

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم
كلية علوم التجارية و الإقتصادية و علوم التسيير
" قسم علوم التسيير "



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة : علوم التسيير التخصص : تسيير الهياكل الإستشفائية

تسيير الأجور في مؤسسة الإستشفائية
دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية العمومية "محمد بوضياف"
-ورقلة-

تحت إشراف الأستاذ :
د/قوديح جمال تركي

مقدمة من طرف الطالب :
ددوش محمد

أعضاء اللجنة

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	قوديح جمال تركي	أستاذ محاضرة	خروبة
مقررا	دحمان	أستاذ محاضرة	خروبة
مناقشا	تيفالي	أستاذ محاضرة	خروبة

السنة الجامعية : 2017-2018

الإهداء

➤ الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله و الصلاة
و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم اهدي هدا
العمل إلى :

إلى من قال فيهما عز وجل " وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا".
إلى من ربياني و سهرا على راحتي, إلى من أنار لي الطريق لأحقق أمنية النجاح في طلب العلم ,
إلى من أكن لهما العرفان طول العمر , أمي و أبي أطال الله في عمرهما.
• و إلى أفراد أسرتي , سندي في الدنيا و لا أحصي لهم الفضل

▪ إلى كل أقاربي

➤ إلى كل الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

➤ إلى أساتذتي و عمال و كل رفقاء الدراسة

لدوش محمدا

كلمة شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾

الآية 19 من سورة النمل

أما بعد:

لله الحمد و المنة على نعمة الإسلام والسنة ،نحمد الله ونشكره على أن وفقنا بمنه وفضله وكرمه، الحمد لله الذي أعانني على إتمام هذا البحث، عسى أن يمثل فائدة لغيرنا، و لا يسعني إلا أن أسجد لله شكراً وحمداً على توفيقه لي، وأذكر لأهل الفضل عليّ بعد الله سبحانه كل جميل وحسن صنيع.

ليس ثمة تعبير أقوى تأثيراً من كلمة شكر أقولها اعترافاً بالجميل، حيث أتوجه بخالص الشكر إلى :

*من قال فيهم ذو العزة " و اخلص لهم جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"...والديّ أطال الله عمرهما.

* أستاذي المؤطر الدكتور قوديح جمال تركي ،الذي أمد لي يد العون و النصيحة والمساعدة و كل أساتذة مشواري الدراسي .

ددوش محمد

الفهرس

الصفحة	العنوان
أ-ب	الأهداء و الشكر
ت-ج	الملخص
ح	قائمة الجداول و الأشكال
2-1	المقدمة العامة
الفصل الأول : مدخل للمؤسسة العمومية الإستشفائية	
3	تمهيد
4	المبحث الأول : ماهية المؤسسة الإستشفائية
4	المطلب الأول : مفهوم و التطور التاريخي للمستشفيات العمومية
4	أولا : مفهوم و التطور التاريخي للمستشفيات العمومية
7	ثانيا : المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية
8	المطلب الثاني : خصائص و مميزات المستشفيات
9	المطلب الثالث : الوظائف الأساسية للمستشفيات
11	المطلب الرابع : تصنيف المستشفيات
11	أولا : التصنيف على أساس الملكية و التبعية الإدارية
13	ثانيا : التصنيف على أساس التخصص و نوع الخدمة
15	المبحث الثاني: سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية
15	المطلب الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية
16	المطلب الثاني : سياسة الاستقدام (الحصول على الموارد البشرية)
17	المطلب الثالث : سياسة تحفيز الموارد البشرية
19	المطلب الرابع : سياسة تنمية الموارد البشرية
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : عموميات حول تسيير الأجور	
21	تمهيد
22	المبحث الأول : ماهية الاجر
22	المطلب الأول : تطور الأجور في الفكر الاقتصادي
22	أولا : الأجور في الفكر القديم

الفهرس

23	ثانيا : الأجر عند الكلاسيك
24	ثالثا : الأجر في المدرسة النيوكلاسيكية
26	رابعا : الأجر في المدرسة الحديثة
27	المطلب الثاني: مفهوم الأجر و أنواعه
27	أولا : مفهوم الأجر
29	ثانيا : أهمية الأجر
31	ثالثا : أنواع الأجر
32	المطلب الثالث : المبادئ التي يقوم عليها الأجر
33	المطلب الرابع : معايير تحديد الأجر
34	المبحث الثاني: إعداد نظام الأجر
34	المطلب الأول : أنظمة دفع الأجر
41	المطلب الثاني : تحديد مكونات نظام الأجر
43	المطلب الثالث : خطوات تصميم نظام الأجر
49	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر
53	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف - ورقة-	
54	تمهيد
55	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة و دراسة ميزانيتها
55	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف
56	المطلب الثاني : الإختصاصات و المصالح المتوفرة في المستشفى
57	المطلب الثالث : التنظيم و الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف
57	أولا : التنظيم في مستشفى محمد بوضياف و أهدافه
57	ثانيا : الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف
58	ثالثا : العوامل التي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي للمستشفى

الفهرس

61	المطلب الرابع: الدراسة العامة لميزانية لمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف
72	المبحث الثاني : سيرورة حساب الأجر
72	المطلب الأول: طريقة إعداد و صرف الأجر
74	المطلب الثاني: حساب الأجر
77	خلاصة الفصل
78	الخاتمة العامة
76	قائمة المصادر و المراجع
78	الملاحق

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	خطوات تصميم نظام الأجور	43
02	العوامل المؤثرة على مستوى الأجور	50
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الأستشفائية - محمد بوضياف -	59

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الحساب الإداري 2009	60
02	الحساب الإداري 2010	62
03	الحساب الإداري 2011	64
04	الحساب الإداري 2012	66
05	الحساب الإداري 2013	69
06	تفاصيل مصاريف المستخدمين لسنة 2008	70
07	تفاصيل مصاريف المستخدمين لسنة 2013	70
08	حصة نفقات المستخدمين ما إجمالي نفقات التسيير خلال الفترة 2009-2013	71



تكتسي دراسة الأجور لدى الدارسين والمفكرين أهمية كبيرة منذ ظهور الفكر الاقتصادي وتعد عملية تسيير الأجور من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في إدارة الموارد البشرية في المنظمة، إذ عليها أن تهتم بوضع سياسة موضوعية للأجر تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة وضمان تلبية الحاجات المتباينة للأفراد كما يجب أن تحصل الإدارة على أقصى مردود أو إنتاج ممكن من خلال الإنفاق على العنصر البشري حيث يجب أن يضمن نظام الأجور المعد تحقيق مصالح كل من الأفراد والمنظمة بغية خلق علاقة طيبة بين الطرفين كما يجب أن ينعكس إيجاباً على المجتمع .

وتختلف عملية تسيير الأجور في المؤسسة العمومية الإستشفائية عنها في المؤسسة العمومية الأخرى . فهذه الأخيرة تُسيّر الأجر على أساس الإنتاجية أما في المؤسسة العمومية الإستشفائية فيتم على أساس الأقدمية والخبرة والوقت... الخ، وهذا ما سنؤكدده في دراستنا لمستشفى .

1_ الإشكالية:

على إثر التعديلات التي عرفها نظام الأجور ياترى كيف تتم عملية تسيير الأجور على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح التساؤلات التالية :

- ما المقصود بالأجر ، وما هي أنواعه وفيما تتمثل المبادئ التي يقوم عليها ؟
- ماهي أنظمة دفع الأجور، وما العوامل المؤثرة في تحديد هذا النظام ؟
- ماهي الخطوات المتبعة في تصميم نظام الأجور ؟

2- الفرضيات:

من خلال الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية التي سبق طرحها يمكن صياغة الفرضيتين التاليتين:

- يتم دفع الأجر على أساس الزمن.
- لتحديد الأجر في الإدارة الإستشفائية يجب الأخذ بعين الاعتبار عدة معايير أهمها الخبرة، المستوى العلمي، .. الخ .

