

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
الموسومة بعنوان

تسيير الأجور في المؤسسة العمومية

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - فرع الأغواط -

تحت إشراف:

- د. سارة بودربالة

إعدادا الطالبتين:

- نسبية شعيب

- احسان ورنقي

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي	- د. أحمد بوجلال
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	- د. سارة بودربالة
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	- د. هناء نور الدين

السنة الدراسية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال تعالى ﴿لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ صدق الله العظيم

سورة ابراهيم الآية (7)

لله الحمد و المنة على نعمة الإسلام و السنة ، نحمد الله و نشكره على أن وفقنا بمنه و فضله و كرمه ، الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا البحث عسى أن يمثل فائدة لغيرنا ، و لا يسعني إلا أن أسجد لله شكرا و حمدا على توفيقه لي ، و أذكر لاهل الفضل علي بعد الله سبحانه كل جميل و حسن صنيع .

ليس ثمة تعبير أقوى تأثيرا من كلمة شكرا أقولها اعترافا بالجميل ، حيث أتوجه بخالص الشكر إلى :

من قال فيهم ذو العزة (و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا) أمي و أبي حفظهما الله .

أستاذتنا المشرفة الدكتورة سارة بودريالة التي أمدت لنا يد العون و النصيحة و المساعدة و كل أساتذة الكلية .

فألف شكر لكل هؤلاء .

الإهداء

أهدي هذه المذكرة إلى والدي العزيزان حفظهما الله ورعاهما .

إلى أخوتي وعائلاتهم .

إلى كل أساتذتي الكرام .

نسبية

الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد ﷺ

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل
إفتخار.. أرجو من الله أن يمد في عمرك ل ترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى

كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. والدي العزيز

إلى أغلى جوهرة وهبتها لي فاستحقت أن تكون الجنة تحت قدميها.. إلى معنى الحب ومعنى
الحنان.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي

إلى

أغلى الحبايب أمي الحبيبة

. وإلى اخوتي الأعزاء كوثر- عبد الرزاق- نجوى- عبد الرحمان رعاهم الله السند الكبير في الحياة

وإلى من كان سندي في الحياة وخاصة في الأوقات الصعبة

إحسان

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تسيير الأجور في المؤسسات الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي ، بداية بالتعرف على الأجور و أنواعها ، ثم مكوناتها مبادئها .

من أجل الوصول إلى هدف الدراسة تم إعداد دراسة حالة حول تسيير الأجور في مؤسسة إقتصادية (سونلغاز الأغواط) و ذلك باختيار نموذج كشف أجر عامل في المؤسسة .

خلصت هذه الدراسة إلى العوائل المحددة لنظام الرواتب و الأجور و طريقة احتساب الأجر و اتضح لنا أن الأجر القاعدي هو الجزء الأساسي في الأجر و يظهر ذلك من خلال الأهمية البالغة له عند تحديد الأجر فمن خلاله يتم احتساب جميع العلاوات و المنح التي يتقاضاها الموظف خلال الشهر .

Abstract:

This study aims to clarify how wages are managed in Algerian institutions of an economic nature, starting with identifying wages and their types, then their components and principles.

In order to reach the goal of the study, a case study was prepared on the management of wages in an economic institution (Senegal, Laouta), by choosing a form for revealing the wages of a worker in the institution.

This study concluded with the specific factors of the salary and wages system and the method of calculating the wage. It became clear to us that the basic wage is the basic part of the wage, and this appears through its extreme importance when determining the wage, as it is through it that all bonuses and grants that the employee receives during the month are calculated.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكروعرفان
	إهداء
	ملخص
	فهرس المحتويات
أ- ت	المقدمة
الفصل الأول: الدراسة النظرية لتسيير الأجر بالمؤسسات العمومية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الرواتب والأجر
03	المطلب الأول: تطور الأجر في الفكر الاقتصادي
05	المطلب الثاني: تعاريف حول الأجر و أهميتها .
08	المطلب الثالث : أنواع الأجر .
10	المبحث الثاني :آليات تحديد هيكل الأجر.
10	المطلب الأول : ماهية هيكل الأجر .
12	المطلب الثاني: إنشاء وترتيب الوظائف
17	المطلب الثالث :أشكال هيكل الأجر
20	المبحث الثالث : الأجر في التشريع الجزائري .
20	المطلب الأول : عناصر أو مكونات الأجر
22	المطلب الثاني: الاقتطاعات على الأجر
25	المطلب الثالث: المبادئ التي يقوم عليها الأجر
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لتسيير الأجر في المؤسسات العمومية (دراسة حالة سونلغاز)	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط
30	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء
31	المطلب الثاني: تعريف المديرية التوزيع بالأغواط (المقاطعة)
32	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز العامة
34	المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع والغاز وقسم الموارد البشرية
34	المطلب الأول : الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع وقسم الموارد البشري بالأغواط

37	المطلب الثاني : المهام الموكلة لكل أقسام مديرية التوزيع بالأغواط
38	المطلب الثالث : تعريف و الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية –قسم التريص
40	المبحث الثالث : نظام الأجور بالمؤسسة
40	المطلب الأول: مكونات كشف الأجر
49	المطلب الثاني: مراحل إعداد كشف الأجر
52	خلاصة الفصل
54	الخاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

مقدمة

المقدمة:

يعيش العالم تطورا مستمرا ومنافسة حادة، مما يحتم علينا إعادة مراجعة وتقييم الأعمال وتكييفها مع الظروف الراهنة، أو القيام بتعديلها عند الحاجة للتمكن من الصمود والاستمرار، والوظيفة المالية في المؤسسات العمومية الاقتصادية لها طابع هام ودور أساسي، حيث لا يمكن الاستغناء عنها فهي تشكل عصب الحياة الاقتصادية كما يعد تسيير الأجور من أهم المسائل التي تدور حولها النقاشات بين العمال وصاحب العمل، أن أغلب النزاعات الحاصلة في الطبقة العاملة سببها السعي إلى رفع مستوى الأجر الذي يعتبر مصدر رزق للعامل، كما يعتبر تكلفة على صاحب العمل هذا ما جعل بعض علماء الاقتصاد يسمون الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور نظرا لأهميته كعنصر تنمية يسهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة وكعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقة البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته من أجل تحريك النشاط في المؤسسات الاقتصادية حيث أن الأجور في المؤسسات الاقتصادية تعتبر من أهم العناصر التي تؤثر على كفاءة العمل و استقرار العاملين .

الإشكالية:

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى أهمية تسيير الأجور بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية عامة ومؤسسة سونلغاز خاصة؟

وتتفرع الإشكالية الرئيسية للأسئلة الفرعية التالية:

- ما الهدف من دراسة الأجور ومعرفة كيفية تحديدها؟

- كيف يتم تسيير الأجور بمؤسسة سونلغاز الأغواط؟

الفرضيات:

- تعتبر الأجور ذات أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة والموظف والمجتمع على حد سواء؛

- تهتم مؤسسة سونلغاز بالأغواط بتسيير أجور موظفيها بالشكل الجيد نظرا لتأثير الأجر في

الحفاظ على الموظفين الأكفاء وجذب الكفاءات وكذا الحفاظ على القدرة المالية للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- كونها محاولة علمية للكشف عن طبيعة تسيير الأجور في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي؛

- التأكيد على دور الأجور في تحقيق الكفاءات المناسبة للعمل في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن مكونات الأجر وأهم الاقتطاعات التي تخصه؛

- الإحاطة والإلمام بمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع دراستنا.

مبررات اختيار الموضوع:

- الميول الشخصي لدراسة مثل هذه الموضوعات خاصة؛

- الأهمية التي يكتسبها موضوع الأجور بالنسبة للموظفين؛

- الرغبة في معالجة هذا الموضوع ودراسته ميدانيا نظرا لحساسيته.

منهجية وأدوات الدراسة:

من أجل معالجة هذا الموضوع اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي في الجانب النظري لوصف والتعريف بتسيير الأجور وبأنواعها وعناصرها، أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا كذلك على المنهج التحليلي من خلال تقديم دراسة حالة تسيير الأجور بمؤسسة سونلغاز بالأغواط. أما فيما يخص أدوات الدراسة فقد تم الاعتماد على العديد من المراجع مثل الكتب والمذكرات والدوريات ذات العلاقة بالموضوع، كما تم الاستعانة بنموذج عن كشف الأجور لموظفي المؤسسة من أجل تحليل عناصره.

حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية: أجريت دراسة ميدانية (مؤسسة سونلغاز، الأغواط)

ب- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من: 2023/04/04 إلى

2023/05/30

الدراسات السابقة:

- دراسة ددوش محمد 2017/2018 بعنوان تسيير الأجور في مؤسسة استشفائية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف ورقلة، الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، كان لهذه الدراسة هدفين علمي يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور وكيفية إعداد نظام الأجور، وهدف عملي يتجلى من خلال الدراسة الميدانية والتي تدور حول تسيير الأجور في القطاع الاستشفائي و قد تم التوصل في هذه الدراسة إلى أن الأجور تعد من الأولويات التي اهتم بها الفرد منذ القدم ، و للأجور أنواع فقد تكون إسمية أو حقيقية ... ، يتم دفع الأجور على أساس الزمن أو على أساس الإنتاج .

-دراسة كرمة هبة الله سمر 2020/2021 بعنوان النظام القانوني للأجور في التشريع الجزائري، الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، لقد كان الهدف من هذه الدراسة تمكين القراء والباحثين سواء عمال أو اداريين من معرفة النظام القانوني الذي أقرته الدولة والسياسة المنتهية والمطبقة على الأجر والحقوق المخولة للعمال و قد تم التوصل إلى أن المشرع الجزائري قد ألحق الأجر الأساسي بمجموعة من التعويضات ، وضع المشرع الجزائري للعامل حد أدنى من الأجور كضمان لعدم ضياع حق العامل من طرف صاحب المؤسسة .

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول أساسيات حول الأجور والرواتب: يضم ثلاثة مباحث الأول ماهية الأجور والثاني آليات تحديد هيكل الأجور، أما الثالث الأجر في التشريع الجزائري، قد تم التعريف بالأجور فيه والتفصيل في أهميتها وأنواعها وعناصرها.

الفصل الثاني كيفية تسيير الأجور في مؤسسة سونلغاز: يضم ثلاثة مباحث المبحث الأول التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والمبحث الثاني الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع والغاز وقسم الموارد البشرية والمبحث الثالث نظام الأجور بالمؤسسة ذكرنا فيه تعريف للمديرية الجهوية لتوزيع الغاز والكهرباء في الأغواط والهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وقسم الموارد البشرية وفي الأخير تم دراسة نظام الأجور بالمؤسسة.

الفصل الأول:

أساسيات حول الأجرور و الرواتب

تمهيد:

يشير مصطلح تسيير الأجور إلى عملية إدارة الرواتب والتسويات المالية للموظفين داخل المؤسسة هذه العملية تشمل عدة خطوات وأنشطة، ويعتبر تسيير الأجور جزءا أساسيا من إدارة الموارد البشرية، حيث يهدف إلى ضمان استحقاق الموظفين لأجورهم بشكل عادل وفي الوقت المحدد، مما يسهم في رضاهم وتحقيق أهداف المؤسسة ككل.

من خلال هذا الفصل سيتم الوقوف على تصورات الاجر، انطلاقا من العديد من التعريفات الى ابراز أهميته والأساليب المتعلقة بتسيير الأجور في المؤسسة، لنظهر تداعيات وبصمات تسيير الأجور على سلوك الفرد في العمل والمنظمة ككل.

وانطلاقا من هذا الطرح، نقوم بتطويق تسيير الأجور في مؤسسة اقتصادية الى ثلاث مباحث تخدم الموضوع وتبسط المعارف.

المبحث الأول: ماهية الرواتب والأجور

تعكس الأجور قيمة العمل والمهارات التي يتمتع بها العاملون بالإضافة إلى هذا يجب أن تكون الأجور عادلة ومنصفة لتحفيز العاملين وتعزيز رضاهم والحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة، نتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب نتطرق في الأول تعريف الاجر وأهميته، وفي الثاني أنواع الأجور وأهميتها والمطلب الأخير مكونات الاجر والمبادئ التي يقوم عليها.

المطلب الأول: لمحة عن تطور الأجور في الفكر الاقتصادي

لقد تطور مفهوم الأجر عبر الزمن وهذا ما سنبينه كالاتي:

أولاً: الأجور في الفكر القديم

1- الأجور عند التجاربيين: انتبه الماركنتاليون إلى أهمية تخفيض نفقة إنتاج الصادرات من السلع المصنوعة، لهذا دعوا إلى سياسة سعر الفائدة المنخفض وعلى سياسة الأجور المنخفضة لأنها في رأيهم تساهم في بقاء نفقات الإنتاج منخفضة، ولكن بالإضافة على ذلك اعتقدوا أن الأجور المنخفضة من شأنها أن تشجع العمال على بذل مجهود أكبر من أجل اكتساب دخلهم¹.

2- الأجور عند الفيز وقراط: ظهرت مدرسة الطبيعيين في فرنسا في القرن الثامن عشر، ويعتبر "فرنسوا كيناي" مؤسس هذه المدرسة، وتعتبر هذه المدرسة الطبيعة هي المصدر الوحيد للثروة الاقتصادية وقد ترتب على ذلك أن النشاط الاقتصادي المنتج الوحيد هو استغلال الموارد الطبيعية فقط².

ثانياً: الأجور عند الكلاسيك

يعتقد الكلاسيك بأن العمل هو سلعة كباقي السلع، وثمان العمل هو الأجر ويتحدد طبقاً لنظريتهم في القيمة على أساس عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج تلك السلعة، وساعات العمل اللازمة لإنتاج

¹ عبد الرحمان يسري أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 210-211.

² مدحت القرشي، تطور الفكر الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص 100-101.

الفصل الأول: أساسيات حول الأجور و الرواتب

سلعة العمل هي الساعات اللازمة لإنتاج كمية المواد الغذائية الضرورية لحفظ العامل وتمكينه من الاستمرار في العمل وهو ما يعرف بمستوى الكفاف¹.

