاء توجه الى الصندوق الوطني لمعادلة الخدمات الاجتماعية.

و كما هو موضح في الوثيقة الرسمية للتصريح بالاشتراكات (الملحق رقم 04). حيث نلاحظ كذلك دخول 5 عمال

جدد الى المؤسسة و بالتالي مجموع العمال في شهر نوفمبر هو 114 عامل.

خلاصة الفصل الثالث:

ان دراسة نظام الاجور وأسس اعداده من الأمور المهمة في المؤسسة ، و من أجل التقرب من الموضوع أكثر قمنا بدراسة ميدانية مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات حيث تطرقنا الى عملية تقييم المناصب و الطريقة المطبقة في المؤسسة قبل أن نتطرق الى التعويضات و الاقتطاعات الاجرية المعتمدة ، وفي الأخير اعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.

الخاتمة

وخلاصة القول انه من خلال دراستنا لموضوع أسس اعداد نظام الأجور يمكن أن نقول أننا توصلنا الى اعطاء مفاهيم و اساسيات حول الأجر و كذلك نظام الأجور بالإضافة إلى إبراز وفهم حساب هذه الأجور ولو بجزء قليل ، حيث أن فكرة الأجر واسعة في محتواها و نجد أن لكل مؤسسة طريقة مفهومة وواضحة خاصة سواء في حساب الأجر أو بتقييم مناصب العمل ، سواء كانت مؤسسة خاصة أو عامة ما دامت ذات طابع اقتصادي حيث نجد أن سياسة الأجور في المؤسسات الاقتصادية تكون مسطرة من طرف إدارة المؤسسة و النقابة العمالية و بتأشيرة مفتشيه العمل لتكون أكثر مصداقية و تكون هناك شفافية مطلقة في العمل و خاصة الأجور وذلك لحفظ حقوق العامل.

على عكس نظيرتها المؤسسات التابعة للتوظيف العمومي كقطاع التربية و التعليم هناك اختلاف شاسع نجد أن كل الأحكام المتعلقة بالأجور سواء الأسس أو المنح و العلاوات يحددها المشرع الجزائري وتوجد كلها بالجريدة الرسمية و يقصد بالأسس نظام الترقيات و تحديد النقاط الاستدلالية التي تحدد الأجر القاعدي... وغيرها من الأسس و الأحكام

ومن الناحية التطبيقية و من خلال فترة التربص التي قمنا بها في مؤسسة سكيكدة حاويات للخدمات هذه الأخيرة التي أبرزنا فيها الأسس المعتمدة فب أعداد نظام الأجور ونهاية بحسابها .

وما أثار انتباهي خلال فترة التربص هو أنه أغلب موظفي الشركة لديهم فكرة واسعة على كيفية حساب أجورهم و الأسس المبنية عليها و كيفية تقييم المناصب و ذلك راجع إلى الشفافية و الطريقة الواضحة المتبعة من طرف الإدارة.

أما من حيث التنظيم و التسيير على مستوى المؤسسة محل التربص تجدر الإشارة إلى مجهودات معتبرة وفعالة، من طرف المسؤولين على مختلف المديریات و المصالح ، حيث لاحظنا مدى انسجام

الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك قصد تحقيق الأهداف المسطرة وفق خطة المؤسسة، وتحقيق التنمية الشاملة في جميع الحالات، خاصة في ظل الظروف الصعبة والأزمات التي تمر بها البلاد. كما تجدر الإشارة إلى أن هناك انضباط كبير لدى الموظفين ، والاحترام الكبير المتبادل بينهم و روح المبادرة و التنسيق الجيد في العمل .

الاقتراحات و التوصيات:

في نهاية بحثنا نرى بأنه من الضروري تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نراها كفيلة بمعالجة الاختلال الملاحض في نظام الأجور في الجزائر بصفة عامة وفي القطاع الاقتصادي بصفة خاصة و التي نوجزها في ما يلي:

- وجود قانون عام موحد نموذجي للعامل يحكم و ينظم علاقات العمل في الجزائر.
- تحديد حد أدنى للأجور على المستوى الوطني، يكفل الحياة الكريمة للعامل.
- تحديد حد أقصى للأجور بهدف الحد من التفاوت الصارخ بين الأجور من جهة، وعدم تفضيل فئة على أخرى.
- رفع الأجر الأساسي ليصبح الدخل الرئيسي كافيا لضمان الحياة الكريمة للعامل.
- ربط المنح و العلاوات بالأجر الأساسي من خلال نسب مئوية
- أهم نقطة و هي التخفيض في سلم الضريبة على الدخل الإجمالي.

وكخلاصة نرى أنه من الضروري أن تولى السلطات العمومية أهمية بالغة لموضوع الأجور لنظام الأجور و ذلك من خلال البحث عن الوسائل الكفيلة برفع معدلات الإنتاجية و تحسين مستويات الأداء وهذا لن يأتي بالرضا الوظيفي لمختلف الأجراء. وعلى نظام الأجور أن يأخذ بعين الاعتبار تحسين الأجور الحقيقية في الجزائر بصفة عامة و في القطاع الاقتصادي بصفة خاصة باعتباره يؤثر بصفة مباشرة على تحسين مستوى و نوعية الأداء .

أفاق البحث:

وفي الأخير ومن أجل إثراء موضوع الأجور نقترح المحاور التالية كمواضيع بحث مستقبلية:

- علاقة الأجور و الأسعار في الجزائر.
- علاقة الأجور بالإنتاجية.
- أنظمة الأجور في القطاع الاقتصادي و قطاع الوظيف العمومي.