3- أسباب إختيار الموضوع:

- التصاعد اللامتناهي للإضرابات في الآونة الأخيرة حول الأجور، هذا ما دفعنا فضولاً إلى محاولة فهم موضوع الأجور الذي تدور حوله هذه النقاشات

- الأهمية التي يكتسبها موضوع الأجور بالنسبة للموظفين.
- الرغبة في معالجة هذا الموضوع ودراسته ميدانيا نظرا لحساسيته.
- إثراء المكتبة بموضوع قد يساعد الطلبة في بحوثهم ودراساتهم المتخصصة.

4_ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق هدفين:

أ_ هدف علمي:

يتمثل في عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأجور وكيفية إعداد نظام الأجور.

ب- هدف عملي:

يتجلى من خلال الدراسة الميدانية والتي تدور حول تسيير الأجور في القطاع الإستشفائي من خلال مستشفى .

5- منهج البحث:

من أجل اختبار صحة الفرضيات التي وضعت سابقا وباعتبار الموضوع عبارة عن دراسة وصفية صرفة فإننا استخدمنا المنهج الوصفي، باعتباره يليق بالدراسات الاستقصائية وفي دراستنا قمنا بجمع البيانات عن طريق:

أ- المقابلة: وهذا من أجل توضيح بعض الجوانب المتعلقة بموضوع بحثنا.

ب- السجلات والوثائق: حيث حاولنا الحصول على بعض الوثائق من المؤسسة محل الدراسة والتي قدمنا لمحة تاريخية عنها بالإضافة إلى توضيح مختلف المصالح الخاصة بها من خلال هيكلها التنظيمي.

6 - الاطار الزمني والمكاني للدراسة:

من أجل إسقاط الجانب النظري للدراسة واختبار فرضيات البحث قمنا بإعداد دراسة ميدانية والتي شملت إدارة عمومية الإستشفائية تتمثل في مستشفى

7 - هيكل البحث: وتتضمن هذه الدراسة ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

_ الفصل الأول: يضم مبحثين تناولنا في الأول ماهية المؤسسة العمومية الإستشفائية ثم تحدثنا عن سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

- الفصل الثاني: يضم أيضاً مبحثين تناولنا في الأول ماهية الأجر أما في الثاني تحدثنا عن إعداد نظام الأجور.

- فصل الثالث : يضم مبحثين تناولنا في الأول تقديم مستشفى ثم تحدثنا عن سيرورة حساب الأجر.

الفصل الأول

تمهيد :

تعتبر المستشفيات هي البداية أو الأساس في تقديم مختلف الخدمات الصحية العلاجية و الوقائية في بادئ الأمر، ثم تطورت لتشمل و تفيد في عدة مجالات منها التعليمية و البحثية و الدراسات النفسية و الاجتماعية و غيرها، و ينال قطاع المستشفيات اهتمام الكثير من الباحثين و الدارسين سواء في مجال الطب أو الإدارة، و هذا راجع لما له من أهمية قصوى تتمثل في الاهتمام بصحة الأفراد و بصحة المجتمع ككل . و نظرا لأهمية ودور المستشفيات في العصر الحديث سنحاول تقسيم الفصل الى مبحثين :

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الإستشفائية

المبحث الثاني : تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الإستشفائية

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الإستشفائية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم و التطور التاريخي للمستشفيات العمومية و منها الجزائرية و خصائصها و مميزاتها و نثم وظائفها الأساسية و تصنيفها .

المطلب الأول : مفهوم و التطور التاريخي للمستشفيات العمومية

أولا : مفهوم و التطور التاريخي للمستشفيات العمومية

تعتبر المؤسسات الصحية و خاصة منها المستشفيات من المؤسسات ذات التركيبة المتداخلة لمجموعة من المهام و الإجراءات المختلفة و المتعددة، و تقوم على مهارات متخصصة و متنوعة، و عليه لا بد من التطرق لمفهوم المؤسسات الصحية و مفهوم المستشفيات و من ثم تاريخ ظهور المستشفيات حتى تصبح على ما هي عليه اليوم.¹

يقصد بالمؤسسات الصحية ككل " أي مؤسسة تقدم الرعاية الصحية بشكل مباشر مثل المستشفيات و المراكز الصحية و العيادات و المراكز التخصصية، أو بشكل غير مباشر مثل المختبرات و الإدارات الصحية ذات الخدمات المساندة، المختبرات، و الصيانة الطبية و ذلك من خلال مجموعة من المتخصصين و المهن الطبية و غير الطبية و المدخلات المادية التي تنظم في نمط معين بهدف خدمة المرضى الحاليين و المرتقبين و إشباع حاجاتهم و استمرارها في تقديم خدماتها أما المستشفى فقد وردت في القاموس العربي " المنجد " في باب شفي يشفي شفاء بمعنى أن المستشفى هو المكان الذي يطلب فيه الشفاء، أي البرء من العلة؛ أما جونسون و شولتز فقد ذكرا في كتابهما إدارة المستشفيات أن كلمة مستشفى اشتقت من كلمة لاتينية تعني " إكرام الضيف ". يتباين مفهوم المستشفى كما يتباين الأطراف المتعاملة معه، و عليه نجد بأن كل طرف قدم تعريفاً حسب نظرتة للعلاقة التي تربطه بالمستشفى فنجد مثلا :²

- 1- المرضى : يرون بأن المستشفى هي الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج و الرعاية الطبية لهم و استشفائهم .
- 2- الحكومة : تنظر إليها على أنها إحدى مؤسسات الخدمية و المسؤولة عن النهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.
- 3- الكادر الطبي : المستشفى هو الموقع الذي يمارسون فيه أعمالهم و مهامهم الإنسانية و يعملون على إعادة الابتسامة لمرضاهم.
- 4- إدارة المستشفى : يرون أن المستشفى عبارة عن منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة بها و متفاعلة مع متغيراتها المختلفة ضمن ما حدد لها من أهداف و واجبات تعمل على تنفيذها بشكل كفؤ وفعال؛

¹ - فريد النجار، إدارة المستشفيات و شركات الأدوية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 205 .

² - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، مصر، 2008 ، ص ص 40 .

- 5 شركات و مصانع الأدوية : المستشفى هو السوق الواجب إمداده بما يحتاجه من أدوية ومستلزمات طبية على حسب الاتفاقات المسبقة و المبرمة معه؛

- 6 المعاهد و الجامعات : يعتبر المستشفى أهم موقع تدريبي و عملي لإكسابهم المهارة و المعرفة الميدانية عن أسرار المهنة ولإجراء التجارب و البحوث المستقبلية في مجال الطب.

فضلا عن ذلك فهناك تعريفات أخرى متعلقة بوجهات نظر لأطراف أخرى تمتد إلى زوايا و تصورات مختلفة عن فهمها لمعنى المستشفى كما هو الحال مثلا لمقدمي و مجهزي الخدمات الفندقية في المستشفى، أو العاملين في مجال الصيانة للأجهزة و المعدات الطبية، أو الجهات المكلفة بالتحقيقات الجنائية) الشرطة و المحاكم... إلخ³.

وفي ضوء تعريف و نظرت الأطراف المختلفة يمكن أن ينظر إلى المستشفى على أساس كونه نظامًا مفتوحًا لأنه على المستشفى نظام الإنسان الاجتماعي و ححته في ذلك الآتي Kast يعتمد على المجتمع و يؤثر و يتأثر به، حتى أطلق :

* الإنسان هو الركيزة الأساسية للنظام و كونه لا يعمل إلا بوجوده؛

* الإنسان هو صانع الخدمة بيده و بعقله و بذات الوقت هو المنتفع منها؛

* كل الجهود التي تبذل من مختلف الأطراف توجه للإنسان بغرض إشباع حاجته الصحية و إرضائه، وتقديم ما يساعده على البقاء و الاستمرار.

المستشفى بأنه (AHA) American Hospital Association : كما عرفت الجمعية الأمريكية للمستشفيات

"مؤسسة تحتوي على جهاز طبي، يتمتع بتسهيلات طبية دائمة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين لمرضى".