ثالثا: الأجور في المدرسة النيوكلاسيكية

وجاءت المدرسة النيوكلاسيكية بعدة نظريات هي²:

1- نظرية الإدارة العلمية: حاول " فريدريك تايلور " أن ينسق العلاقة بين الإدارة والعمال حيث اهتم

بتطبيق أسلوب علمي في مشاكل الصناعة، واعتقد أن مفهوم العمل يرتكز على محورين هما: الاستمرارية والإنتاج.

2- النظرية العلمية الإدارية: تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيرا على الإدارة،

والتي جاء بها " هنري فاجول " ومن أهم المبادئ التي اعتمدها هذه النظرية نجد:

- التخصص وتقسيم العمل؛

- وحدة الأمر؛

- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وتنمية روح الجماعة.

3- النظرية البيروقراطية: أسسها "ماكس فيبر" والبيروقراطية هي أسلوب أو نمط لتصميم

المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة عن طريق اسنادها إلى تدرج هرمي للسلطة، فمعدل الأجر

¹ نفس المرجع، ص 127.

² ددوش محمد، تسيير الأجور في مؤسسة إستشفائية: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية "محمد بوضياف" ورقة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2017/2018، ص 25-26.

يتوقف على ظروف مستقلة عن إدارة رجال الأعمال وقيم الفرد، أي أنه متصل بتكلفة عيشة ووفرة عدد الأفراد أو النقص في عددهم والظروف التجارية العامة والمركز الاقتصادي للمؤسسة¹.

رابعاً: الأجور في المدرسة الحديثة

المدرسة الأمريكية تدعو إلى العدالة في الأجور وإشراك العاملين في الأرباح، وحسب هذه المدرسة فالأجور يجب أن تتناسب مع الحالة أو الوضعية الاقتصادية، فيجب أن تكون معدلاتها مستقرة في مرحلة السكون وتميل إلى الارتفاع في مرحلة الحركة والنمو الاقتصاديين، وقد جاءت هذه المدرسة بنظريتين مهمتين هما نظرية القيمة ونظرية العدالة².

المطلب الثاني: تعاريف حول الأجور وأهميتها

هناك فرق بين مدلول كل من مصطلح الراتب ومصطلح الأجر. فمن حيث المضمون كلاهما تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد من المؤسسة لقاء مساهماته التي يقدمها لها. أما من حيث الشكل، فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم مصطلح "أصحاب الياقات البيضاء" حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن، ونسميهم بالموظفين. أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية والإنتاجية، والذين يطلق عليهم اصطلاح "أصحاب الياقات الزرقاء"، ونسميهم بالعمال، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن، أو الإثنين معا في بعض الحالات. إذن الفرق بين مصطلحي الراتب والأجر هو فرق في الشكل وليس في المضمون، حتى لنجد أن هذا الفرق الشكلي يكاد يختفي في كثير من الشركات الصناعية في مختلف أنحاء العالم، إذ أن

¹ ديدوش مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.

² ديدوش مجّد، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفصل الأول: أساسيات حول الأجور و الرواتب

كثيراً منها قد تحولت إلى دفع رواتب إلى جميع العاملين فيها بمن فيهم عمال الإنتاج الذين كان يدفع لهم أجراً محسوباً على أساس ساعة العمل¹.

وحسب المنظور الاقتصادي الرأسمالي القديم: هو مجرد الثمن أو السعر للعمل المنجز في إنتاج شيء ما، هذا الثمن الذي يحدد وفق قاعدة سوق العمل من الناحية الكمية والنوعية والمدة الزمنية المستغرقة لإنجازه².

حسب الفقه الفرنسي: الأجر هو ثمن العمل أي المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي أسند إليه وهذا المقابل يدفع عادة بالنقود ولكن قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالمسكن والملبس والغذاء، ويدخل في حكم الأجر: المزايا المادية المرتبطة بالأجر كالمنح والهبة³.

حسب الاتفاقية الدولية للعمل: نصت على أنه يقصد بالأجور في هذه الاتفاقية بغض النظر عن طريقة حسابه ما يقدم نقداً من مرتب أو كسب وتحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية، أو مستحق الدفع بموجب عقد خدمة (مكتوبة أو غير مكتوبة) أبرم بين صاحب العمل والعامل نظير خدمات قدمت أو يجري تقديمها⁴.

كما تم تعريفه: على أنه: "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما في إطار ما تقرضه التشريعات المؤسسة للعلاقات بين العامل وصاحب العمل"⁵.

ويعرف أيضاً: "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد"⁶

¹ عبد الحميد الخليل، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 111.

² ناصر داد عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2001، ص 66-67.

³ ناصر داد عدون، مرجع سبق ذكره ص 112.

⁴ المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 لسنة 1949.

⁵ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 324.

⁶ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 186.

كما يمكن تعريفه على أنه ما تدفعه المؤسسة لعامليها سواء كان هذا الدفع نقدي او غير نقدي لقاء الجهد المبذول سواء عضلي او فكري¹.

كما يمكن النظر للأجر من زاويتين اقتصادية وقانونية، كما يلي²:

اقتصاديا: يطلق مصطلح الأجور على جميع أشكال المكافآت التي يحصل عليها الافراد مقابل ما يبذلونه من جهد وتتضمن الأجور الاجر بالساعة او الأسبوع للعمال الصناعيين والمرتبات الشهرية للعمال الكتابيين والمشرفين اما المديرين فيحصلون على مرتبات شهرية مضافا اليها الامتيازات والمكافآت.

قانونيا: يمكن تعريف الأجور بعبارة وجيزة على أنها المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل، وهذا ما تضمنه المادة 80 من قانون علاقات العمل، للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتب او دخلا يتناسب مع نتائج العمل³.

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نعرف الأجر على أنه المقابل المادي الذي يتقاضاه العامل نتيجة قيامه بالمهام الموكلة إليه ويختلف هذا الأجر من عامل إلى آخر على حسب المنصب والمهام المسندة إليه.

ثانيا: أهمية الأجور

للأجور أهمية بالغة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة حيث يمكن حصر أهمية الأجور على ثلاث مستويات، وهي:

1- بالنسبة للعامل: يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب مختلفة يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدرا هاما لمعيشة الفرد ومستوى الرفاهية، وقدرته على تأمين خدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته. إن الأجور التي يتحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو

¹ إسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة التكاليف بين النظرية والتطبيق، دار الحادث للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى، 2006، ص 113.

² حسين محمودي أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التجارية تخصص علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016/2015 ص 43.

³ كريمة هيبه الله، مذكرة لنيل شهادة الماستر، النظام القانوني للأجور في التشريع الجزائري، جامعة يحي فارس بالمدينة، 2021/2020 ص 14

مكانته في عمله والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمؤوسيه المباشرين، وفي داخل المؤسسة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك فإن إمكانيات الحصول على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجور¹.

2- بالنسبة للمؤسسة: تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وذلك أن الأجور تعتبر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل وتمثل جزء من تكلفة الإنتاج، إلا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على العنصر البشري في عمليات التشغيل، مثلا في صناعة تكرير البترول قد لا تتعدى هذه النسبة 6% من تكلفة الإنتاج، بينما في صناعة المنتجات قد تشكل 55% من التكلفة، وعليه فإن منح 10% زيادة في أجور العاملين في صناعة البترول سوف يكون تأثيرها اقل على أسعار المنتجات البترولية، وذلك مقارنة بتأثير نفس النسبة على منتجات الغزل والنسيج مثلا².

قد تنعكس الزيادة في معدلات الأجور في النهاية على طلب المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار، مما يؤثر على حجم المبيعات وإذا لم تنتقل الزيادة في الأجور إلى المستهلك فإن التكلفة في هذه الحالة يجب أن تعوض عن طريق كفاءة إنتاجية عالية، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح التي يمكن أيضا أن تعرض سيولة المؤسسة لموقف حرج، فإن أصبحت الظروف صعبة بدرجة كبيرة، فإن المؤسسة قد تضطر في هذه الحالة إلى تصفية أصولها وأيضا بعض أرصدها المختلفة التي وفرتها المؤسسة في وقت سابق، لذلك فإن من مصلحة كل مؤسسة تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين على

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 502-503.

² انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2011، ص143.

استثماراتهم كما توفر للعاملين فرص عمل دائمة وتدفع لهم أجورا تحقق العدالة بينهم قبل اهتمامها بإنجاز النتائج والربح¹.

3- بالنسبة للمجتمع: للأجور أيضا تأثير هام على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع فمن ناحية نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعامل والتي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع، ومن ناحية أخرى، نجد أن زيادة الأجور قد تؤدي إلى ارتفاع الأسعار وبالتالي تخفيض مستوى المعيشة لهؤلاء الذين لا يحافظون على دخولهم من حين إلى آخر مع الزيادة في مستويات الأسعار وأكثر من ذلك فقد يترتب على ارتفاع الأسعار تخفيض الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات التي ينتجها العاملون وهذا يسبب انخفاض في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات هو ما يعني زيادة البطالة.

وعموما إذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة بشيء من التحديد تساهم في النمو الاقتصادي للدولة.

المطلب الثالث: أنواع الأجور

اختلفت وجهات النظر في هذا المجال وخاصة من حيث تعدد أنواع الاجور نظرا لأهميتها البالغة، فنجد أن لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة ونوعية الأجور التي يتحصل عليها العامل والذي يساعده في قضاء حاجياته ومتطلبات الحياة الضرورية، وتتمثل هذه الأنواع أساسا في التالي وذلك حسب المعيار المستخدم كما يلي²:

¹ مارية فلاح، دراسة تحليلية وتنظيمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية والتنمية 2007/2008 ص 16.

² سارة حدة بودربالة، محاضرات في تسيير الأجور والخوافز، مطبوعة دروس موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تسيير الموارد البشرية، 2020/2021، ص 16.

أولاً: حسب طبيعتها

ويمكن التمييز بين نوعين هما:

1- **أجور نقدية:** وهو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز، وهو يتكون من جزأين جزء ثابت يدفع بشكل بدوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب صاحب العمل.

2- **أجور عينية:** وهي مختلف الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل: السكن، النقل وغيرها.

ثانياً: حسب قوتها الشرائية

يمكن التمييز بين:

أ- **الأجر الإسمي:** هو المبلغ الذي يستلمه العامل لقاء الجهود التي يبذلها في العملية الإنتاجية في فترة زمنية معينة قد تكون ساعة، يوم، أسبوع، شهر....، وهو لا يعبر على القوة الشرائية للنقود التي قد يحصل عليها مقابل عمله، حيث أن صاحب العمل لا ينظر إلى الأجر إلا من الناحية الإسمية فقط أي القيمة التي يدفعها العامل، في حين أن العامل لا يهتم مقدماً ما يحصل عليه هذا الأجر من السلع والخدمات.

ب- **الأجر الحقيقي:** عرفه البنك العالمي بأنه مجموع السلع والخدمات التي يرغب العامل الحصول عليها مقابل أجره النقدي، وهذا النوع من الأجر هو محور اهتمام العامل حيث يربط الأجر بتغيرات الأسعار، وبالتالي فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل.

ثالثاً: حسب معيار الدفع

وتصنف إلى:

1- أجور على أساس الوقت: تدفع على أساس وحدة زمنية محددة، قد تكون ساعة أو يوم، أو

شهر.

أجور على أساس القطعة: وهو المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل نظير إنجاز جزء من العمل أو بلوغ العمل مرحلة من الإنجاز.

المبحث الثاني: آليات تحديد هيكل الأجور.

تحتل الأجور جانبا رئيسا من اهتمامات العاملين باعتبارها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم وحاجاتهم المادية والاجتماعية، ونظرا لهذه الأهمية فإن تحديد هيكل الأجور يعتبر أحد القضايا المحورية في علاقة الإدارة بالعاملين. يهتم هذا المبحث بتقديم كل ما يتعلق بهيكل الأجور وآليات تحديده وكيفية إنشاء وترتيب الوظائف وطرق تحديد الأجور وأشكالها الممكن اعتمادها من قبل المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية هيكل الأجور

نظرا لأهمية الأجر فلا بد له أن يعكس توازنا بين ما يساهم به الفرد من جهد وما يحصل عليه في شكل أجر ومكافآت نقدية، فاختلال هذا التوازن سيعكس حالة من الاحباط وانخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم العدالة، وبالتالي انخفاض مستوى أدائه، إن إدارة الأفراد مطالبة بتحقيق هذا التوازن عن طريق هيكل للأجور يسمح لكل أفراد التنظيم إشباع احتياجاتهم وتطلعاتهم وتوقعاتهم¹.

1- تعريف هيكل الأجور:

يعرف هيكل الرواتب والأجور بأنه: إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المنظمات².

كما يعرف بأنه: تجمع الوظائف المتشابهة والمتقاربة في قيمتها النقدية في شرائح وذلك مع ملاحظة أن أساس تجميع الوظائف في درجات عالية باختلاف طريقة التقييم المتبعة، حيث تمثل

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الأولى، 1997. ص 108.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، دون ناشر، مصر، 2008، ص 512.

المنظمات هيكل أجورها بمنحى يبين أهمية الوظائف والمقدار المخصص لهيكل للأجور ليس معناه وجوب عمل منحى جذرية للأجور بل معناه اختيار درجة صلاحية المنحى القسم وتعديله حت يتلاءم مع سياسة المؤسسة¹.