قائمة الجداول و الاشكال

• قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
49	الترتيب النهائي لمجموعة من الوظائف حسب طريقة الترتيب	1
50	الترتيب النهائي لمجموعة من الوظائف حسب طريقة المقارنة الزوجية	2
54	العناصر الوظيفة الرئيسية و النقاط المقابلة لها	3
54	العناصر الوظيفية الفرعية و النقاط المقابلة لها	4
56	الترتيب النهائي لمجموعة من الوظائف حسب طريقة النقط	5
57	عوامل التقييم لمجموعة من الوظائف و النقاط المقابلة لها	6
65	نسب توزيع الاشتراكات في الضمان الاجتماعي	7
70	المنح و التعويضات الخاضعة و الغير خاضعة للاقتطاع الضمان الاجتماعي و الاقتطاع الضريبي	8
84	نسب تعويض الضرر حسب الوظيفة	9
89	المنح و التعويضات الخاضعة و الغير خاضعة للاقتطاع الضمان الاجتماعي و الاقتطاع الضريبي المطبقة في شركة سكيكدة حاويات للخدمات	10

• قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
72	نموذج لكشف الأجر	1
74	شكل يوضح كيفية حساب الأجر	2
91	كشف أجر أحد عمال شركة سكيكدة حاويات للخدمات	3

قائمة الملحق:

الملحق رقم 1: شبكة الأجور المعتمدة في المؤسسة

الملحق رقم 2 : بطاقة القيد المحاسبي للأجور

الملحق رقم 3: كشف الاجر لأحد الموظفين

الملحق رقم 4: وثيقة التصريح باشتراكات الضمان الاجتماعي

الملحق رقم 5: بطاقة وصف المنصب (منصب رئيس قسم المحاسبة و المالية)

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. أحمد الكردي ، نظام الأجور و الحوافز الفعال بمنظمات الأعمال ، ، دار النهضة العربية بيروت،1995.
2. أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1998
3. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية 2007
4. اسماعيل محمد هاشم، مبادئ الاقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية بيروت،1994
5. الأستاذ أحمد طرطار 'تقنيات الحاسبة العامة في المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية 'بن عكنون الجزائر ' 2002
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان،2002
7. حماد محمد شطا : النظريات العامة للأجور والمرتبات ، دراسة مقارنة بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1982
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمه، 2004 .
9. دكتور نوري محمد 'تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية'الجزائر : 2010
10. راشد البراوي،الموسوعة الإقتصادية،دار النهضة العربية،القاهرة،1997،ص 18
11. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007
12. سلمى حسن أحمد حمود , تطوير الأعمال المصرفية ,مطبعة الشرق,ط2,عمان,1982,
13. صلاح الدين عبد الباقي, إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية,اسكندرية,2004
14. عادل محمد زايد ،إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ،كلية التجارة, القاهرة 2003
15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي الاتجاهات المعاصرة في ادارة الموارد البشرية المكتبة العصرية،المنصورة،
16. عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، 1999
17. علي السلمي إدارة الافراد و الكفاءة الانتاجية،دار غريب للطباعة، القاهرة.
18. فؤاد أفرام البستاني, منجد الطلاب, دار المشرق, ط 18,لبنان1974
19. محمد دودار، مبادئ الاقتصاد السياسي، منشور راق الحلبي الحقوقية، بيروت، جزء1، 2001
20. مهدي حسن زويلف، ادارة الأفراد، مدخل كمي، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع عمان

،1998

21. نوري منير تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010
22. هايل عبد الوهاب الزايد، بحث حول تقييم الوظائف، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق 2009
23. يوسف حجم الطائي، " ادارة الموارد البشرية"، ط1، الوراق للنشر و التوزيع، عمان،

الأردن، 2009

الكتب باللغة الأجنبية

1. Sion L Dolan, Tania Saba, Susan E Jackson, Randall S Schuler, La gestion des ressources humaines tendances, enjeux et pratique actuelles .Edition 4 Pearson education .

مذكرات التخرج:

1. سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد ، فلسطين 2004،
2. حميدي علي مذكرة " نظام الاجور على أثره على الرضا الوظيفي"، بسكرة، 2010، 2011

مداخلات و الملتقيات.

1. الطيب سماتي قاضي بمجلس قضاء سطيف مداخلة : الاطار القانوني للتأمينات الاجتماعية في التشريع الجزائري و مشاكله العملية جامعة فرحات عباس سطيف كلية العلوم و الاقتصاد و التجارة ص 23
2. ولهي بوعلام أستاذ مساعد مكلف بالدروس , المداخلة : الضريبة على الأجور والمرتببات وإشكالية التوظيف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
3. د. عبد الرحمان الزامل، مداخلة في دورة تدريبية بالغرفة التجارية، الرياض، 2010
4. زيرمي نعيمة، أستاذة مساعدة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة بشار، ملتقى دولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العلمي و افاق التطوير، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف يومي 3-4 ديسمبر 2012

الجرائد

1. http://www.elkhabar.com/ar/autres/dernieres_nouvelles/409805.html الخميس 19 جوان 2014

مواقع الانترنت

2. <http://www.l-expert-comptable.com/lexique/bulletin-de-paie.html>
3. site web de l'institut national de la statistique et des études économiques (Insee) <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/salaire-mensuel-base-smb.htm>