وتأسيسا على ذلك يمكن القول بأن المستشفى هو منظمة مثلها مثل باقي المنظمات الأخرى على الرغم من WHO اختلافها و خصوصيتها في الأنشطة و المهام التي تقوم بها ، وفي هذا الصياغ فقد عرفت منظمة الصحة العالمية .

"المستشفى على أنه ذلك الجزء المتكامل من التنظيم الصحي و وظيفته توفير العناية الصحية الكاملة لجميع أفراد المجتمع" سواء كانت علاجية، أو وقائية وإن المستشفى تكون مركزة لتدريب العاملين في الحقل الطبي و الصحي وكذلك مركزا للأبحاث الطبية و الاجتماعية، فضلا عن كونه مركز لإعادة تأهيل المرضى الراقدين و كذلك المراجعين للعيادة الخارجية.

و حسب ما جاءت به التعريفات السابقة نجد أن هناك من يركز في تعريفه على الوظيفة التقليدية للمستشفى علاج المرضى.

³ - ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان، 2005 ، ص 22.

ومنها من يركز على المفهوم الحديث الأوسع و الأشمل باعتباره جزءا أساسيا من النظام الاجتماعي يقوم بأداء مختلف العلاجية و الوقائية، كما أنها مكان للتدريب العلمي و التقني في المجال الطبي لتساعد الباحثين في إنجاز مختلف دراساتهم. و الهدف الرئيسي من كل هذا هو العمل للرفي بصحة الإنسان.

اتخذت المستشفيات بمفهومها المعاصر أشكالا متعددة عبر العصور المختلفة كما أطلق عليها مسميات متنوعة أيضاً. و قد كانت البداية عند الإغريق سنة 1200 قبل الميلاد حيث اتخذت المستشفيات شكل معابد مخصصة لرعاية المرضى وللعبادة في آن واحد، و لعب كهنة المعابد دور الأطباء و رعاية المرضى، كما تشير الوثائق التاريخية المصرية إلى وجود ما يطلق عليه "معابد الشفاء" في مصر سنة 600 قبل الميلاد، وقد استخدم نفس المسمى في الهند سنة 273 قبل الميلاد حيث أطلق على الأماكن المخصصة لتشخيص أمراض الإنسان وعلاجها اسم "السيكيستا" أي معابد الشفاء، و في مطلع الديانة المسيحية أقيمت بيوت للكهنة كمستشفيات صغيرة تحت ضغط الكنيسة لإيواء المرضى والمسنين والمحتاجين. و قد كانت الدوافع الرئيسية لبناء هذه البيوت دوافع دينية إنسانية تتلخص فيما يلي :

- 1- علاج المرضى و رعايتهم بغض النظر عن مقدراتهم على الدفع.
 - 2- الاهتمام بالجانب الروحي للمرضى وليس فقط تقديم العلاج لهم.
 - 3- اعتبار هذه البيوت الملاذ الآمن لإيواء المرضى و المسنين والمحتاجين وتقديم الخدمات لهم.
- وقد أطلق العرب على المستشفيات لفظ "البيمارستانات" أي دور المرضى، و البيمارستان لفظ فارسي يتكون من كلمتين "بیمار" بمعنى مريض أو عليل و "ستان" بمعنى دار، و قد خطا العرب في العصور الإسلامية خطوات واسعة في مجال تنظيم مهنة الطب والصيدلة ووضعوا مجموعة من القواعد و الأسس التي لا تزال معمول بها في الطب الحديث إلى يومنا المعاصر، و من بين هذه القواعد أو النظم ما يلي :

1- عدم السماح للمرضى أو المصابين بالأمراض معدية بالاندماج و مخالطة المرضى الآخرين - أي الحجر الصحي.

2- اختيار موقع بيئي مناسب لإقامة المستشفى؛

3- توفير مستشفى متنقل و إرساله إلى المناطق النائية بصفة دورية؛

4- إنشاء المستشفيات العامة والمتخصصة؛

5- الاهتمام بنظافة البيئة الداخلية للمستشفى؛

6- التركيز على جودة الرعاية الصحية المقدمة للمرضى؛⁴

ثانيا : المؤسسات العمومية الاستشفائية الجزائرية

⁴ - عبد العزيز المخيمر و محمد الطعامة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

لقد حدد المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 كيفية إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و كيفية تنظيمها و سيرها، 1 حيث ألغى المرسوم التنفيذي الذي قبله رقم 97-466 و الذي كان يحدد كيفية و قواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها و سيرها، فجاء الشق المتعلق بالمؤسسات العمومية الاستشفائية من هذا المرسوم ليعطي الصورة التي تكون عليها المستشفيات العمومية الجزائرية و يحمل المهام الموكلة إليها، بالإضافة إلى كيفية تشكيل المجلس الذي يحكمها و من هم أعضاؤه، و كيفية تنصيب المدير الذي يحكمها و المهام التي تكون على عاتقه، ثم تطرق للأحكام المالية لهذه المؤسسات، كما تم إتباع هذا المرسوم بملحقين لتحديد قائمة المؤسسات الاستشفائية العمومية و مؤسسات الصحة الجوارية على مستوى الوطن.

عرفت المادة الثانية و الثالثة من المرسوم المذكور أعلاه المؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، و توضع تحت وصاية والي الولاية التابعة لها، و هي مكونة من هيكل للتشخيص و العلاج و الاستشفاء و إعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات.

كما حددت المادة الرابعة من المرسوم نفسه المهام الموكلة للمؤسسة العمومية الاستشفائية و هي التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:

1. ضمان تنظيم و برمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص و إعادة التأهيل الطبي و الاستشفائي؛
2. تطبيق البرامج الوطنية للصحة؛

3. ضمان حفظ الصحة و النظافة و مكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية؛

4. ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة و تحديد معارفهم.

كما أوضح المرسوم إمكانية استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية كميدان للتكوين الطبي و شبه الطبي و التكوين

في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.⁵

⁵ - الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ، العدد 33 ، المؤرخ في 19 ماي 2007 ص 10 ص 22.

المطلب الثاني : خصائص و مميزات المستشفيات

هناك عدد من الخصائص و السمات التي تميز المستشفى عن غيرها من المنظمات، و من خلال الدراسة و التعرف على هذه الخصائص و السمات يسهل على الباحثين و الدارسين فهم طبيعة عمل المستشفيات، وذلك من شأنه أن يؤدي إلى معالجة الكثير من المشكلات و المساوئ التي تعاني منها المستشفيات خاصة الحكومية منها. و التي تنعكس على أداء و فعالية المستشفى بصفة عامة، و أهم هذه الخصائص ما يلي :

● **تعدد و تعقد الوظائف التي يقوم المستشفى** حيث تعتبر المستشفيات من أكثر المنظمات الحديثة تعقيداً، لأن من أهم أهدافها تقويم الجسم البشري و دراسته حين يصبح مريضاً.

● **تعدد الفئات العاملة داخل المستشفى**، فنجد الطبيب و الإداري و عضو هيئة التمريض و المساعد، و لكل منهم مهامه الخاصة، و يهتم كل فرد بأداء وظيفته بصرف النظر عن الآخرين ولذلك هو أشبه بالعامل على خط الإنتاج الذي لا يهتم إلا بالعملية التي يؤديها عند النقطة التي يقف عندها على الخط الإنتاجي.

● **ازدواج خطوط السلطة** و هذا راجع لتعدد الفئات و تعدد الوظائف داخل المستشفى، فمنها الخاص بالجهاز الإداري البيروقراطي و منها الخاص بالجهاز الطبي المهني.