ثانيا: تطبيق هيكل الأجور

بعد وضع هيكل الاجور يقارن بفئات الأجور الحالية، فقد تتساوى فئات الاجور الحالية مع فئات الاجور المقترحة وقد تكون أقل أو أعلى منها، حيث لن تواجه الادارة أي مشكلة إذا تساوت فئات الأجور الحالية مع فئات الاجور المقترحة، ولكن إذا ظهر اختلاف بينهما فلا بد من إجراء التعديل اللازم، فإذا كانت فئات الاجور الحالية أقل من فئات الاجور المقترحة فلا بد من رفعها إلى المستوى الجديد، أما إذا كانت فئات الاجور الحالية أكبر من فئات الاجور المقترحة، فيجب على الادارة اتخاذ الاجراءات الاتية²:

- أن يستمر أجر الفرد دون تغيير في أجره حتى يستقيل أو يحال إلى المعاش أو يفصل، أو ينقل، أو يرقى، فتنقل وظيفته بفرد آخر يطبق عليه فئة الأجر المقترحة؛

- أن ينقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى تتطلب نفس المؤهلات ويدفع لها في جدول الأجور المقترح فئة أجر تعادل فئة الأجر التي يتقاضاها حاليا، فإذا رفض تنفيذ هذا الأمر فإن للإدارة الحق في تخفيض أجره إلى الأجر المقترح بالنسبة للوظيفة التي يستغلها؛

- أن يكلف الفرد ببعض الواجبات الاضافية إلى جانب واجبات وظيفية حتى يتعادل مقدار الأجر الذي يتناوله مع مقدار الواجبات التي يؤديها؛

- أن يخفض أجر الفرد إلى المستوى المقترح وهذا الأمر نادر الحدوث في الحياة العملية؛

- أن يرفع مستوى الاجور المقترح بالنسبة لجميع وظائف المؤسسة إلى الحد الذي يؤدي وجود تناسق وتعادل بين درجة أهمية كل وظيفة، ومقدار الاجر المخصص لها وهو أمر نادر الحدوث في الحياة العلمية³.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 155.

² عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1998، ص 258.

³ عادل حسن مرجع سابق ذكره ص 265

المطلب الثاني: إنشاء وترتيب الوظائف

تعد المؤسسات الادارية هياكل اجتماعية تسعى إلى تنسيق وتنظيم جهود وأنشطة الأفراد في مجتمع ما لتحقيق أهداف وحاجات معينة، ومن أجل الوصول إلى ذلك تقوم بإنشاء وظائف يتم تصنيفها وترتيبها وفقا للتنظيم الذي ترى فيه الوسيلة الكفيلة للوصول إلى الغاية المبتغاة.

أولاً: إنشاء الوظائف

تخضع عملية إنشاء وظائف جديدة إلى إصدار قانون وإتباع الاجراءات المنصوص عليها في هذا الشأن، وباعتبارها ستتج عنها آثار مالية، فالاقترح الصادر عن المؤسسة المستخدمة، وفقا لما نصت عليه المادة 118 من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية 06-33 على أنه تحديد القوانين الاساسية الخاصة بتصنيف كل رتبة، يجب أن يستوفي الشروط التالية¹:

- تبرير استحداث الوظيفة الجديدة بتلبية حاجات لا يمكن تحقيقها بالوظائف الحالية تتولى السلطة المختصة بالوظيفة العمومية دراستها والفصل فيها؛
- أن تكون الوظيفة ذات صبغة دائمة ليتسنى تعيين موظفا فيها وإلا يلجأ إلى إسنادها إلى أعوان مؤقتين باعتبارها مناصب شغل ظرفية؛
- تصنيفها وترتيبها وفقا للشروط الخاصة بالالتحاق بها من مؤهلات، في السلم الاداري للمؤسسة المستخدمة، حسب المسؤوليات المرتبطة بها؛
- للحصول قبل كل شيء على موافقة وزارة المالية لإدراج المناصب المالية الضرورية، للتكفل بهذه الوظيفة، في ميزانية المؤسسة كي يتسنى دفع راتب شاغلي الوظيفة.

ثانياً: خطوات الترتيب

يتبع أساسا في عمليات الترتيب الخطوات التالية:

- 1- تحليل الوظيفة:** تعتبر عملية تحليل الوظائف الاجراء الذي يقوم به المكلف بتسيير الموارد البشرية لدراسة منتظمة للوظائف للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها بهدف تحديد الواجبات، الانشطة والمهام والمسئوليات أو الخدمات التي يؤديها شاغلها وكذا متطلبات شغلها.

¹ بلعيد عبد الله، اصلاح نظام الأجور في الوظيفة العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، قانون عام، فرع قانون المؤسسات، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 2018/2019 ص 22 ص 23.

يتحقق هذا الاجراء لمعرفة ما يلي¹:

- واجبات الوظيفة أي الاعمال والمهام المنوطة بالموظف؛
- مسؤوليات الوظيفة أي درجة الاشراف على الاخرين ومدى سلطته في التسيير؛
- المؤهلات الضرورية لأداء الناجع لمتطلبات الوضعية؛
- مسؤوليات الوظيفة أي درجة الاشراف على الاخرين ومدى سلطته في التسيير؛
- المؤهلات الضرورية لأداء الناجع لمتطلبات الوضعية.

2-تحديد الفئات والدرجات، السلاسل، الخدمات: يتم توزيع الوظائف المتشابهة في الموصفات

التحليلية تسند لدرجات مالية وفق تقويمها، تجمع في سلسلة أو مهنة في تسلسل تنازلي، لتضم في مجموعات مهنية تعرف بالخدمات

1-2 إعداد الموصفات: يتم تعريف كل فئة بوضع موصفات عامة تتمثل أساسا في:

- تسمية أو عنوان الفئة بشكل يسهل التعرف عليها؛
- سرد الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بكل فئة؛
- تحديد على سبيل المثال لا الحصر الاعمال المؤدة؛
- بيان الحد الأدنى للتأهيل المطلوب لأداء أعمال الوظيفة بشكل صحيح.

2-2 مفهوم المصطلحات: وفي ترتيب الوظائف يلجأ إلى استعمال مصطلحات ينبغي التعرف

عليها لتفادي الخلط بينها:

أ- تقسيم العمل وترتيب الوظائف: من دواعي التنظيم والاستعمال الأنقع للموارد البشرية بالاستغلال إلى أبعد حد من المهارات العلمية والتقنية لكل موظف، تلجأ الادارة إلى تقسيم العمل ضمن وظيفة واحدة التي تخضع إلى ترتيب وتصنيف الوظائف التي تنطوي على مسؤوليات وواجبات مماثلة في أبسط صورة

ب- الفئة الوظيفية: Classe هي مجموعة الوظائف المتشابهة في واجباتها ومسؤولياتها وموصفات شاغليها، وهي تخضع لنظام وقواعد واحدة من حيث التعيين، المرتب والترقية، كالفئات

¹مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 195.

الفصل الأول: أساسيات حول الأجور و الرواتب

الممتازة، الجيدة والمتوسطة وغير المؤهلة، فهي تستلزم لشغلها نفس المؤهلات وبنفس الأساليب ويتقاضى شاغلها نفس المرتب الرئيسي.

ج- الوظيفة: تعتبر نشاط لا ينتج سلعا مادية وموجهة لإشباع حاجة الأفراد المادية كأعمال تسليم الوثائق، منح حقوق إجراء دراسات ومعالجة قضايا أو متابعة ملفات أو مشاريع إلى غيرها من النشاطات. فالوظيفة الواحدة تشمل عدة مجموعات مهنية ذات مواصفات غير متباعدة تصبو لهدف واحد والتي تتطلب معارف، مهارات، وقدرات معينة للقيام بها وتشكل واجبات ومسؤوليات العمل لموظف ما¹.

د- المجموعة المهنية: Emploi Groupe وهي تشمل مجموعة فئات الوظائف التي تتشابه من حيث نوع العمل، ولكن تختلف من حيث درجة الصعوبة أي تنتمي إلى مهنة واحدة كالهندسة أو الطب وتكون لها نفس المواصفات حسب فروع كل مهنة.

هـ- المجموعة النوعية: Série وهي تدل على تخصص مهني تتفرع عن المجموعة المهنية الواحدة بحيث نجد في المجموعة المهنية للطب، فرع في شكل سلاسل كطب العيون، كطب الجراحة، الاسنان... الخ، وهي تتطلب مؤهلات خاصة بكل فرع.

و- الدرجة، المرتبة أو المستوى: Grade تعرف بشريحة في جدول الدرجات تتضمن جميع فئات الوظائف التي تتشابه في مستوى الصعوبة والمسؤوليات، بغض النظر عن التخصصات التي تحملها أو نوع الدراسة وإنما يأخذ بعين الاعتبار بمعيار كقاسم مشترك يحسب مثال عدد السنين للدراسات العليا.

ثالثا: طرق تحديد الأجور

هنالك عدة طرق لتحديد الأجور إلا أنه من أهم هذه الطرق استخداما ما يلي:

1- طريقة احتساب الأجر حسب الزمن: هي أجر محدد لكل وحدة زمنية من العمل التي يؤديها الموظف حسب طبيعتها (الساعة، يوم، أسبوع، شهر... الخ) وهذه الطريقة لا تتطلب تكاليف وجهود للأخذ بها وتطبيقها ولا يوجد تمييز بين الموظفين الذين يؤدون نفس العمل في الاجور وبالتالي لا تكون

هناك حساسية فيما بينهم ويمكن ترجمتها إلى المعادلة التالية:

الاجر المستحق العامل = عدد الساعات أو أيام تواجد العامل بالمقر x معدل أجر الساعة أو اليوم

¹مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص 261.

إلا أن هذه الطريقة لا تحفز العاملين حيث يوجد تساوي في الأجر بين العمال الأكثر كفاءة والأقل كفاءة منهم كما أنها لا تدفع للعاملين في الغالب إلى بذل جهد أكبر خلال وقت العمل.

2- طريقة احتساب الأجر حسب القطعة: هذه الطريقة تربط بين أجر العامل الذي يحصل عليه نتيجة عمله، ويمكن أن تطبق على عامل واحد أو على مجموعة من العاملين حيث يتم الربط بين أجورهم وقيامهم بإنتاج معين محدد مسبقاً ويمكن تفسيرها في المعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{عدد الوحدات المنتجة} * \text{معدل أجرة الوحدة}$$

هذه الطريقة تحفز العاملين على زيادة جهودهم وبذلهم عمل أكبر وبذلك زيادة في الإنتاج والأرباح.

المطلب الثالث: أشكال هياكل الأجور

يأخذ هيكل الأجور العديد من الأشكال لكن سنركز على هيكل الأجور الذي تقوم بتصميمه وتتبناه العديد من المؤسسات الحديثة ويتمثل في:

أولاً: الهيكل المعتمد أو المرتبط بالأداء

يرتبط تطبيق الهيكل المعتمد أو المرتبط بالأداء مجموعة من الفوائد، كما تواجه عملية تطبيقه مجموعة من الصعوبات نذكرها فيما يلي¹:

1- فوائد هيكل الرواتب المرتبط بالأداء: يحقق هيكل الأجور المرتبط بالأداء مجموعة من الفوائد

يتمثل أهمها فيما يلي:

- يعمل على تحفيز العاملين؛
- يوجه رسالة إيجابية للعاملين؛
- يمثل العدالة لأنه من العدالة أن تعطي أكثر لمن يساهم أكثر في إنجازات المؤسسة؛
- يقدم وسائل تمكن الإدارة من مكافأة وتقدير تحقيق الإنجازات.

2- بعض الصعوبات التي تواجه تطبيق هيكل الرواتب المرتبط بالأداء: وتتمثل في:

¹ سارة حدة بودريالة، مرجع سابق ذكره، ص 40.

الفصل الأول: أساسيات حول الأجور و الرواتب

- الاعتماد على معايير واضحة لتقييم الأداء وهو الأمر الذي قد لا يوجد في كافة المؤسسات التي درجت على العمل بنظم هياكل الأجور التقليدية؛
- يحتاج إلى زيادة في الميزانية لتلائم الزيادة في الأجور بناء على الزيادة التي تحدث في الأداء؛
- يحتاج إلى مستوى عال من القيادة الموضوعية التي لديها القدرة على التفريق بين الأداء المتميز والأداء العادي وبصورة عادلة؛
- يحتاج إلى حرفة كبيرة للتعامل مع بناء فرق العمل من قبل قادة فرق العمل لأنه ينصب بصورة أساسية على التحفيز لكل فرد بناء على عطائه.

ثانياً: هيكل الأجور المرتبط بالقدرات

- يجب التنويه إلى أن هناك فروقا كثيرة بين هيكل الأجور المرتبط بالأداء وهيكل الرواتب المرتبط بالقدرات ومن أهم تلك الفروق ما يلي:
- إن هيكل الأجور المرتبط بالقدرات يعتمد بصفة أساسية على الاتفاق على مجموعة من القدرات التي يجب أن يتمتع بها الموظف والتي يرتبط البعض منها بالقيام بأدوار محددة، وبعضها يرتبط بالصفات الخاصة بالأفراد؛
- إن هيكل الأجور المرتبط بالقدرات يقوم على الوصول بالأداء إلى معايير محددة وليس إنجازات معينة؛
- إن هيكل الأجور المرتبط بالقدرات ينظر إلى المستقبل ومحاولة الوصول بالعاملين إلى مستويات أعلى من الأداء، أما هيكل الأجور المرتبط بالأداء فإنه يقوم على تقييم الإنجازات التي يتم تحقيقها بالفعل أي في الماضي وليس في المستقبل؛
- يجب أن يرتبط هيكل الأجور المرتبط بالقدرات بمعايير متعارف عليها لأداء الوظائف.
- أما في حالة هيكل الأجور المرتبط بالأداء فهو يرتبط أكثر بتحديد إنجازات معينة وهو الأمر الذي يوجب بذل الجهد الأكبر للاتفاق عليه مسبقا بين القيادة والعاملين حتى يؤتي ثماره المنشودة.

ثالثاً: هيكل الأجور المرتبط بالمساهمات

في ضوء التفرقة السابقة بين هيكل الأجور المرتبط بالأداء والهيكل المرتبط بالقدرات، فإن تلك التفرقة يمكن الحد منها أو إزالتها من خلال الوصول إلى شواهد ومؤشرات تدل على أن العاملين قاموا بتحقيق إنجازات بمستويات عالية تدل في نفس الوقت على مقدرتهم الهائلة (الكفاءات أو المواهب)، وهنا نكون أمام نموذج جديد يتضمن تحقيق الأداء (النتائج والمخرجات) وفي نفس الوقت كيف تم تحقيقها (أي بمقدرة أو جدارة) وهو ما يعبر عنه بنموذج المساهمة.

المبحث الثالث: الأجر في التشريع الجزائري.