● **صعوبة التنبؤ بحجم العمل في المستشفى**، نظراً لصعوبة التنبؤ بحالات المرض المتوقعة، و لذلك على المستشفى أن تكون جاهزة بصفة مستمرة لاستقبال الحالات المتوقعة و غير المتوقعة؛

● **صعوبة تقييم نشاط المستشفى بالمقاييس العادية التي تستخدم في الوحدات الإنتاجية**، نظراً لصعوبة قياس خدمات المستشفى (الخدمة العلاجية و الوقائية و ...) بجانب صعوبة تقييم الخدمات بصفة عامة؛

● **يمتاز العمل داخل المستشفى بالدقة المتناهية و الحذر الشديد في أداء الخدمة**. حيث أن الأمر يتعلق بأثمن ما في الوجود و هو صحة الإنسان، و أي خطأ قد يؤدي بحياة المريض أو يؤدي إلى عجز دائم.

● **صعوبة تطبيق اللوائح و القوانين** لتعدد الفئات و تنوع الوظائف، و هذا راجع في أحيان كثيرة إلى عدم توصيف الوظائف توصيفاً دقيقاً، مما يؤدي إلى وجود نوع من التداخل بين الاختصاصات و الواجبات، هذا بالإضافة إلى صعوبة تطبيق اللوائح و التعليمات التي يصدرها مدير المستشفى على كبار الأخصائيين. بالإضافة إلى :⁶

● **اعتماد الأنشطة داخل المستشفى على بعضها البعض**، مما يتطلب درجة من التنسيق بين المجموعات المهنية المتعددة داخل المستشفى.

● **صفة الاستعجالية و الطوارئ** هي سمت الجزء الأكبر من العمل داخل المستشفى، بحيث لا تحتمل التأخير و التأجيل.

⁶ - سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 41- 42 .

- العمل المستمر على مدار 24 ساعة يوميا، مما يؤدي إلى العديد من المشاكل المتصلة بالجدولة و التكاليف و الرقابة.⁷
- العمل في ظل الصراع مع مشكلة الحياة و الموت، مما يجعل العاملين بالمستشفيات تحت ضغوط مستمرة، لذا المستشفى ليست مؤسسة خدمية عادية.

المطلب الثالث : الوظائف الأساسية للمستشفيات

انطلاقا من تعريفات المستشفى المقدمة سابقا خاصة تعريف المنظمة العالمية للمستشفى بأنه جزء من تنظيم اجتماعي و طبي، و على الرغم من أن وظيفة الرعاية الصحية لمرضى هي الوظيفة الأولى و الأساسية للمستشفى و التي تتركز حولها كافة الأنشطة و المهام التي تقوم بها المستشفى، فهناك وظائف أخرى عديدة و على درجة كبيرة من الأهمية و التي من شأنها تحسين عملية رعاية المرضى و الرفع من مستوى مجهود المستشفى للرفقي بصحة المجتمع، و عليه يمكن إيجاز الوظائف الأساسية للمستشفيات في:

- 1- **وظيفة الرعاية الصحية العلاجية** : يقصد بها الخدمات التشخيصية و العلاجية، سواء من خلال العلاج الدوائي المباشر أو من خلال خدمات صحية مساندة تحتاج رعاية سريرية داخل المستشفى أو من خلال التدخل الجراحي، بالإضافة إلى ما يرتبط بهذه الخدمات من الفحوصات المخبرية العادية والمتخصصة، و خدمات الإسعاف والطوارئ و خدمات التمريض و الخدمات الصيدلانية والغذائية، و مما لا شك فيه أن الخدمة الصحية العلاجية تمثل الوظيفة التي تحظى بالاهتمام الأكبر في جميع المستشفيات الخاصة منها والحكومية على السواء.
- 2- **وظيفة الرعاية الصحية الوقائية** : هي الرعاية المرتبطة بتوجيه النظام الصحي في المجتمع أو ما يسمى الخدمات الصحية البيئية، حيث يرتبط بتشجيع مشاركة الأفراد والمجتمع في الأنشطة الصحية على أساس الفهم الواضح لأهم المشكلات الصحية التي يعانها المجتمع (الأمراض المعدية و الأوبئة....)، مما يتطلب الوقاية منها و يكون هذا بالبرامج التثقيفية و حملات التطعيم و خدمات رعاية الأمومة والطفولة و خدمات مكافحة الحشرات و الحيوانات الحاملة للأمراض... و يتم هذا وفقا للأولويات و البرامج التي تلائم الظروف المحلية لكل دولة أو منظمة⁸.

3- **وظيفة التعليم والتدريب** : تفرض التطورات التقنية الحديثة في العلوم الطبية ضرورة تطوير مهارات و خبرات كافة العاملين المتخصصين في مختلف مجالات المهن الطبية و الصحية من خلال التعليم و التدريب المستمر، و تمثل المستشفيات بطبيعتها، و على وجه الخصوص المستشفيات التعليمية و الجامعية بما تملكه من إمكانيات و تجهيزات، مراكز تدريب عملية للأطباء و أجهزة التمريض و الفنيين و الأخصائيين، كما أنه تساهم في تزويد أعضاء الهيئات الطبية و الهيئات المساعدة بالمهارات اللازمة للتفاعل النفسي و الاجتماعي مع المرضى، و من ثم

⁷ - نفس المرجع السابق

⁸ - فوزي مذكور، تسويق الخدمات الصحية، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1998، ص 18-19.

تسهيل مهامهم في تشخيص المشاكل الصحية الفردية وعلاجها، وإضافة إلى ما سبق فإن وجود المتخصصين في المجالات المختلفة يساهم في نقل نتائج الممارسات و التجارب السابقة إلى الخريجين الجدد من الأطباء و المرضى و تبادل المعلومات معهم وهو الأمر الذي قد يتعذر تحقيقه خارج المستشفيات⁹.

4-وظيفة البحوث الطبية و الاجتماعية: تساهم المستشفيات بشكل كبير من خلال ما تحتويه من مخابر و تجهيزات و سجلات طبية وحالات مرضى متنوعة و إطارات بشرية متخصصة مهنيًا في توفير بيئة مناسبة لإجراء البحوث و الدراسات الطبية و الاجتماعية المتخصصة في مختلف مجالات التشخيص و العلاج والتطور الذاتي لخدمات المستشفى و مهارات الأفراد وأساليب العمل، فمن خلال نظم المعلومات الطبية و تنوع حالات المرضى وطرق العلاج يمكن القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بأساليب التشخيص و تحديد معدلات انتشار الأمراض المختلفة و تقييم فعالية العقاقير المختلفة علاجها أو تحديد العلاقة بين المتغيرات الاجتماعية و الاقتصادية و الأمراض المختلفة، و ابتكار طرق فحص أكثر تطوراً أو أساليب جديدة لمكافحة العدوى أو انتشار المرض و غيرها، و بدون شك فإن إجراء مثل هذه البحوث و الدراسات خارج المستشفيات إن لم يكن متعذراً فمن المؤكد أنه سيكون باهظ التكاليف.

5-الوظيفة التأهيلية: تخصص المستشفيات الكبيرة خاصة العسكرية قسماً خاصاً لعلاج التشويه و العلاج الطبيعي، و ذلك لتدريب أصحاب هذه الحالات على مزاولة مهامهم الأصلية، أو تدريبهم على أعمال جديدة تتناسب و حالتهم الجديدة، و يمكن أن يمس التأهيل حتى العوامل النفسية و المعنوية التي يعاني منها المريض سواء قبل المرض أو بعده، و أيضاً العوامل البيئية و الأسرية التي تحيط بالمريض، و ذلك لمساعدة المريض على الشفاء الكامل بأقصى سرعة ممكنة.¹⁰

⁹ - طلعت الدمرداش إبراهيم، اقتصاديات الخدمات الصحية، الطبعة الثانية، مكتبة القدس، مصر، 2006، ص ص 25-26
¹⁰ - عبد المنعم بن فرحات، أهمية اختيار المسير في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية) دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، ماجستير في العلوم الاقتصادية. غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009، ص ص 11 - 12.

المطلب الرابع : تصنيف المستشفيات

يمكن تصنيف أو تقسيم المستشفيات على أساس عدة معايير، من أهمها معيار الملكية و التبعية الإدارية، ومعيار التخصص أو نوع الخدمة التي تقدمها المستشفى، كما يمكن تقسيمها حسب الحجم أو الطاقة الاستيعابية للمرضى، بالإضافة إلى بعض المعايير الأخرى مثل موقع المستشفى ومتوسط فترة الإقامة و غيرها، و بالرغم من تعدد الآراء بصدد التقسيمات الواردة للمستشفيات، إلا أنها تكاد تتفق جميعا في المحتوى العام لأنواع المستشفيات، سواء من حيث تبعيتها أو عدم تبعيتها للحكومة أو من حيث كونها مستشفيات عامة أو خاصة، و عليه يمكن تقسيم المستشفيات إلى:

أولا : التصنيف على أساس الملكية و التبعية الإدارية

تصنف المستشفيات وفقا لمعيار التبعية الإدارية إلى مجموعتين هما:

A- المستشفيات الحكومية.**B- المستشفيات الخاصة.****A- مستشفيات الحكومية :**

يقصد بها المستشفيات التي تمتلكها و تديرها الأجهزة الحكومية المختلفة من وزارات و هيئات و مؤسسات عامة وفق قوانين و لوائح تحكم سير و إجراءات العمل هذه المستشفيات، و يعتبر هذا النوع الأكثر انتشارا في العالم، حيث تعتبر الكثير من الدول أن من أولى واجباتها هو تقديم خدمة صحية للمواطن و غالبا ما تكون مجانا أو بمبالغ زهيدة.

وتأخذ المستشفيات الحكومية عدة أشكال من أهمها ما يلي

1-المستشفيات الحكومية العامة¹¹ : فإن أهم الخصائص المميزة لهذه المستشفيات تتمثل في كونها مملوكة للدولة

أو إحدى الهيئات أو المؤسسات الرسمية التي تقوم على توفير متطلباتها ورعاية شؤونها و تنظيم العمل با وفق نظم و لوائح حكومية محددة، كما يفترض في هذا النوع من المستشفيات تقديم خدماتها لجميع فئات المواطنين بالمجان أو مقابل رسوم رمزية تحددتها اللوائح المنظمة لهذه المستشفيات، حيث أن الهدف من إنشائها هو تقديم خدمة اجتماعية عامة لجميع أفراد المجتمع . كما تتميز هذه المستشفيات بأنها تضم بداخلها مختلف التخصصات و الأقسام العلاجية اللازمة لتشخيص و معالجة الحالات المرضية المختلفة، و غالبا تتبع وزارات الصحة.

¹¹ - عبد العزيز المخيمر و محمد الطعمانية، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات المفاهيم و التطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة،

2-المستشفيات الحكومية الخاصة بفئات معينة : يتسم هذا النوع من المستشفيات بجميع خصائص المستشفيات الحكومية العامة من حيث الملكية وتنوع الخدمات التشخيصية و العلاجية التي تقدمها، ولكنه يختلف من حيث التبعية أي قد يتبع وزارة محددة أو هيئة عامة أو مصلحة حكومية بذاتها و تقتصر في تقديم خدماتها على العاملين في هذه الجهات و أسرهم، ومن أمثلة هذا النوع من المستشفيات هي المستشفيات العسكرية و مستشفيات الشرطة و المستشفيات التابعة لشركات و مؤسسات القطاع العام.

3-المستشفيات الحكومية التخصصية : و تتشابه هذه المستشفيات مع باقي أنواع المستشفيات الحكومية حيث ملكيتها للدولة أو بعض الهيئات والمؤسسات الرسمية، ولكنها تختلف من حيث التخصص في التشخيص و المعالجة لحالات مرضية معينة، و من أمثلتها مستشفيات الأطفال و الصدر و العيون و السرطان و غيرها من الحالات المرضية.

4-الوحدات العلاجية أو المستوصفات : و تمثل هذه الوحدات العلاجية أو المستوصفات مستشفيات صغيرة الحجم، محدودة الإمكانيات إذا ما قارناها بالمستشفيات العامة، و لا تحتوي على غرف أو أسرة لإيواء المرضى، و تنتشر في القرى و المناطق الريفية المختلفة، و تهدف إلى خدمة المواطنين التابعين لها بالمجان أو مقابل رسوم محدودو نسبيا، وغالبا ما تقتصر الخدمة فيها على الكشف الطبي ووصف العلاج للمريض أو إحالته إلى المستشفيات الحكومية العامة أو التخصصية.

5-المستشفيات الجامعية و التعليمية¹² : و هي مستشفيات حكومية من حيث الملكية ولكنها تختلف من حيث التبعية الإدارية، حيث تتبع هذه المستشفيات الجامعات أو كليات الطب في المناطق التي توجد بها، و في معظم الأحيان يختلف نمط إدارته عن المستشفيات العامة حيث غالبا يشكل لها مجلس إدارة من أعضاء هيئة التدريس بكليات الطب و الصيدلة و بعض الشخصيات العامة، كما قد توضع لها بعض النظم و اللوائح الداخلية الخاصة بها حيث تعتبر ضمن منشآت الجامعة التابعة لها، و تقدم هذه المستشفيات نفس خدمات المستشفيات العامة و التخصصية، كما أنها قد تحتوي على بعض الأقسام التعليمية مثل المشرفة و المعامل و المخابر و غيرها من الأقسام التي يمكن من خلالها ممارسة التدريب العملي لدارسي العلوم الطبية على الحالات و الأمراض و الإصابات التي يقوم بعلاجها أعضاء هيئة التدريس.

B-المستشفيات الخاصة :

تختلف المستشفيات الخاصة عن المستشفيات الحكومية في كونها مملوكة لأفراد أو هيئات أو جمعيات دينية أو خيرية أو شركات خاصة، و تتم إدارتها وفقا لنمط الإدارة في القطاع الخاص و في حدود الإطار العام المنظم للقطاع

¹² - عبد العزيز المخيمر و محمد الطعمنة، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الصحي في الدولة، و هذا النوع من المستشفيات بشكل عام يتقاض أجورا لقاء تقديمه للخدمات الصحية عكس المستشفيات الحكومية، و يمكن أن تأخذ المستشفيات الخاصة شكلا أو أكثر من الأشكال التالية :

1-مستشفيات بأسماء أصحابها : و هي مستشفيات خاصة يملكها و يديرها أصحابها من الأطباء، و تقدم خدماتها في مجال تخصص أصحابها مقابل أتعاب أو أجور يتم تحديدها و الاتفاق عليها حسب الخدمة المطلوبة للمريض، ويعتمد هذا النوع من المستشفيات على خبرة و مهارة و سمعة أصحابها وجودة الرعاية و الخدمة التي تقدمها للمرضى.

2-مستشفيات الجمعيات غير حكومية : عادة ما يتم إنشاء هذه المستشفيات بواسطة جمعيات مدنية غير حكومية مثل الجمعيات الدينية و الجمعيات الخيرية من خلال التبرعات و الهبات و الهدايا، و تقدم هذه المستشفيات خدماتها لمختلف فئات المواطنين مقابل رسوم محدودة نسبيا لتستخدم في تغطية النفقات المتعلقة بتطوير خدمات هذه المستشفيات و تشغيلها، و عليه فهذه المستشفيات لا تسعى إلى الربح، و لكن العلاج فيها ليس بالمجان، و تتم إدارتها من خلال مجلس إدارة يضع النظم والقواعد المنظمة لمختلف مجالات العمل بها، و قد تأخذ مستشفيات الجمعيات المدنية غير الحكومية شكل المستشفى العام أو المستشفى التخصصي من حيث الخدمات التشخيصية أو العلاجية التي تقدمها.