في التشريع الجزائري، تنص القوانين على عدة جوانب وأمور متعلقة بالأجور مثل الحد الأدنى للأجور والإجازات والعطل مدفوعة الأجر، الأجر الإضافي وتغيير التشريعات والقوانين بشكل دوري. وسوف يهتم هذا المبحث بتقديم الأجر وفق التشريع الجزائري.

المطلب الأول: عناصر أو مكونات الأجر

يتكون الأجر أو الراتب من عدة عناصر سنظهرها فيما يلي¹:

أولاً: الأجر الثابت

ويتكون من العناصر التالية:

1- الأجر الأساسي أو القاعدي:

وهو أجر ثابت يحصل عليه الفرد العامل بشكل منتظم ودوري مثل الراتب الشهري أو اليومي أو على حسب عدد ساعات العمل أجر الساعة على أن لا يقل عن الحد الوطني الأدنى المضمون ويحدد الأجر الأساسي لكل فئة من العمال وفقاً للاتفاقيات الجماعية التي وقعت عليها المؤسسة (المادتين 118 و120 من القانون 90-11) و يعتبر الأجر الأساسي المطابق للعمل أو لمهام المنصب بحيث يتحدد عموماً بواسطة النقاط الاستدلالية التي تحدد بدورها وفقاً لعوامل منصب العمل المعني حيث يوضع لكل منصب عمل نقاط استدلالية تقابلها قيمة مالية معينة وتترجم عناصر المنصب عادة في درجة التأهيل المهني والجهد المطلوب في ذلك المنصب ومسؤولية وظروف العمل ومختلف الضغوط والمتطلبات المرتبطة بكل منصب عمل.

¹ سارة حدة بودريالة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

وحسب المادة 148 من القانون الأساسي العام للعامل، فإن الأجر الأساسي العام للعامل يستجيب لمعايير منصب العمل، وينشأ مبلغه مباشرة من الرقم الاستدلالي لمنصب العمل الذي يشغله العامل. كما يحدد لكل نقطة استدلالية قيمة مالية معينة، تمثل ثمن أو سعر أو مقابل النقطة، وبالتالي فإن الأجر الأساسي هو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمنصب في القيمة النقدية أو المالية للنقطة الاستدلالية¹.

الأجر الأساسي = الرقم الاستدلالي للمنصب * القيمة المالية للنقطة الاستدلالية

2- الملحقات المتممة للأجر:

1-2 تعويض الخبرة المهنية أو الأقدمية: تعويض الخبرة هو مبلغ نقدي للأجير على أساس قدرات خاصة بكل أجر، والأصل أنها اختيارية ولا تعتبر جزءا من الأجر إلا إذا تم النص عليها في عقد العمل الفردي أو في اتفاقية جماعية.

يتم تعويض الأقدمية أو الخبرة من الناحية المبدئية عن طريق الترقية المهنية في السلم المهني لكل منصب حيث يتكون كل منصب عمل من درجات، تبدأ من درجة التمرين إلى الدرجة النهائية، والتي يُختم بها العامل حياته المهنية أو الوظيفية، إذ تكون مدة الترقية بين درجة وأخرى محددة بفترة مقننة في الغالب ما بين سنتين إلى 3 سنوات ونصف حسب كل قطاع، كما قد تكون الترقية من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى درجة.

بعد صدور القانون رقم 90-11 المتضمن علاقات العمل أصبح تقدير تعويض الخبرة من اختصاص الاتفاقيات الجماعية. وذلك بموجب المادة 120 فقرة 4 من القانون رقم 90-11 المتضمن علاقات العمل

2-2 تعويض الضرر: هناك بعض الأعمال أو مناصب العمل تظهر قُما بعض المشاق أو الأضرار أو المخاطر الناتجة عن ظروف العمل الخاصة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار، مما حتم بالضرورة التكفل بحماية العامل من هذه الظروف ما بتحسينها أو التعويض عن الأضرار الناتجة عنها².

¹ القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05/08/1978 يتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية العدد 32 الصادرة في 08/08/1978.

² كريمة هبة الله، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2-3 تعويض المنطقة الجغرافية: تعويض المنطقة للعامل عندما يكون منصب عمله يقع في منطقة جغرافية تتميز بمناخ صعب، أو في قطاع نشاط أو وحدة اقتصادية أو بالنسبة للبرامج الاقتصادية أو الاجتماعية التي تحظى بالأولوية في البرنامج الاقتصادي للدولة كما تحدد القوانين المعمول بها والاتفاقيات الجماعية المنظمة لكيفية تعويض المنطقة.¹

2-4 التعويضات العائلية أو المنح العائلية: وهي المنح والتعويضات العائلية التي تمنح للعامل في شكل مبالغ مالية حسب عدد الأبناء الذين هم تحت كفالتة إلى غاية بلوغ سن الرشد ولقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 96-298 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996² والمتضمن المنح العائلية إلى 600 دج عن كل ولد وذلك في حدود 05 أولاد الأوائل وهذا حينما لا يتجاوز الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي 15000 دج وفي حالة عدم تحقيق هذا الشرط أي أن الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي يفوق 15000 دج، أو الأطفال فوق 06 تكون المنح بمقدار 300 دج لكل ولد.

2-5 الأجر الوحيد: يمنح هذا التعويض في حال عدم عما الزوجة أو (الزوج) ولا تمارس أي نشاط تنقاضي عليه الأجرة.

2-6 منحة المتمدرس: يحدد المرسوم التنفيذي رقم 96-298 المبلغ السنوي لمنحة المتمدرس 800 دج في حدود 05 أولاد ولا تتعدى 15000 دج ويحدد مبلغ المنحة 400 دج حينما يكون الأجر الخاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي فوق 15000 دج.

ثانيا: الأجر المتغير أو التكميلي

يتمثل في مجموع المكافآت والعلاوات المقررة للعامل مرتبطة ببعض العوامل والشروط وتتمثل فيما يلي:

1- تعويض عمل المنصب أو العمل التناوبي: وهو ما يعرف بعمل الأفواج المتعاقبة:

$$8 \times 2 \quad \text{أو} \quad 8 \times 3$$

¹ دمان مجّد، محاضرات في تشريع العمل موجهة لطلبة ثانية ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقاوي، ص 21.
² المرسوم التنفيذي رقم 96-298 المؤرخ في 08/09/1996 يتضمن رفع مبلغ المنح العائلية، الجريدة الرسمية العدد 52 الصادرة في 1996/09/11.

وتوزيع التعويض كالتالي: ¹

10% من الأجر الأساسي الذين يعملون 2 × 8 مع التوقف في نهاية الأسبوع

15% من الأجر الأساسي الذين يعملون 3 × 8 مع التوقف في نهاية الأسبوع

25% من الأجر الأساسي الذين يعملون 3 × 8 بما فيها العطل السنوية

2- تعويض العمل الإضافي أو الساعات الإضافية: هو كل عمل زائد عن المدة القانونية المقررة على أن يتجاوز 24 ساعة و32 ساعة في بعض القطاعات.

وقد أقر قانون علاقة العمل 11/90 المادة 120 حيث أحالت تنظيم تعويض الساعات الإضافية إلى الاتفاقيات الجماعية.²

-ج تعويض السلة: تنص المادة 71 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة أنه لا يمكن أن تقل القيمة المأخوذ بها عن 400 دج بالنسبة لكل وجبة غذاء إلا في حالة تقديم تبرير مقنع يتم إثباته قانونياً، كما تجدر الإشارة أن عدد الأيام القابلة للتعويض هو 22 يوم كحد أقصى.

2-د تعويض النقل: يستفيد منها العامل في حال عدم توفر المؤسسة لوسائل النقل لعمالها وعدد الأيام القابلة للتعويض هي 22 يوم كحد أقصى.

المطلب الثاني: الاقتطاعات على الأجور

تضمن هذه الاقتطاعات: (اشتراكات الضمان الاجتماعي) (الضريبة على الدخل الإجمالي)

أولاً: اشتراكات الضمان الاجتماعي

الضمان هو اقتطاع من أجره العامل يتم تحويله إلى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، نسبته 9%، وعائه أجره المنصب حيث يمكن كتابته وفق العلاقة التالية:

اقتطاع الضمان الاجتماعي = أجره المنصب * 9%

جدول اقتطاع الضمان الاجتماعي:

الجدول 1-1: توزيع نسب الاشتراك في الضمان الاجتماعي.

¹ دمان محمد، مرجع سبق ذكره ص 23.

² دمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفصل الأول: أساسيات حول الأجور و الرواتب

المجموع	حصة صندوق الخدمات الاجتماعية	حصة العامل	حصة المستخدم	الفروع
%14	-	%1.5	%12.5	تأمينات اجتماعية
%1.25	-	-	%1.25	حوادث العمل والأمراض المهنية
%17.25	0.5	%6.75	%10	التقاعد
%1.5	-	%0.5	%1	التأمين على البطالة
%1.5	-	%0.25	%0.25	التقاعد المسبق
%0.5	%0.5			الصندوق الوطني للمعادلة الاجتماعية
%35	%1	%9	%25	المجموع

المصدر: سارة بودربالة، محاضرات الأجور والحوافز موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية 2021/2020 ص 48.

ثانياً: الضريبة على الدخل الإجمالي:

هي ضريبة تقتطع من المصدر أي من الأجر مباشرة وتدفع لمصلحة الضرائب.

أما نسب أو سلم هاته الضريبة فقد حددتها المادة 104 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة¹:

الجدول 1-2: الإخضاع الضريبي للدخل الإجمالي:

نسبة الضريبة	قسط الدخل الخاضع للضريبة (دج)
0%	لا يتجاوز 20.000 دج
23	من 20.001 إلى 40.000 دج
27	من 40.001 إلى 480.000 دج
%30	من 480.001 إلى 80.000 دج
33	من 80.001 إلى 160.000 دج

المادة 104 قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة 2024.

35	أكثر من 160.000 دج
----	--------------------

المصدر: المادة 104 قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة 2024.

كما يستفيد أصحاب الرواتب والأجور من تخفيض نسبي من الضريبة الإجمالية يساوي نسبة 40% على ألا يقل هذا التخفيض عن 1000 دينار شهريا وألا يزيد 1500 دينار شهريا.

تستفيد من إعفاء كل من الضريبة على الدخل الإجمالي، المداخيل التي لا تتعدى 30000 دج.

تستفيد من تخفيض إضافي، المداخيل التي تفوق مبلغ 30000 دج وتقل عن 35000 دج. تحدد الضريبة على الدخل الإجمالي المستحقة بالنسبة لهذه الفئة من الدخل، حسب الصيغة التالية:

الضريبة على الدخل الإجمالي = الضريبة على الدخل الإجمالي (حسب التخفيض الأول)
*(27925/8) - (137/51).

بالنسبة للمداخيل التي تفوق 30.000 دج وتقل عن 42.500 دج، بالنسبة للعمال ذوي الإعاقة الحركية أو العقلية أو المكفوفين أو الصم البكم، وكذا العمال المتقاعدين الخاضعين للنظام العام، فإنها تستفيد من تخفيض إضافي على مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي، على ألا يتراكم مع التخفيض التالي المذكور أعلاه.

وتحدد الضريبة على الدخل الإجمالي المستحقة بالنسبة لهذه الفئة من الدخل، وفقا للصيغة التالية:

الضريبة على الدخل الإجمالي = الضريبة على الدخل الإجمالي (حسب التخفيض الأول) *
(61/93) - (41 /81.213).

ثالثا: الاقتطاعات الاستثنائية (العارضة)

أ- المعارضة على الأجور: تكون عادة بحكم قضائي، حيث تؤمر المؤسسة بحجز مبلغ معين من أجرة العامل المدين وتقديمها لدائنه.

ب- تسبيقات على الأجور: قد يحتاج العامل لأموال فيطلب من المؤسسة أ، تقدم له تسبيقا، ثم يحذف من أجرته لاحقا وكذا القروض التي قد تمنح والتي تسدد عن طريق اقتطاعات من الأجرة وفق دفعات يتفق عليها.

المطلب الثالث: المبادئ التي يقوم عليها الأجر

الاجور في مختلف الانظمة الحديثة بما فيها التنظيم الجزائري تقوم على أسس ثابتة نذكر منها¹:

أولاً: مبدأ الارتباط بين العمل والاجر

من خلال اعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم، نقول إن الارتباط الذي بين العمل والاجر يعتبر ارتباطا شرطيا من حيث الاساس، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما جاء في أحكام المادة 80 من القانون 11-90 بحيث ألا يكون الاجر مستحق الاداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المسند إليه تنفيذ لعقد العمل.

ثانياً: مبدأ المساواة

ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل والمرأة من حيث التوظيف والمعاملة والمساواة في منح الاجور متى كان العمل من نفس المستوى والنوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات، وقد تبنت هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية والأجنبية وكذا اتفاقيات العمل الدولية.

ثالثاً: مبدأ التقدير والدفع النقدي

أصر المشرع الجزائري مثله مثل باقي التشريعات المعاصرة على ضرورة تقدير الأجور بوسائل نقدية، وفي هذا الصدد نصت المادة 137 من القانون الاساسي العام للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر عن الاجور بمبالغ نقدية ويدفع بوسائل نقدية فقط.

وعلى هذا الأساس يجب أن تدفع الأجور للعامل نقداً، باعتباره من النظام العام، لا يمكن الاتفاق على مخالفته، ونشير في هذا الشأن أن الدفع بعبارات نقدية لا يعني بالضرورة دفع المبلغ بكمية من النقود السائل فقط، بل أن المعاملات الحاضرة تعتمد على وسائل عديدة نذكر منها:

¹ مارية فلاح مرجع سابق ذكره ص 65.

الفصل الأول: أساسيات حول الأجور و الرواتب

تحويل مبلغ الأجر المستحق للعامل إلى حسابه البريدي أو البنكي عند حلول الأجل مباشرة، وذلك بواسطة صك. ويكون إلزاميا بالنسبة للمبالغ المتساوية والزائدة عن الأجر الوطني الأدنى المضمون طبقا للمادة 149 الأمر 131/75¹.

كما لا ننسى مبدأ من مبادئ الأجر هو:

- مبدأ الدفع الكلي المنتظم وعدم قابلية التجزئة: حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجره كاملا بصورة دورية ومنتظمة، أي منع تجزئة الأجر والدفع على مراحل، وهو حق مبرر شرعيا ومنطقيا، خاصة أن دفعه يكون عادة بعد نهاية المدة المحدودة للعمل أو انتهاء العمل المقابل للأجر، وتستثنى من هذه القاعدة بعض الحالات الخاصة التي يسمح بها القانون بمنح العامل تسبيق عن الأجر، وذلك إما لأسباب إدارية أو أخرى، كما أن إمكانية المقاصة بين الأجور غير مقبولة، ذلك أن الأجر من المسائل الاجتماعية للعامل وأسرته وهو المصدر الرئيسي والوحيد لحياة ومعيشة الاسرة وبالتالي فإن إجراء المقاصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لهذه الأسرة، سواء كان كليا أو جزئيا.

¹ المادة 149 من الأمر الصادر في 1975/04/29 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع الخاص.

خلاصة الفصل الأول:

يرتبط نجاح أي مؤسسة بالدرجة الأولى بنوعية اليد العاملة المستخدمة، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى، كما تعد الأجور الأساس في استقرار العامل في عمله وعليه يمكن القول إن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه وإدارته كان خير للمؤسسة ولصالحها، وإذا أسيء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها، فمن هنا يستمد نظام الأجور أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت تنظيم الأجور والتدقيق فيه أمراً لا بد منه لتفادي النزاعات والخلافات. من هنا نكون قد تعرضنا إلى الجانب النظري في هذه الدراسة مروراً إلى الجانب التطبيقي في الفصل الذي يليه

الفصل الثاني: كيفية تسيير الأجور في مؤسسة سونلغاز

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري سنحاول في هذا الفصل اسقاط الدراسة النظرية ميدانيا والوقوف على واقع تسيير الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، نظرا للدور الهام الذي تلعبه بالنسبة للعامل والمؤسسة والمجتمع ككل، فرأينا أن نجسد ما سبق من خلال قيامنا بدراسة الأجور والرواتب في إحدى المؤسسات الجزائرية المتمثلة في شركة سونلغاز بولاية الأغواط، محاولين اسقاط كل ما تناولناه في الدراسة النظرية ميدانيا على هذه المؤسسة.

وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وقسم الموارد البشرية

المبحث الثالث: نظام الأجور بالمؤسسة

المبحث الأول: التعريف بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط وهياكل تنظيمها

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من أهم الشركات بالجزائر في كل ولايات الوطن وهي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني حيث أنشأت مؤسسة سونلغاز من قبل المستعمر الذي كان يسيروها والجزائريون كانوا مجرد عمال بها بسطاء وذلك مقابل أجر ضئيل وهذا إلى غاية سنة 1947 واحتكرت من طرف الفرنسي Lebon وسميت باسمه Lebon compagnie وتمثل دورها في إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمادة أولية لهذا الإنتاج.

وفي تاريخ 5 جوان 1947 ظهرت مؤسسة سونلغاز تحت اسم كهرباء غاز الجزائر EGA والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 10 أوت 1969 وتم تأسيس الشركة الوطنية للكهرباء والغاز رسمياً¹.

وفي ديسمبر 1991 أطلق عليها المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي تجاري.

وفي سنة 1998 تم فتح البورصة وعرض جزء 20% من رأسمال الشركة للبيع وذلك وفقاً للأسباب

التالية:

- أصبحت ذات طابع تجاري، تسهيل وتقديم خدمات للزبون؛

- الاعتماد على التمويل الذاتي.

وفي سنة 2004 امتازت بنشاطها المزدهر على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقاً للقرارات التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة.

وبتاريخ جولية 2004 تمت إعادة هيكلة التوزيع وبرز أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتتحول إلى فروع ابتداء من سنة 2006 فهم يساعدون المديرية في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

وفي سنة 2005 ظهرت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما أدى إلى زيادة التحديات كي تبرز إنجازات المجتمع وذلك بإدارة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة لذلك

¹ بناء على المعلومات قُدمت من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 23 مارس 2024

يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية واستثمارية.

بين عامي 2007 و2009، شرع مجمّع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة والتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء 33 شركة فرعية و6 شركات بالشراكة المباشرة، مع افتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز (إيفا) سنة 2007، فضلا عن إنشاء شركات للهندسة وأنظمة المعلومات وإدارة العقارات ودمج شركة الروبية للإضاءة في 2009، وهذا لاستكمال تحولها إلى شركة قابضة، مصممة على تطوير وتعزيز البنى التحتية للكهرباء والغاز ديناميكية الاستثمار التي عرفها المجمع شملت بدون استثناء جميع المهن وكافة التراب الوطني شهدت سنة 2017 هيكلة جديدة، سمحت بتطوير وتحسين كفاءة شركات المجمع، وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها، لذلك فإن مهن التوزيع تندرج ضمن كيان واحد

يتضمن المخطط الاستراتيجي لسونلغاز 2024، طموحات المجمع، حيث تعيد هذه الاستراتيجية تركيز مهام سونلغاز على اختصاصها كشركة تعمل في مجال إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز، حيث يركز هدف الشركة الرئيسي على توفير طاقة مسؤولة وضمان خدمة عمومية ذات جودة تساهم في ضمان راحة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة

المطلب الثاني: تعريف المديرية التوزيع بالأغواط (المقاطعة)

تعتبر المديرية إحدى فروع أو صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط "البلدية" حيث تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق ومجال أصغر بصلاحيات أقل، هذا حسب الشروط الموكلة إليها والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة " الكهرباء والغاز " واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات (مدى القريب أو البعيد) من المديرية العامة.

أسباب إنشاء مديريات جهوية للتوزيع

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية وتجاوبا مع احتياجات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع ومن أسباب إنشائها هي:

- إعطاء نوع من الانتقالية للمديريات وخاصة مع خلق الأقسام؛
- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي؛
- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها)؛
- تشجيع استعمال الكهرباء وجعل هاته الطاقة في متناول الجميع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز العامة

بتاريخ 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الجديد والموافقة على إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 والسعي إلى تخفيض تكاليف التسيير وذلك من خلال هيكل تنظيمي ويعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف والربط بينها من خلال تعديلات جوهرية وتغيرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالعاصمة حتى المراكز المتخصصة.

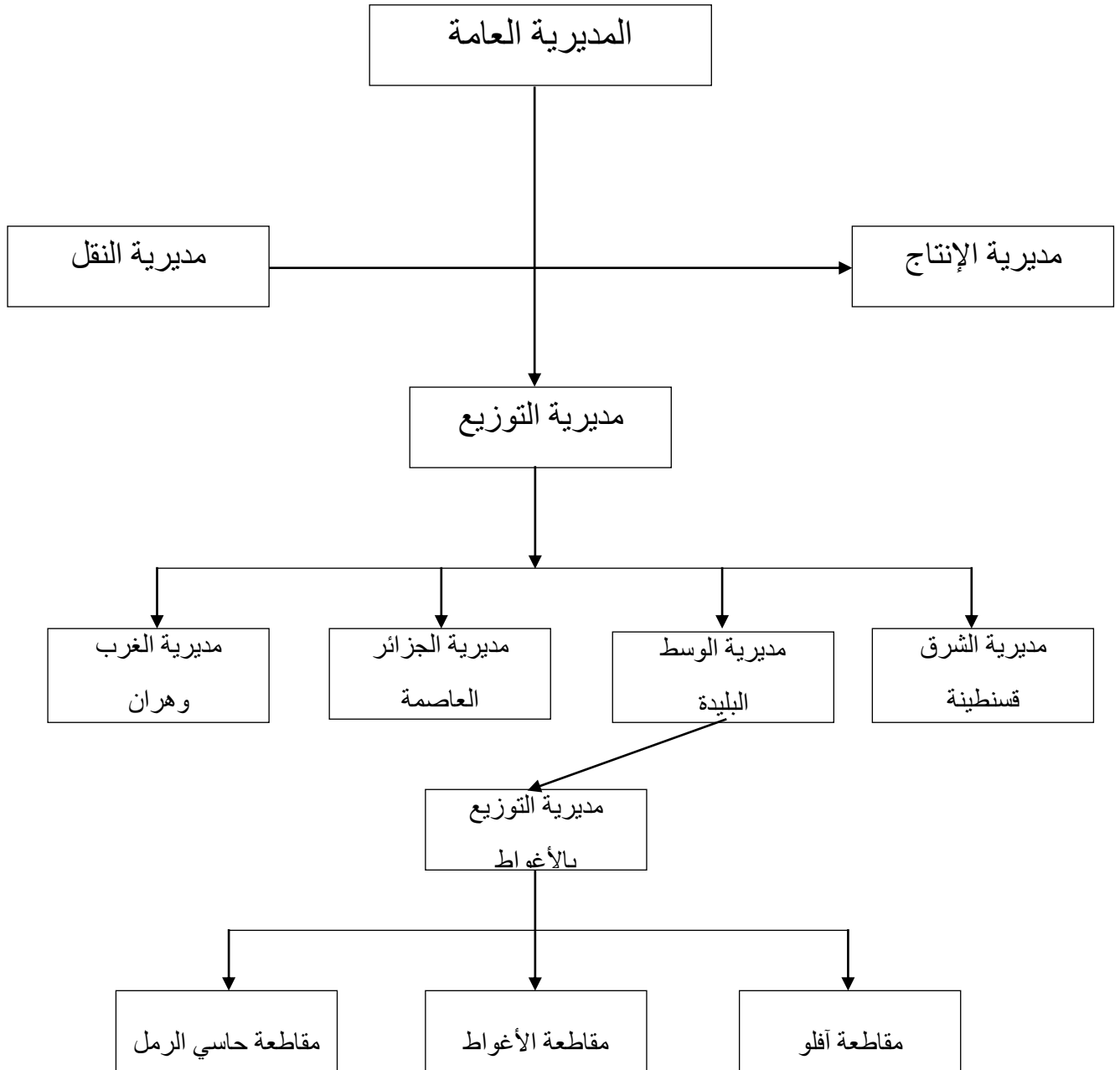
وفي جولية 2004 تم إقرار وضع الهيكل بحيث تضمن النقاط التالية:

- المديرية العامة بالجزائر العاصمة؛
- تقليص المديرية الجهوية حسب المناطق (الشرق - وسط - غرب) بالإضافة إلى مديرية الخدمات الاجتماعية ومديرية تحتوي على 8 أقسام وهي:
 - قسم تنظيم الأنظمة المعلوماتية؛
 - قسم الموارد البشرية؛
 - قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز؛
 - قسم العلاقات التجارية؛
 - قسم استغلال الكهرباء؛
 - قسم المالية؛

- قسم الشؤون العامة.

ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز في الشكل الموالي:

شكل رقم (2- 1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة سونلغاز



المصدر: بناءا على معلومات قدمت من مؤسسة سونلغاز في 23 مارس 2023.

المصدر: بناء على المعلومات قُدمت من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 23 مارس 2024.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع والغاز وقسم الموارد البشرية

يهتم هذا المبحث بتقديم الهيكل التنظيمي للمديرية سونلغاز وقسم الموارد البشرية الذي تم على مستواه دراسة الحالة أو التبرص.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع وقسم الموارد البشري بالأغواط

تعمل المديرية الجهوية بالأغواط تحت وصاية المديرية بالوسط بالبلدية والتي بدورها توجه من طرف مديرية التوزيع وتضم مديرية الأغواط 387 عامل بما فيها المقاطعات التابعة للمديرية.

-المدير: يعتبر المسؤول الأول عن كل العمليات المتعلقة بالتسيير والتنظيم المديرية والمتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل والأقسام للمديرية ومن مهامه:

- الإمضاء على الوثائق المحاسبية؛

- إصدار القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية مثل العلاوات وترقية؛

- يقوم بالتقييم السنوي للميزانية الختامية للمديرية ويشرف على الموازنات التقديرية؛