3-مستشفيات استثمارية¹³ : و هي المستشفيات التي يملكها و يديرها أفراد أو شركات خاصة تهدف تحقيق أرباح من الخدمات الطبية التي تقدمها للجمهور، و قد تقدم هذه المستشفيات خدمات متخصصة في مجالات طبية محددة، و قد يتسع نشاطها ليشمل مختلف المجالات الطبية والحالات المرضية المتنوعة أو معصمها طبقا لحجم المستشفى ونوعية التجهيزات و التخصصات التي يحتويها، وغالبا ما تأخذ هذه الشركات شكل شركات مساهمة أو ذات مسؤولية محددة، و قد يشارك فيها بعض الأطباء بحرص تأسيسية جنبًا إلى جنب مع غيرهم من المساهمين الذين لا صلة لهم بمهنة الطب كمستثمرين عاديين.

ثانيا : التصنيف على أساس التخصص و نوع الخدمة

يمكن تصنيف المستشفيات الحكومية والخاصة على السواء وفقا لمعايير التخصص و نوع الخدمة المقدمة إلى مجموعتين هما :

1 - مستشفيات عامة

2 - مستشفيات متخصصة

¹³ - عبد المنعم بن فرحات، أهمية اختيار المسير في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية) دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر)، ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009 ص 8.

- 1-مستشفيات عامة :** و تتمثل في المستشفيات سواء العامة الحكومية منها أو الخاصة، و هي متعددة التخصصات (نشاطات مركبة)، أي التي تقدم خدمات صحية متنوعة، كما تتميز في الغالب بكبر الحجم و توافر إمكانيات و تجهيزات و إطارات بشرية متخصصة لتشخيص ومعالجة مختلف الحالات المرضية.
- 2-مستشفيات تخصصية¹⁴ :** و قد بدأ ظهور المستشفيات و المراكز الطبية المتخصصة الحكومية أو الخاصة استجابة للتوجيهات العملية و التقنية نحو التخصص في معالجة بعض الحالات المرضية أو إجراء بعض العمليات الجراحية المعقدة أو توجيه عناية خاصة لبعض الحالات أو الأمراض، و نتيجة الميل إلى التخصص في المجالات الطبية ظهرت العديد من المستشفيات المتخصصة، و نذكر منها على سبيل المثال مستشفيات أمراض القلب، و الأمراض الباطنة، والحميات، و الأمراض العصبية، و النساء و الولادة، و العظام، و الأطفال و العيون و العلاج الطبيعي، و غيرها من المستشفيات التي تعمل في فرع أو أكثر من التخصصات الطبية.

¹⁴ - عبد المنعم بن فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 9-10

المبحث الثاني: سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الإستشفائية

ينبغي في البداية معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، وصولاً إلى إبراز أهم سياسات تسيير الموارد البشرية .

المطلب الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية

يشير التسيير إلى مجموعة التقنيات و المناهج المعتمدة من قبل المؤسسات العمومية الإستشفائية و التي تسمح بأداء أنشطتها على أحسن وجه ، عن طريق تخطيط و تنظيم و صنع و اتخاذ القرارات و القيادة و التوجيه و الرقابة ، و ذلك باستخدام كافة الموارد التنظيمية من مالية و بشرية و معلوماتية و مادية وغيرها ، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية . و لتسيير الموارد البشرية مفاهيم عدة ، يمكن أن نذكر منها ما يلي :

أولاً : تسيير الموارد البشرية هي وظيفة في التنظيم، تشمل أساساً على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، تحتوي على نشاطات مثل التخطيط ، التوظيف ، التكوين ، التحفيز التقييم ... الخ . و تعد هذه الوظيفة جزءاً من العملية الإدارية ، مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم والبحث عن مشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم .

ثانياً : عرفها "THOMAS.G.SPATE": على انها مجموعة من المقاييس، تسمح بتنظيم الشغل وإعطاء اعتبار للموظفين بصفة تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم وطموحاتهم من أجل الحصول على مردودية قصوى لهم وللمجموعة التي ينتمون إليها .

وعليه فإن تسيير الموارد البشرية هي عبارة عن مجموعة البرامج والأنشطة المصممة لتعظيم كل من الأهداف

الموارد البشرية والمؤسسة على السواء، للوصول إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء.¹⁵

¹⁵ - عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجمعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007 ، ص 09 .

المطلب الثاني: سياسة الاستقدام (الحصول على الموارد البشرية)

تسعى كل مؤسسة العمومية الإستشفائية إلى الحصول على الموارد البشرية الملائمة لسد احتياجات من القوى العاملة ، وقصد الوصول إلى هذا المتبغى ، فيجب عليها الدراسة الدقيقة للوظائف لتحديد موصفاتهما وشروط الالتحاق بها والظروف التي تتم فيها وواجباتها وما إلى ذلك ، ثم تخطيط الموارد البشرية كوسيلة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع ، الأمر الذي قد يبرز ضرورة القيام بعملية توظيف لسد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية .

1 (تحليل وتوصيف الوظائف :¹⁶

يعتبر تحليل وتوصيف الوظائف من المقومات الأساسية التي يستند إليها ميدان تسيير الموارد البشرية ، فهو يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية ، وتحديد طبعه ومهام وقيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وكذا المؤهلات العلمية والعملية والفنية والسلوكية الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظائف.

2 (تخطيط الموارد البشرية :¹⁷

تعاني الكثير من المؤسسات الإستشفائية عامة كانت أو خاصة ، من مشكلة الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة ، حيث نجد إدارات وأقسام معينة في هذه المؤسسة تشكو من زيادة عدد الأفراد عن حاجاتها الفعلية، بينما نجد إدارات وأقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم إمكانها من تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية ونقص تأهيلها ، الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة هذه المؤسسات العمومية الإستشفائية .

ويشير تخطيط الموارد البشرية كم يسمى أيضا بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية ، وأن لديهم القدرة على القيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمؤسسة العمومية الإستشفائية بتحقيق أهدافها ، ويستخدم غالبا اصطلاح " تخطيط الموارد البشرية " بشكل واسع لا نه إجراء يعتمد على إعداد مخططات تحدد المتاح والاحتياجات من العمال ونوعها خلال فترة زمنية مستقبلية.

¹⁶ - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ، ص 138 .

¹⁷ - صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ، ص 124 .

3) التوظيف :

يشير التوظيف إلى مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة العمومية الإستشفائية لسد احتياجات الكمية والتنوعية من الموارد البشرية من جهة، والحفاظ على القوى العاملة من جهة أخرى ، ومصطلح التوظيف مصطلح عام يستعمل عادة لسد الدلالة على كافة مراحل التوظيف .

وتبدأ عملية التوظيف من التساؤل حول هل هناك فعلا حاجة للتوظيف ؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق لا متناهي بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف ، حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجات الكمية والتنوعية من الموارد البشرية .

ويتم تحرير طلب التوظيف عادة من طرف المسؤول السلمي المباشر لموقع التوظيف ، والطلب يعبر عن إشعار بالحاجة مصدر طلب التوظيف ن ويتم إرساله إلى مصالح إدارة الموارد البشرية التي تتولى تحليل وثيقة الطلب وتؤكد من الحاجة الفعلية لا اتخاذ قرار التوظيف بعد استنفاد كافة الطرق الأخرى لسد العجز ، وبعد ذلك يتم تحديد وصف دقيق للوظيفة استناداً لبطاقة الوصف ، التي تبين خصائص المنصب وشروط شاغله ، وذلك قصد تعبير أدق عن الاحتياجات.

المطلب الثالث : سياسة تحفيز الموارد البشرية¹⁸

إن سياسة تحفيز الموارد البشرية لا تنطلق من فهم سلوك العمال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بالاتجاه الذي يحقق أهدافها فحسب ، إنما يجب أيضا التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل قصد توجيه ومحاولة التحكم فيه من خلال أساليب التحفيز التي أن تنتهجها المؤسسة . وفي هذا الإطار ، فإن كل مؤسسة العمومية الإستشفائية تسعى إلى جعل كل عامل يبذل جهدا مستمرا وبالكمية والكيفية التي تمكنه من أداء مهامه في أحسن الظروف وبرضا كبير ، وذلك في إطار متطلبات نشاط المؤسسة وخاصة أنه لا يوجد معنى للمهارات و القدرات إذا كانت غير مصحوبة بمستوى أداء جيد ، وبالتالي لابد من تقييم أداء الأفراد وتصميم أنظمة التحفيز التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الأداء ، وذلك سعيا لتحقيق أهداف الأفراد وتصميم أنظمة التحفيز التي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار نتائج تقييم الأداء ، وذلك سعيا لتحقيق أهداف الافراد والمؤسسة على سواء.

¹⁸ - عقون شراف ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

1) تقييم الأداء :

كل المؤسسات العمومية الإستشفائية تسعى لتحقيق الأهداف، وإذا غابت هذه الأهداف تصيح هذه المؤسسات بلا غاية، وعليه فإن اي مقياس لفعالية المؤسسة العمومية الإستشفائية يجب أن يربط بأدائها الفعلي والمعايير التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفعالية الفرد في الوظيفة والمحدد بالتالي لقيمة بالنسبة للمؤسسة العمومية الإستشفائية هو مستوى أدائه. ويقوم العاملون في أية مؤسسة على اختلافهم بأداء مهام وواجبات ومسؤوليات قصد تحقيق أهدافها، ويلعب تقييم الأداء دورا مهما في التعرف بكم ونوع ومستوى الإنجاز المحقق واللازم تحقيقه والتأكد من صلاحية أداء العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل .

ويشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية ، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظائف أخرى .

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس ، فيشير الأول أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية ، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى ، اما الثاني فيشمل على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (اي في الوقت الحاضر) من ناحية ، وعلى الحكم على إمكانية نجاحه ونموه في المستقبل من ناحية أخرى¹⁹ .

2) تحفيز الموارد البشرية : في تحسين أدائهم ، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة العمومية الإستشفائية والموارد البشرية على السواء ، حيث أن توفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات والمؤهلات العلمية ، لا يضمنان الحصول على أداء جيد لهذا الفرد ، لأنه يبقى مرهنا بالدور الذي يلعبه الحافز . وعليه فالحافز هو الرغبة في العمل لدى الموارد البشرية ويثير دوافعهم ويبعث الاستقرار والرضا في نفوسهم . وتعتمد عملية تحفيز الموارد البشرية بدرجة كبيرة على نتائج إن الاهتمام بتحفيز الموارد البشرية تفرضه الرغبة تحليل وتوصيف الوظائف عن طريق تقييم هذه الوظائف كمرحلة أولى ثم تصميم أنظمة التحفيز استنادا لنتائج تقييم الوظائف والأداء كمرحلة ثانية .

¹⁹ - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سبق ذكره ، ص 367 .

المطلب الرابع : سياسة تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية ، إحدى أهم السياسات التنموية على الإطلاق ، حيث تسعى إلى تحريك القدرات والكفاءات التي تستهدف كل الطاقات البشرية وهي عبارة عن:

- وسيلة تعليمية ، لأنها تمد الفرد بمعارف ومعلومات ومبادئ وقيم تزيد من طاقته المعرفية وأدائه ؛
- وسيلة تكوينية 'لأنها تعطي الفرد الطرق العلمية والأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمثل للعمل ؛
- وسيلة فنية ، لأنها تمنح الفرد خبرات مضافة ومهارات ذاتية تمكنه من تنمية قدراته الذهنية واليدوية؛
- وسيلة سلوكية ، لأنها تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الفرد وتصرفاته ، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل (تصرفات في العمل، علاقته مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء... الخ).²⁰

1) تكوين الموارد البشرية :

يشير تكوين الموارد البشرية ، إلى تلك العملية التي تستهدف إجراء تغيير وتدعيم قدرات الفرد بالقدر الذي يمكنه من أداء مهامه بطريقة أفضل ، و بالقدر الذي يمكنه أيضا من تضيق الفجوة بين قدرات وكفاءات القائم بالوظيفة ومتطلباتها ن بمعنى أنه إجراء منظم يتزود من خلاله الأفراد بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ، حيث أن التكوين يمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات والسلوكيات الخاصة بالموارد البشرية في العمل ، فهو قد يعني بتغيير أو تدعيم ما يعرفه العاملون وعن كيفية أدائهم للعمل ، أو اتجاهاتهم أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء... الخ.²¹

2) تطوير المستقبل الوظيفي للموارد البشرية :

يشير مستقبل الوظيفي أو المسار المهني ، إلى مجموعة المراكز الوظيفية المتتالية التي سيشغلها الفرد خلال حياته المهنية والتي تتأثر باتجاهاته وقدراته وطموحاته وسلوكياته من جهة ، وما تتيحه المؤسسة في هذا المجال من جهة أخرى .

وبمعنى آخر أن المسار الوظيفي هو نموذج الخبرات الوظيفية المرتبطة بالعمل ، والذي يمتد عبر حياة إنسان ما ، وتشمل هذه الخبرات كل من المراكز الوظيفية ، خبرات العمل ، نوعيات المهام،... الخ، بحيث تتأثر هذه الخبرات الوظيفية بقيم واحتياجات وسلوكيات الفرد من جهة ، واحتياجات واستراتيجيات المؤسسة من جهة أخرى .

²⁰ - بشرية محمد ، نمط تسيير الموارد البشرية في قطاع الصحة العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2002-2003 ، ص 82.

²¹ - جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 332 .

خلاصة الفصل :

ظهرت المؤسسات العمومية الإستشفائية لم يكن صدفة بل جاء من أجل متطلبات اقتضتها الضرورة و أين كانت الدولة هي المخول لها بإدارتها باعتبارها مرفقا عاما لذا لم تمنح لها الاستقلالية المالية بل بقيت تابعة لها ، كما أن تسييرها لا يكون عشوائي بل من خلال أسس مضبوطة من قبلها، حتى تضمن استمراريتها و بقائها باعتبارها أهم مصدر من مصادر دخول الأفراد ، ولهذا برز لنا الاختلاف الواسع بينها و بين المؤسسات الإستشفائية الخاصة ، حيث تهدف الأولى إلى خدمة المصلحة العامة ، أما الثانية فهدفها الأساسي هو المصلحة الخاصة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يحتل موضوع الأجور جانبا رئيسيا من اهتمام العاملين والمؤسسة معاً وركزنا جوهريا في عقد العمل. فبالنسبة للأفراد بعد المقابلة أو الدخل الذي يتحصلون عليه لقاء الجهد المبذول من قبلهم والذي يضمن لهم إشباع حاجياتهم ورغباتهم المادية والاجتماعية و منه الشعور بتحقيق الذات . أما بالنسبة للمؤسسة فيمثل عنصراً هاماً من عناصر تكاليفها التي تدفع للموظفين الأجراء. ولهذا خصصَ هذا الفصل للحديث عنه، وقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين

المبحث الاول: ماهية الاجر.

المبحث الثاني: اعداد نظام الاجور.

المبحث الأول: ماهية الأجر

إن للأجور أهمية بالغة في ميادين العمل، سواء من قبل أرباب العمل أو من قبل العاملين، حيث تتصف بحساسية عالية، ذلك لأنها تمثل مصدراً لتلبية احتياجات العمال، وفي نفس الوقت تمثل الجانب الأساسي في تكلفة العمالة في المنظمة.

وسنحاول في مبحثنا هذا أن نسلط الضوء على موضوع الأجور من خلال معرفة تطور الأجور في الفكر الاقتصادي، مفهوم الأجر، مبادئ الأجر، ومعايير تحديد الأجر.