- يمثل المؤسسة لدى الجماعات المحلية؛

- تحتوي المديرية الجهوية على الأمانة؛

- مكلف بالشؤون القانونية؛

- مكلف بالإعلام والاتصال؛

- مهندس مكلف بالأمن؛

- مكلف بالأمن الداخلي؛

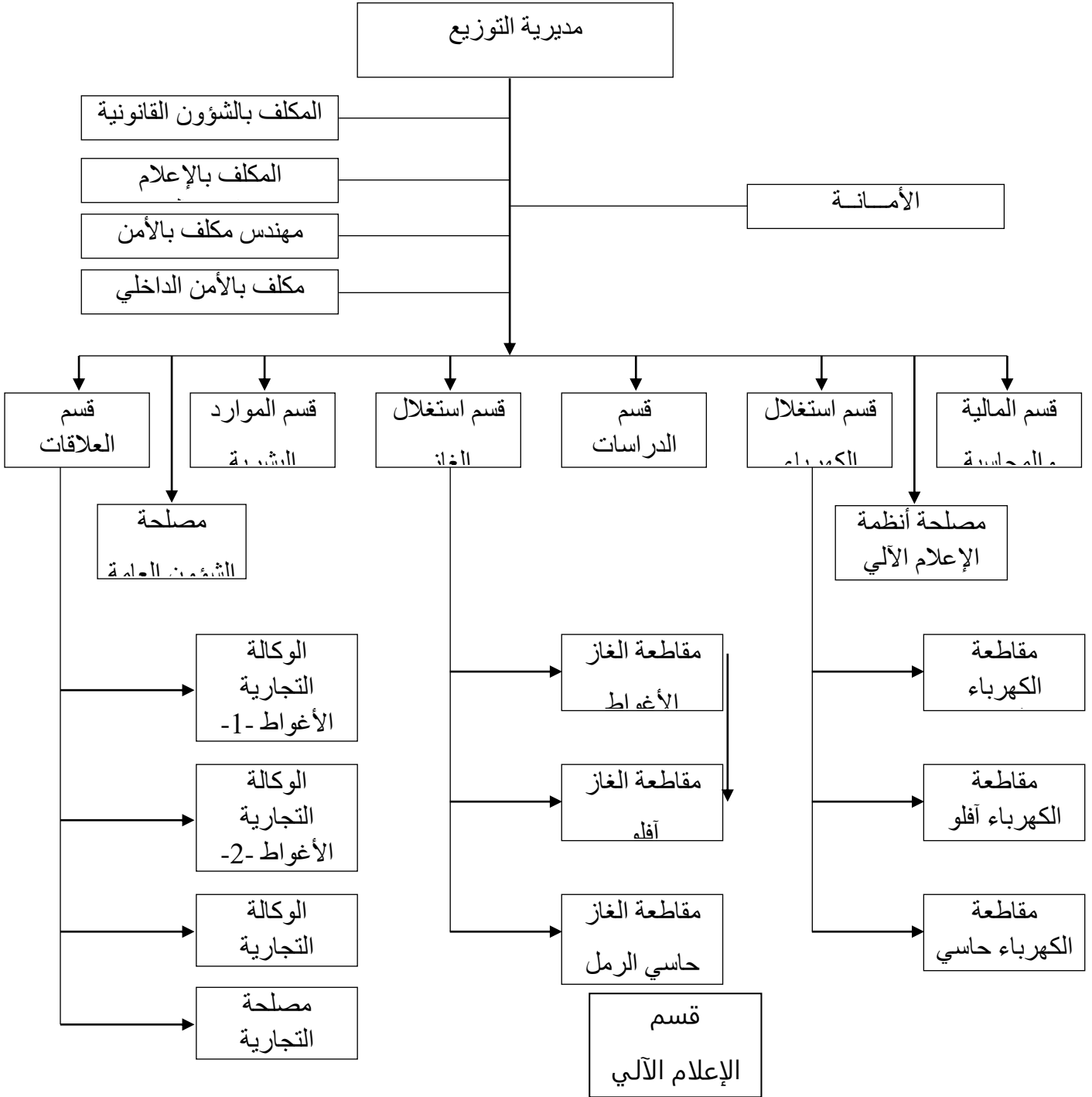
- قسم الموارد البشرية؛

- قسم استغلال شبكة الغاز؛

- قسم استغلال شبكة الكهرباء؛
 - قسم الدراسات والأشغال؛
 - قسم المالية والمحاسبة؛
 - قسم أنظمة الإعلام الآلي.
- ولها مقاطعات تابعة لها وهي: مقاطعة الأغواط، مقاطعة آفلو، مقاطعة حاسي الرمل.
- قسم العلاقات التجارية التابعة لها بفلو.

ويمكن تلخيص الأقسام السابقة في الشكل التالي:

شكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالأغواط



المصدر: بناءات على معلومات قدمت من مؤسسة سونلغاز في 23 كارس 2023.

المصدر: بناء على المعلومات قُدمت من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 23 مارس 2024.

المطلب الثاني: المهام الموكلة لكل أقسام مديرية التوزيع بالأغواط

تستفيد المديرية بغلاف مالي كل سنة مسبقا من طرف مديرية الوسط بالبلدية، لاستعماله في الخدمات التي تقوم بها، وكل النشاطات التي تمارسها، ومن مهامها ما يلي:

- تطبيق السياسة التجارية المتبعة والتي تخص الزبائن العاديين، أي تلبية حاجات الزبائن من الطاقة الكهربائية والغاز بأثمان معقولة وبأمان ونوعية معقولة ونوعية جيدة، كما تسعى المؤسسة لتخفيض كلفة منتوجها والاستمرارية في الخدمات؛

- تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والمقاطعات؛

- توسيع شبكة التوزيع على المستوى المحلي وصيانة المنشآت الكهربائية والغازية؛

- استمرارية الخدمات للمشاركة في التنمية المحلية من أجل إعطاء أحسن خدمة للزبون.

ومن مهام قسم الموارد البشرية كذلك، هو تسيير ومراقبة ومتابعة الحياة المهنية للموظفين من تاريخ دخولهم إلى المؤسسة إلى غاية خروجهم منها، كما يحضر إلى اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء المديرية النقابية ممثل العمال، قصد دراسة ملفات الموظفين في حالة الترقية، أو إعداد المسابقات المهنية، كما تقوم بتأمين موظفيها لدى صندوق الضمان الاجتماعي، وتتابع مصاريف التنقل عن طريق الأمر بالمهمة. كما أنها تصدر قرارات التعيين والتنصيب، والترسيم والترقية، الإحالة على التقاعد، وإعداد سندات العطل، وأدوات العمل وتسوية وضعيات العمال وانجاز عقود العمال المؤقتين والمتعاقدين: كما يهدف إلى تنمية الموارد البشرية ووضع مخططات التوظيف وتكوين العمال وتحفيزهم، ويحمل على ضمان ومراقبة نشاط الإدارة وتسيير جميع العمال.

1- مصلحة الإدارة: تعمل هذه المصلحة على تحضير واستغلال الأجور من خلال مخطط

العناصر المتغيرة وهذا عن طريق برامج معلوماتية ومستندات الأجور وكذلك:

- متابعة وتحديد ملف المعلومات المتعلقة بالعمال؛

- مراقبة مختلف التطبيقات لمعالجة تسيير العمال؛

- تسهيل ومتابعة العلاقات مع المنظمات الخارجية مثل صندوق الضمان الاجتماعي لتأمين العمال؛

- تحضير الميزانية ومراقبة التسيير وإعداد لوحة القيادة المتعلقة بالموارد البشرية.

2- مصلحة التكوين: وتعمل هذه المصلحة على ما يلي:

- إحصاء جمع العمال وضمان التكوين الجيد لهم؛

- تحليل وتجديد احتياجات التكوين؛

- اطلاع المسيرين على مختلف احتياجات التكوين؛

- إعداد مخطط التكوين؛

- إعداد تقرير حول عمل المصلحة شهريا وسنوياً.

المطلب الثالث: تعريف قسم الموارد البشرية وتقديم هيكله التنظيمي

يحتوي هذا المطلب على ماهية قسم الموارد البشرية والتي تم التربص فيها، لمعرفة كيفية تسيير الأجور بالمؤسسة.

1- تعريف قسم الموارد البشرية:

أنشأ قسم الموارد البشرية عقب صدور قانون إعادة الهيكلة الداخلية لمؤسسات توزيع الكهرباء والغاز سنة 2002 (المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في 01 جوان 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة "سونلغاز ش.م.ل.")، وذلك بعدما كانت عبارة عن مصلحة وظيفية تؤدي أدوار بسيطة وروتينية تتمثل أساساً في:

-تسيير إجراءات التوظيف ،

-تسيير الأجور و ما يتبعها من علاوات و منح ،

-متابعة تطبيق النظام الداخلي،

-إعداد الكشوف الخاصة بالحياة المهنية للمستخدمين

لقد سمح القانون المذكور أعلاه بإعطاء قسم الموارد البشرية صلاحيات أكثر ونطاق إشراف أوسع تماشياً مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة التي تدعو للاهتمام أكثر بالموارد البشرية من حيث استقطابها واختيارها وصيانتها وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.¹

وانطلاقاً من تطبيق هذا التعديل الهيكلي الذي مس الجوانب التنظيمية لمؤسسة سونلغاز، أصبحت مديرية الموارد البشرية وفي كل المستويات التنظيمية، تولي اهتماماً كبيراً لكل ما يتعلق بالموارد البشري، ويتضح ذلك من خلال المهام التي أوكلت لقسم الموارد البشرية زيادةً على المهام السابقة، والمتمثلة فيما يلي:

- متابعة سوق العمل و ما يوفره من طاقات بشرية متنوعة.
- إعداد الموازنات التقديرية الخاصة بالاحتياجات التوظيفية.
- التحضير لمسابقات التوظيف بالاستعانة بخبراء مركز الانتقاء centre de sélection التابعة له إدارياً.
- تسيير و متابعة كل الأحكام و الإجراءات المتعلقة بالسيرة المهنية للموارد البشرية.
- السهر على ضمان السير الحسن للمصالح و الأقسام و ذلك باحترام تطبيق تدابير النظام الداخلي le reglement interior
- متابعة تطبيق برامج التدريب و التكوين بكل أشكاله (الداخلي و الخارجي).
- ضمن قسم الموارد البشرية احترام الفاعلين (في جميع المستويات) للمواد القانونية التي جاءت في الاتفاقية الجماعية la convention collective.
- يتابع قسم الموارد البشرية مدى تطبيق اللوائح و القوانين المتعلقة بالعلاقات مع النقابة و ممثلي العمال.

¹ B. OUNANE, La gestion des Ressources humaines, Sonelgaz, centre de formation CBA, Alger, 2007, P.16

-يقوم قسم الموارد البشرية بالتحضير لحملة الترقية السنوية la campagne de promotion annuelle و هذا تطبيقاً لقرارات المديرية العامة.

-يسهر على متابعة تطبيق نظام تقييم الأداء الدوري و السنوي و ذلك بإعداد الاستثمارات الخاصة بعملية التقييم و إرسالها إلى رؤساء المصالح المكلفين بإجراء هذه العملية ، ثم استلامها منهم بعد نهاية العملية قصد تحليلها و استغلالها.

-يقوم قسم الموارد البشرية ، بالتعاون مع مراكز التكوين المهني ، بإدماج فئة المتدربين les stagiaires و المتدربين les apprentis و هذا حسب الاختصاصات المتوفرة لدى المؤسسة.

وانطلاقاً من أهمية قسم الموارد البشرية وباعتباره أحد الأطراف الفاعلة في نظام تقييم الأداء، الذي هو موضوع بحثنا هذا، فإننا سنركز على تحليل وظائف هذا القسم موضحين في ذلك هيكله التنظيمي وعلاقاته بمختلف مصالح وأقسام المؤسسة، محل الدراسة.

2 تحليل الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:

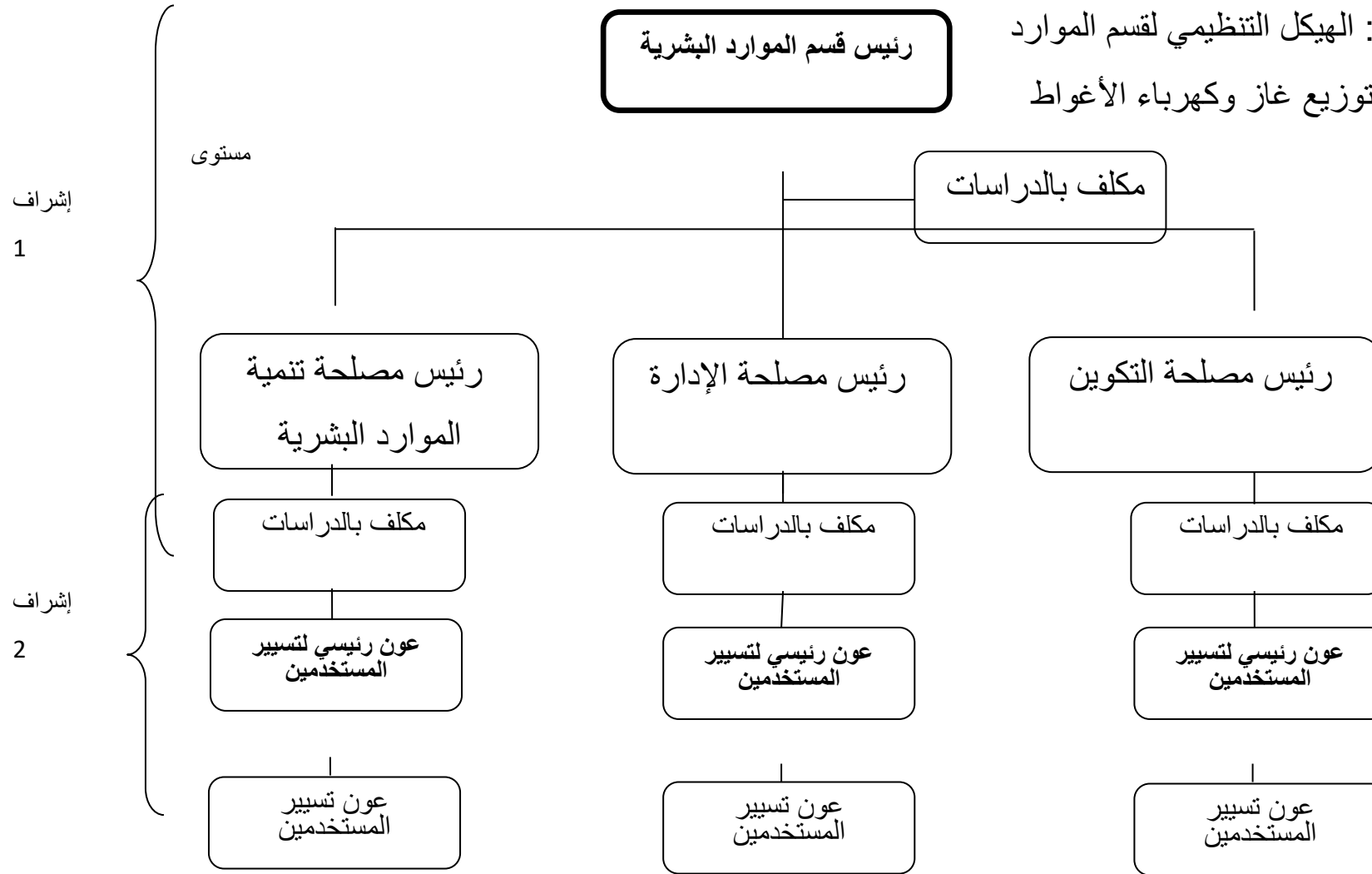
كما هو موضح في الشكل السابق " الهيكل التنظيمي " فإن قسم الموارد البشرية يتكون من المستويين للإشراف:

-مستوى إشراف رئيس القسم على باقي المصالح.

-مستوى إشراف رؤساء المصالح على الأعوان.

وهو ما يبين درجة تفويض المسؤوليات إلى رؤساء المصالح مما يسمح بانتقال السلطات إلى مختلف المستويات، ويعطي نوعاً من الحرية في اتخاذ القرارات. كذلك يمكن لنا أن نلاحظ التقسيم الأفقي الذي يعبر على درجة تقسيم المسؤوليات والاستقلالية في التسيير مما يعطي نوعاً من الاحترافية والمهنية professionalism وهو ما سينعكس إيجاباً في تسيير الملفات الكبرى والمهمة كملف تسيير الأجور والتكوين والترقية والعلاقات مع الشركاء الاجتماعيين (النقابة وممثلي العمال).

شكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية لمديرية توزيع غاز وكهرباء الأغواط



المصدر: بناء على المعلومات قُدمت من طرف رئيسة مصلحة التكوين، بتاريخ 23 مارس 2024.

المبحث الثالث: كيفية تسيير الأجور بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

تبعاً لما تناولناه في الفصل السابق حول نظام الأجور، سنحاول تجسيد هذا الأخير بالتفصيل من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز.

المطلب الأول: تعريف كشف الأجر:

هي وثيقة يقيد فيها كافة عناصر الأجر بمختلف أشكالها وأنواعها، سواء كانت عناصر ثابتة أو متغيرة، بالإضافة إلى ذكر كافة البيانات المتعلقة بالعامل أو صاحب العمل، ولقد جعل المشرع الجزائري من هذه الوثيقة التزاماً أساسياً يقع على عاتق صاحب العمل، لدرجة أن القانون الأساسي العام للعمال جعل تسليمها أو عدم احترام القواعد الخاصة بها تشكل مخالفة وخرقاً للقانون، حيث يتدرج مبلغ الأجر وجميع عناصره اسماً في قسيمة الأجر التي تعدها المؤسسة المستخدمة بصفة دورية، وهذا ما نصت عليه المادة 138 من القانون الأساسي العام للعمال، أما قانون علاقات العمل فقد جعل منها التزاماً على عاتق صاحب العمل¹.

المطلب الثاني: مكونات كشف الأجر

من خلال هذا العنصر، سنحاول عرض طريقة حساب مكونات كشف الأجر، ابتداءً من أجر المنصب وما يتضمنه من عناصر (علاوات، الأجر القاعدي...) فالعناصر الأخرى التكميلية والخاضعة وغير الخاضعة، وانتهاءً بالأجر الصافي المستحق على المؤسسة. (انظر الملحق رقم 1)

مكونات أجر المنصب *saire de poste*

يحتوي أجر المنصب بالإضافة إلى الأجر التقاعدي (الأساسي) على مجموعة من التعويضات التي تتميز عن غيرها من المنح والتعويضات والتي يمكن عرض كيفية حسابها على النحو التالي:

أ) الأجر القاعدي (الأساسي) *saire de base*:

الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي × النقطة الاستدلالية

-انطلاقا من العلاقة السابقة يتم الحصول على شبكة الأجور grilles des salaire حيث يتم إعطاء قيمة النقطة الاستدلالية عن طريق الاتفاقيات الجماعية المتعلقة بالمؤسسة ، أما قيم الرقم الاستدلالي فيتم الحصول عليها من خلال جدول خاص يدعى الشبكة الوطنية Salaire National (SNMG) minimum garante والجدير بالذكر حول هذا العنصر أنه يمكن أن تغير الأجر القاعدي في حالة وجود غياب، كما أن إعداد شبكة الأجور تتم على أساس المدة القانونية للعمل المقدر بـ 40 ساعة في الأسبوع، أي 173.33 ساعة عمل في الشهر ، إضافة إلى أن هذا العنصر يمثل النسبة الأكبر من مكونات الأجر¹

ب) تعويض الخبرة المهنية Indemnité Expérience Professionnelle:

يمكن عرض تطورها كما يلي:

- تزداد بنسبة 1.5% سنويا لمدة 7 سنوات.

- تزداد بنسبة 2% سنويا ابتداء من السنة الثامنة إلى غاية 23 سنة.

- تزداد بنسبة 2.5% سنويا ابتداء من السنة 24.

والحد الأقصى لهذه النسبة هو 60% ويمكن حساب هذه المنحة وفق العلاقة التالية:

تعويض الخبرة المهنية IEP = الأجر القاعدي × نسبة الخبرة

مثال (2):

لنفترض أن أحد العمال بالوكالة لديه 14982 دج كأجر أساسي، بالإضافة على 10 سنوات

كأقدمية في هذه المؤسسة فإن:

نسبة الخبرة المهنية = 1.5% × 7 سنوات + 2% × 3 سنوات = 16.5%

ومنه فإن تعويض الخبرة المهنية IEP = 14982 × 16.5% = 2472.03 دج

¹ عن رئيس مصلحة الأجور سنة 2024

ت) علاوة المردودية الفردية *prime de rendement individuelle*

تمنح هذه العلاوة للعامل جزاء على المردود الفردي ، وتحسب عن طريق الأجر القاعدي مضروباً في نسبة المردودية الفردية ، ويتم الحصول على هذه الأخيرة من استمارة المردودية الفردية آخذ بعين الاعتبار أربعة عناصر أساسية ، وهي الحضور ، نوعية العمل ، العلاقات مع الجمهور أو التصرف وروح المبادرة أو التنظيم ، وفي كل عنصر من العناصر السابقة ، يمنح المسؤول بالسلم الإداري ، نقاط للعامل ، مجموع هذه النقاط في الأخير يقارن مع نسبة علاوة المردودية الفردية المقابلة لها وبالتالي تتحصل على نسبة المردودية الفردية التي لا تتجاوز 25% ويمكن أن تمنح هذه النسبة حتى لو وجد هناك غياب عند هذا العامل¹.

كل المراحل السابقة لتحديد نسبة علاوة المردودية الفردية تكون في استمارة خاصة، في الأخير، تعطي علاوة المردودية الفردية شهريا وفق العلاقة التالية:

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

تحسب نسبة المردودية الجماعية في الوكالة بحسب متوسط المراكز الثلاث السابقة مضروباً في ثلاثة أشهر، وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة المردودية الجماعية} = \text{متوسط المراكز الثلاثة} \times 03 \text{ أشهر}$$

علماً أن هذه النسبة وفقاً للعلاقة السابقة تطبق على باقي الوحدات والإدارة، في حين يتم حساب هذه النسبة على مستوى المراكز الثلاث حسب النسبة التي منحت لكل مركز على حده مضروباً في ثلاث أشهر بما أنها ثلاثية.

مثال (3):

لنفترض أن الأجر القاعدي للعامل قدر بـ 14190 دج، ومنحت له نسبة 25% عن علاوة المردودية الفردية، وقدرت نسبة علاوة المردودية الجماعية بـ 15% لكل شهر فإن:

$$\text{علاوة المردودية الجماعية} = 14190 \times (3 \times 15\%) = 6385.5 \text{ دج}$$

$$\text{علاوة المردودية الفردية} = 149140 \times 25\% = 3547.50 \text{ دج}$$

¹ عن رئيس مصلحة إدارة سونلغاز الأغواط 2024

(خ) تعويض الساعات الإضافية - Indemnité –heures supplémentaires:

يتمثل هذا النوع في التعويض الممنوح لقاء الساعات الإضافية أي الساعات التي يعملها العامل إضافة إلى ساعات القانونية والمقدرة بـ 40 ساعة في الأسبوع، حيث يحسب هذا التعويض أساسا من خلال الأجر القاعدي آخذ بعين الاعتبار الأوقات التي تمت فيها هذه الساعات (مساء، أيام الراحة...) حيث يحسب وفق العلاقة التالية: أجر الساعة الواحدة = الأجر القاعدي / 173.33 ساعة.²

تعويض ساعات العمل الإضافية = أجر الساعة الواحدة × عدد الساعات الإضافية × 100%.

تعويض الساعات الإضافية = أجر الساعة الواحدة × عدد الساعات الإضافية × 50%

تعويض الساعات الإضافية = أجر الساعة الواحدة × عدد الساعات الإضافية × 75%

(د) تعويض جزافي للخدمات الدائمة (IFSP) Indemnité é Forfaitaire:

يمنح هذا التعويض لفئة معينة من العمال، والمتمثلة في فئة السائقين وعمال الحراسة، الذين يباشرون عملهم بصفة دائمة، وتقدر نسبة هذا التعويض بـ 20% وتحسب على أساس الأجر القاعدي وفق العلاقة التالية:

تعويض جزافي للخدمات الدائمة = الأجر القاعدي × نسبة تعويض الخدمات الدائمة.

مثال: لنفترض وجود عامل في المؤسسة من فئة السائقين له قاعدي يقدر بـ 14982 دج، فإن

التعويض الجزافي للخدمات الدائمة يحسب كما يلي:

(ذ) تعويض التبعية indemnité de sujétion:

هذا النوع من العلاوات خاص بالإطارات العاملة في المؤسسة أي المسؤولين فقط، وتمنح على أساس الأجر القاعدي مضروبا في نسبة معينة، حيث تقدر هذه الأخيرة بـ 50% ومنه يمكن حساب علاوة التبعية وفق العلاقة التالية:

¹ عن رئيس مصلحة الأجور سنة 2024

² نفس المرجع.

علاوة التبعية: I.S = الأجر القاعدي × نسبة علاوة التبعية

ومنه فإن منح هذا النوع من التعويضات يكون انطلاقاً من جدول خاص يبين الفئة المعينة بالتعويض ونسبة هذا الأخير.

(2) العناصر الأخرى التكميلية والخاضعة:

(أ) تعويض السلة indemnité de panier: وتحسب على أساس الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG)، الذي يقدر ب 400 دج.

(3) باقي العناصر الأخرى التكميلية غير الخاضعة:

(أ) الأجر الوحيد salaire unique:

يمنح هذا الأجر للعمال الذين لهم أزواج مآكثين بالبيت، ويحسب على أساس الأجر الوطني الأدنى المضمون كذلك، مثل منحة السلة وفق العلاقة التالية:

$$\text{الأجر الوحيد} = \text{أجر الساعة الواحدة} \times 22 \text{ يوم}^1$$

الأجر الوطني الأدنى المضمون (SNMG)

$$\text{حيث أجر الساعة الواحدة} = \underline{\hspace{2cm}}$$

173.33 ساعة

(ب) تعويض النقل indemnité é de transport:

يمنح هذا التعويض للعمال على أساس المسافة المقطوعة بين مقر سكن العامل ومكان العمل، وذلك وفق قانون خاص بالقانون الداخلي للمؤسسة.

وفيما يلي الجدول الخاص بهذا النوع من التعويضات، حسب المسافة والمبالغ الجغرافية المقابلة لها.

* جدول رقم (1-2): تعويضات النقل

¹ نفس المصدر

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لتسيير الأجور في المؤسسات العمومية

المبالغ	المسافة (مقر ← مكان العمل)	القطع
400.00	من 1 كلم ← 5 كلم	الأول
500.00	من 6 كلم ⇐ 10 كلم	الثاني
750.00	من 11 كلم ⇐ 15 كلم	الثالث
950.00	من 16 كلم ⇐ 20 كلم	الرابع
1.150.00	من 21 كلم ⇐ 30 كلم	الخامس
1.350.00	من 31 كلم ⇐ 40 كلم	السادس
1.550.00	من 41 كلم ⇐ 50 كلم	السابع

(ت) مصاريف القيام بمهمة والتنقل frais de missions et déplacements:

يتمثل في التعويض المقدم للعامل لقاء قيامه بمهام خارج مقر العمل وتحمله لتكاليف المهمة، أي التنقل من غذاء عشاء، الإقامة، وتتمثل هذه المنحة في مبالغ جزافية، محدد لكل نوع من التكاليف على حدة، وهي مختلفة حسب المنطقة المتمثلة في الشمال أو الجنوب، وكذلك حسب الرتب:

حالة الجنوب

- الإقامة: 1.250.00 دج
- الغذاء: 500.00 دج
- العشاء: 500.00 دج

حالة الشمال

- الإقامة: 900.00 دج
- الغذاء: 300.00 دج
- العشاء: 300.00 دج

(ج) منحة المتمدرس:

- تكون 400 دج للابن الواحد لما يكون أجر المنصب أكبر من 15.000.00 دج
- تكون 800 دج للابن الواحد لما يكون أجر المنصب أقل من 15.000.00 دج

مبلغ اشتراكات الضمان الاجتماعي CS: أجره $\times 9\%$

أما الأجر الخاضع للضريبة يتمثل في الأجر الخاضع، حيث:

- الأجر الخاضع = أجر منصب - (أجر المنصب $\times 9\%$) + (علاوة السلة \times علاوة المنطقة الجغرافية).

- الأجر الإجمالي SG = الأجر الخاضع - ضريبة الدخل الإجمالي IRG.

- الأجر الصافي = الأجر الإجمالي SG + الأجر الوحيد + منحة القيام بمهمة + علاوة النقل + علاوة السيارات الخاصة + المنح العائلية + منحة المتمدرس.

- الأجر الصافي المدفوع = الأجر الصافي - التسبيقات (إن وجدت)

(4) الإقتطاعات:

تبعاً لما تناوله في الفصل السابق حول الاقتطاعات، المتمثلة في كل من ضريبة الدخل الإجمالي IRG واشتراكات الضمان الاجتماعي المقدرة بـ 9% أما الصنف الآخر فيتمثل في اقتطاعات نظامية التي تمارسها المؤسسة.

(د) **الضريبة على الدخل الإجمالي:** يتم تحديد مبلغ الضريبة بناءً على جدول خاص ولكن قبل هذا يتطلب منا تعيين وعاء الضريبة المتمثل في الأجر الخاضع والمحدد سابقاً، ومقارنة هذا الأخير بما يقابله من مبلغ الضريبة في الجدول الخاص، وبالتالي استخراج مبلغ الضريبة مباشرة، حيث:

$$\text{الوعاء الضريبي} = \text{الأجر الخاضع للضريبة}$$

$$\text{الأجر الخاضع للضريبة} = \text{أجر المنصب} (\text{أجر المنصب} \times 9\%) + (\text{علاوة السلة، علاوة المنطقة})^1$$

(ب) اقتطاع الضمان الاجتماعي CS:

هو اقتطاع موجه للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية، وهو محدد بنسبة 9% من أجر المنصب، ولقد تم سابقاً تحديد طريقة حساب مبلغ الاقتطاع بالاعتماد على أجر المنصب.

(ت) **اقتطاع التعاضدية:** هو اقتطاع من أجر العامل بمبالغ جزافية، مقابل الاستفادة من حق استرجاع مصاريف الأدوية بنسبة 100%، حيث يعوض الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية نسبة 80% من هذه المصاريف، وتعوض التعاضدية نسبة 20% المتبقية، بالإضافة إلى منحها للمنخرطين مبالغ مالية بمناسبة الزواج، ازدياد مولود، أو وفاة أحد الفروع².

المطلب الثالث: مراحل إعداد كشف الأجر

تقوم مصلحة المستخدمين على مستوى المؤسسة سونلغاز بالأغواط وعن طريق مكتب الأجور بحساب جميع أجور العمال، وتعديل الإجراءات وتسوية الأخطاء، وحفاظاً على حقوق كل عامل وضع هذا المكتب، بطاقة مهنية خاصة بكل عامل، تحدد فيها المنصب الذي يشغله وجميع الامتيازات الخاصة به.

2024. رئيس مصلحة الأجور، سنة¹

2024 نفس المصدر، سنة²

وسنحاول من خلال هذا المطلب بإعطاء حوصلة حول مكتب الأجور والمهام المنوطة به، من خلال إعداد الأجر ثم تحليل عناصر كشف الأجر النهائي.

أولاً: مراحل إعداد كشف الأجر: إن إعداد كشوف الأجور تتم عادة على مستوى مكتب الأجور بالمؤسسة التي من مهامها مساعدة مصلحة المستخدمين في اتخاذ القرارات، وكذا مراقبة كل الوثائق الخاصة بالعامل والمتعلقة بالأجر، حيث تمر العملية بالمراحل التالية:

1) مرحلة إعداد البيانات: تتمثل في جمع كل الوثائق اللازمة لإعداد استمارة الأجر النهائية، حيث تتلقى المؤسسة العناصر التالية:

أ) استمارة شخصية: تضم هذه الاستمارة المعلومات الخاصة بكل عامل من بيانات شخصية، الاسم واللقب، الترقيم، الحالة العائلية، تاريخ الميلاد، تاريخ التوظيف، رقم التأمين الاجتماعي.. ذلك للتأكد من بيانات كل عامل، ومن حفظ هذه البيانات بجهاز الكمبيوتر، ويتم الحصول على هذه الاستمارة من مصلحة المستخدمين.

ب) استمارة التنقيط: تتضمن أيام الحضور الفعلي في الشهر لكل عامل، ويتم ملؤها على أساس استمارة الحضور اليومية الخاصة بمكتب المصلحة، ويتم الاحتفاظ بهذه الاستمارة بالمكتب، وعلى أساسها يتم إعداد استمارة مكافأة المردودية الفردي لكل عامل

ج) استمارة الساعات الإضافية: هي استمارة شهرية يتم الحصول عليها من قبل مسؤولية مصالح المؤسسة والتي تتضمن نوع التعويض في الساعات الإضافية للعمل، سواء كان التعويض في الأيام العادية أو في أيام العطل

د) استمارة المردود الفردي: تملأ هذه الاستمارة داخل المصالح المعنية لجميع العمال، على أساس الحضور اليومي والسلوك اليومي للعمال، لترسل لمكتب الأجور الذي يقوم على أساسها بمنح المكافآت لكل عامل.

هـ) استمارة عناصر الأجر: تحتوي هذه الاستمارة على جميع عناصر الأجر (مكونات الأجر) ولمدة سنة كاملة الخاصة بكل عامل، والتي من خلالها يتم إعداد كشف الأجر النهائي.

و) استمارة المردود الجماعي: هي استمارة ترسل من قبل المسؤولين المعنيين بكل مصلحة أو قسم، من أجل منح هذه المكافآت للعمال وذلك على أساس حجم الخدمات المقدمة مع مراعاة الغياب.

2) مرحلة إعداد الكشف: بعد جمع الوثائق السابقة اللازمة، تأتي المرحلة الثانية المتمثلة في إعداد كشف الأجر، حيث يتم على مستوى مكتب الأجور مراقبة كل من الاستمارة الشخصية، استمارة التقسيط، المردود الفردي والجماعي، باستخدام الإعلام الآلي، وتكون هذه المراقبة بالنسبة لكل عامل على حده، وعلى هذا الأساس ينشأ كشف الأجر المؤقت الذي يتضمن البيانات الضرورية (الاسم، اللقب، الوظيفة، الترقيم)، ويتم إعداد هذا الكشف في شكل نسختين، الأولى تمنح للعامل عند نهاية الشهر، والثانية يتم الاحتفاظ بها داخل مكتب الأجور.

ثانياً: تحليل مكونات كشف الأجر

يعتبر كشف الأجر وثيقة شهرية تثبت الحالة القانونية للعامل وكافة البيانات الخاصة به، سواء كانت رقمية أو حرفية، يحتوي على المعلومات التالية:

- بيانات متعلقة بالمؤسسة.
- بيانات شخصية على صاحب الكشف: الاسم الكامل، الحالة الاجتماعية.
- بيانات مهنية عن صاحب الكشف: رقم التسجيل، صندوق الضمان الاجتماعي، الرقم المهني، الصنف المهني، الوظيفة.

بالإضافة إلى مكونات كشف الراتب التي تم ذكرها.

خلاصة الفصل الثاني:

تضمنت دراستنا التطبيقية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط حيث قمنا بتعريف المؤسسة عن طريق بطاقة فنية كما تم تقديم الهيكل التنظيمي أو ما يسمى بالمخطط الذي فصلنا فيه مختلف المصالح والمكاتب التي تقوم عليها المؤسسة، واتضح لنا أن الأجر القاعدي هو الجزء الأساسي في الأجر ويظهر ذلك من خلال الأهمية البالغة له عند تحديد الأجر فمن خلاله يتم احتساب جميع العلاوات والمنح التي يتقاضاها الموظف خلال الشهر.

من خلال هذا العنصر، سنحاول عرض طريقة حساب مكونات كشف الأجر، ابتداء من أجر المنصب وما يتضمنه من عناصر (علاوات، الأجر القاعدي...) فالعناصر الأخرى التكميلية والخاضعة وغير الخاضعة، وانتهاء بالأجر الصافي المستحق على المؤسسة.

الختامة

الخاتمة:

حاولنا ضمن هذه الدراسة التطرق لموضوع قد نال اهتمام الاقتصاديين والهيئات الاقتصادية للدولة بالإضافة إلى المؤسسات والدول ألا وهو موضوع الأجور وطريقة تسييرها في المؤسسات العمومية لا سيما الاقتصادية و كان الهدف من هذه الدراسة إيضاح كيفية تسيير الأجور في المؤسسات الاقتصادية و مدى أهمية الأجور في استقرار المؤسسة و العامل و تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية و قد تم التوصل لهذه النتيجة عن طريق الدراسة النظرية لتسيير الأجور عن طريق تعريفها و إظهار أهميتها و الإلمام بكل ما يخصها و كانت الدراسة الميدانية لتسيير الأجور بمؤسسة اقتصادية ل حالة الأجور داخل المؤسسة الاقتصادية

1- دراسة صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى والتي تنص على أن: الأجور تعتبر ذات أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة والموظف والمجتمع على حد سواء، صحيحة وهذا ما لامسناه فعلا خلال بحثنا عن أهمية الأجور .

الفرضية الثانية والتي تنص على أن: مؤسسة سونلغاز تهتم بتسيير أجور موظفيها بالشكل الجيد نظرا لتأثير الأجر في الحفاظ على الموظفين الأكفاء وجذب الكفاءات وكذا الحفاظ على القدرة المالية للمؤسسة، صحيحة وهذا ما اكتشفناه عند اطلعنا على كيفية تسيير أجور موظفيها.

2- نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها في المؤسسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يتأثر نظام الأجور بعدة عوامل نتيجة التعديل في بعض المواد والمراسيم وغيرها، تعمل هاته العوامل على التغيير في الأجر القاعدي؛

- الأجر القاعدي هو القاعدة الأساسية التي تحسب عليها مختلف التعويضات والمكافآت؛

- يتقاضى العامل أجرا مقابل العمل الذي يؤديه ويستفيد من الخدمات الاجتماعية والحماية الاجتماعية وفقا للتشريعات المعمول به؛

- تجمع كل البيانات الخاصة بالعمال لساعات العمل، الغيابات... الخ، لإعداد الأجور ثم يتم إعداد الكشف الخاص بكل عامل؛

- عملية تقييم الوظائف تعتبر من الوسائل العلمية لإقامة نظام عادل للأجور؛

3- الاقتراحات:

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها ندرج بعض الاقتراحات:

- إخضاع عمال مصلحة الأجور إلى تربصات كلما جرى تعديل أو تغيير لقوانين العمل

- تشجيع العمال وتحفيزهم عن طريق العلاوات التشجيعية من جهة والترقية في الرتب من جهة

أخرى.

- يحتم على الدولة أن تولي اهتماما واسعا بموضوع الأجور، وتعيد النظر في نظامه والتنظيمات

التي تحكمه.

أفاق الدراسة:

مواضيع مكملة لهته المذكرة:

-جمال مناصري، زين الدين بن يونس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، دراسة مقارنة بين نظام

تسيير أجور في المؤسسات العمومية والمؤسسات الاقتصادية 2018/2019.

-بلعيد عبد الله، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في قانون المؤسسات، إصلاح تضام الأجور في

المؤسسات الاقتصادية، 2018/2019.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القوانين والمراسيم

1. المرسوم التنفيذي رقم 96-298 المؤرخ في 08/09/1996 يتضمن رفع مبلغ المنح العائلية ،
الجريدة الرسمية العدد 52 الصادرة في 11/09/1996.
2. المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 سنة 1949
3. القانون رقم 78-12 المؤرخ في 05/08/1978 يتضمن القانون الأساسي للعامل ،
الجريدة الرسمية العدد 32 الصادرة في 08/08/1978.
4. المادة 149 من الأمر الصادر في 29/04/1975 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع

الخاص

ثانياً: الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
2. إسماعيل نجيب التكريتي ، محاسبة التكاليف بين النظرية و التطبيق ، دار الحادث للنشر و
التوزيع ، الأردن الطبعة الأولى ، 2006.
3. انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان،
ط1، 2011.
4. عبد الرحمان يسري أحمد ، تطور الفكر الاقتصادي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
5. مدحت القرشي ، تطور الفكر الاقتصادي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2008
6. عبد الحميد الخليل ، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا.
7. ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، الطبعة
الثانية ، 2001.
8. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة
للطباعة، الإسكندرية، 2002.
9. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،
2006.
10. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات
و النشر و التوزيع ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 1997.

11. عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال ، مصر دون ناشر 2008 .
12. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، مصر ، الطبعة الأولى ، 2007
13. عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 1998.

ثالثا: المذكرات

- ددو محمد، تسيير الأجور في مؤسسة استشفائية، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية
- "محمد بوضياف " ورقلة ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير الهياكل الإستشفائية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2018/2017
- حسين محمودي أهمية نظام الأجور و دوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التجارية تخصص علوم تجارية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016/2015 .
- كرمة هيبية الله ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، النظام القانوني للأجور في التشريع الجزائري ، جامعة يحي فارس بالمدينة ، 2021/2020.
- مارية فلاح مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا المتخصصة في تسيير الجماعات المحلية و التنمية دراسة تحليلية و تنظيمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي سنة 2008/2007 .
- بلعيد عبد الله ، اصلاح نظام الأجور في الوظيف العمومي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجيستر ، قانون عام ، فرع قانون المؤسسات ، كلية الحقوق ، جامعة الجزائر 2019/2018
- غريس و هيبية بو الشمط مريم ، تقييم الوظائف و نظام الأجور داخل المؤسسة الصناعية ، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- بوتلجة حمامة ،حماني جميلة ، محاسبة الرواتب و الأجور في المؤسسات العمومية ، دراسة حالة محاسبة الرواتب و الأجور ولاية البويرة ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

- العلوم المالية و المحاسبة ، تخصص محاسبة و مراجعة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية
وعلوم التسيير ، جامعة ألكلي امحمد اولحاج ، البويرة ، 2015/2014 .
- كريمة هبة الله ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ، النظام القانوني للأجور في التشريع الجزائري
، جامعة يحي فارس بالمدينة ، 2022/2021.

رابعاً: المحاضرات

- سارة بودربالة محاضرات في الأجور والحوافز موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير الموارد
البشرية 2021/2020.
- دمان محمد، محاضرات في تشريع العمل موجهة لطلبة ثانية ماستر، كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، جامعة أبو بكر بلقاوي.

036545 06 2023

Bulletin de Paie



Unité - Service - Localité DRD LAGHOUAT SEC			Nom Prenoms MARIE	Matricule 300
BG UL	Code Service UL00	No Adherent 0333357062	Situation Familiale 3	Quotient Familial 300

Statut X PERMANENT	Code A662	Poste de Travail INGENIEUR D'ETUDES NIV2	Classement 17-1
-----------------------	--------------	---	--------------------

No S.Soc	Salaire de	JUIN	2023
----------	------------	------	------

Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE					
061 1	SALAIRE DE BASE			89 128,00	
576 1	IND FORF TRANSPORT			1 687,00	
518 1	IND EXPERIENCE PROF		57,20	50 981,21	
535 1	PRIME RENDEM INDIVIDU		18,00	16 043,04	
546 1	INDEMNITE DE PANIER	19,00	569,00	10 811,00	
557 1	IND ZONE (C1,C2,C3,C4	26,00	686,00	17 836,00	
141 1	IND SALAIRE UNIQUE			2 145,00	
971 2	COTISATIONS CNAS	173 988,25	9,00		15 658,94
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI	152 991,31			35 797,00
Sous Total 1				188 631,25	51 455,94
Net payé par la				137 175,31	
970 2	RET RETRAITE COMPL	173 988,25	3,00		5 219,65
952 2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981 2	RET COTISE MUTUELLE 2	173 988,25	2,00		3 479,76
Sous Total 2				0,00	8 849,41
Retenues pour compte				8 849,41	

ASS. I.R.	152 991,31	Net A Payer	128 325,90
A. SECU SO	173 988,25		
ASS. MUTEG	173 988,25		