المطلب الأول: تطور الأجور في الفكر الاقتصادي

أولاً: الأجور في الفكر القديم

1. الأجور عند التجار:

تنبه الماركنتاليون إلى أهمية تخفيض نفقة إنتاج الصادرات من السلع المصنوعة، لهذا دعوا إلى سياسة سعر الفائدة المنخفض و إلى سياسة الأجور المنخفضة لأنها في رأيهم تساهم في بقاء نفقات الإنتاج منخفضة. ولكن بالإضافة إلى ذلك اعتقدوا أن الأجور المنخفضة من شأنها أن تشجع العمال على بذل مجهود أكبر من أجل اكتساب دخلهم (عكس الرأي القائل بأن ارتفاع الأجور يؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية)، و من ثم يزداد الإنتاج المخصص للتصدير، و بالتالي فإن سياسة الأجور المنخفضة للعمل كانت مكتملة للسياسة التجارية الماركنتالية التي استهدفت تحقيق أكبر فائض ممكن من المعدن النفيس في الميزان التجاري.⁽¹⁾ حيث تعد نظرتهم للأجور نظرة سلبية إذ أنهم لم يولوا أدنى اعتبار لكون الأجور يجب أن تساوي على الأقل الجهد المبذول في العمل وأنها ستفي بتلبية المتطلبات الأساسية للعمال أم لا.

2. الأجور عند الفيزيوقراط :

ظهرت مدرسة الطبيعيين (الفيزيوقراط) في فرنسا في القرن الثامن عشر، و يعتبر فرنسوا كينيي مؤسس هذه المدرسة وقائدها، ويعتبر الطبيعيون أن الطبيعة هي المصدر الوحيد للثروة الاقتصادية وقد ترتب على ذلك أن النشاط الاقتصادي المنتج هو استغلال الموارد الطبيعية فقط. في حين أن نواحي النشاط الاقتصادي الأخرى (مثل الصناعة والتجارة والخدمات) تعتبر نشاطات غير منتجة. حيث يرى الفيزيوقراط أن العمال الذين يعملون كأجراء لملاك الأراضي يتحدد دخلهم بما سيغطي تكاليف حياتهم اليومية أو ما يسمونه بضروريات الحياة،

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

وأن ما يزيد عن هذه التكاليف يصبح ريعا لملاك الأراضي، وهذا يعتبر تحولا مهما عن الفكر التجاري،² حيث أنهم رأوا بأن الأجر لابد له أن يفي بالمتطلبات الضرورية للحياة، ومن هنا يمكننا القول أن نظرتهم للأجور تعد أقل سلبية من نظرة التجاريين. وقد طور **تورغوت** نظرية الأجور التي تنص على أن المنافسة فيما بين العمال تخفض الأجر إلى الحد الأدنى أو مستوى الكفاف، والتي تطورت فيما بعد إلى ما يسمى بنظرية القانون الحديدي للأجور.³

ثانيا : الأجور عند الكلاسيك

يعتقد الكلاسيك بأن العمل هو سلعة كباقي السلع، وأن ثمن العمل هو الأجر ويتحدد طبقا لنظريتهم في القيمة على أساس عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج تلك السلعة. وساعات العمل اللازمة لإنتاج سلعة العمل هي الساعات اللازمة لإنتاج كمية المواد الغذائية الضرورية لحفظ العامل وتمكينه من الاستمرار في العمل وهو ما يعرف بمستوى الكفاف. ولا يمكن أن يرتفع الأجر أو ينخفض لمدة طويلة عن هذا المستوى لأنه لو ارتفع الأجر يزداد حجم السكان ومن ثم حجم العمالة، وينخفض تبعاً لذلك الأجر. ولو انخفض الأجر عن حد الكفاف يتقلص حجم السكان وبالتالي حجم العمالة ويرتفع الأجر. وعليه فإن الأجر محكوم بقانون طبيعي ولذلك سمي بالقانون الحديدي للأجور.⁴

ولذا تمت المناادة بضرورة المحافظة على مستوى الثمن الطبيعي الذي يمثل أجر الكفاف لكي يبقى عرض العمل ثابتا نسبيا، وقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات وأثبت التطور التاريخي عدم صحتها. حيث أهملت التطور التقني والعلمي الذي ساهم في زيادة إنتاجية العامل وبالتالي زيادة الأجر عن الثمن الطبيعي. كما ركزت على جانب العرض وأهملت جانب الطلب عن العمل في تحديد أجر العامل. إضافة إلى أن مفهوم حد الكفاف ذاته غير دقيق، لأنه غير ثابت ويختلف من مجتمع لآخر حيث أنه يتطور حسب تطور المجتمعات وارتفاع مستوى المعيشة لكل منها.

وتتمثل نظرية الأجور عند الكلاسيك في فكرة أو نظرية رصيد الأجور، و تنص هذه النظرية على أن الأجور تتحدد في فترة زمنية معينة بناء على القوة النسبية لكل من قوة العمل (عرض العمل)، و رأس المال المتاح (طلب المنتجين على العمال)، كما تفترض هذه النظرية أن الرصيد المخصص للأجور ثابت، و يتكون هذا الرصيد من

² - مدحت القرشي، تطور الفكر الاقتصادي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص 100، 101 .

³ - نفس المرجع، ص 110.

⁴ - نفس المرجع، ص 127.

الادخارات، والتي تعتمد على الإيرادات السابقة و المبيعات، و أن أي محاولة من قبل العمال لزيادة الأجور لن تنجح لأنه ثابت خلال فترة زمنية معينة، إلا أنه يمكن زيادة مكاسب فئة من العمال على حساب فئة أخرى.

وقد ثبت خطأ هذه النظرية للأسباب التالية :

- لم تربط بين مستوى أجر العامل و كفاءته الإنتاجية ؛
- اعتبرت أن السلع المتاحة للاستهلاك رصيد ثابت لا يتغير، و هذا غير واقعي؛
- أهملت تفاعل قوى العرض و الطلب في تحديد الأجر.⁵

كما يرى الكلاسيك أن التطور الاقتصادي يؤدي إلى تناقص معدل الربح بسبب زيادة حجم الاستثمارات و توسع قاعدة الإنتاج. حيث أن المنافسة بين رجال الأعمال تزداد حدة كلما ازداد رأس المال والرغبة في خلق المشروعات، مما يؤدي إلى زيادة التنافس بين أصحاب الأعمال للحصول على العمل وبالتالي ترتفع أجور هؤلاء على حساب نقص الأرباح. لهذا اعتقد سميث بأن هناك علاقة عكسية بين الأرباح والأجور. ويتصور الكلاسيك بأن هذا التطور سوف يؤدي بالاقتصاد إلى حالة ركود وثبات، وهي حالة لا يزيد فيها مقدار رأس المال المنتج بل يبقى ثابتاً.⁶

كما أن هناك رأي آخر يتعارض مع الرأي السابق وهو أن تقسيم العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وهذه الأخيرة تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما أن المستوى الأعلى من الإنتاج يسمح بمقدار أكبر من تراكم رأس المال، الذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية من جهة و إلى زيادة مخصص الأجور و ارتفاع معدلات الأجر من جهة أخرى وبالتالي زيادة أرباح رجال الأعمال، كما يرون أن ارتفاع معدلات الأجر يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاجية.⁷

وعموما نجد أن هذه النظرية تربط الأجور بمدى ربحية أرباب العمل و حسب ما يراه الكلاسيك فالأجر المرتفع المدفوع للعمال يؤدي إلى زيادة ربحية أرباب العمل، و ليس تحسين أوضاع العمال المعيشية والمهنية، أي أن الاهتمام بالعامل وفق هذه النظرية مرده زيادة الإنتاج، حيث لم يأخذوا بعين الاعتبار مقدرة العمال على زيادة أجورهم من خلال القيام بإضرابات عن العمل.

ثالثاً: الأجور في المدرسة النيوكلاسيكية

⁵- محمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 290، 291.

⁶- مدحت القرشي، مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁷- نفس المرجع، ص 131.

إن أفكار النيوكلاسيك جاءت متعارضة تماما مع أفكار الكلاسيك خاصة فكرة إعاقاة النمو السكاني للزيادة في الأجور حيث رأت أن هذه الأخيرة ترتبط بالخبرة والقدرة والطاقة على العمل، وبذلك ربطوا الزيادة في الأجور بزيادة الإنتاجية.

وجاءت المدرسة النيوكلاسيكية بعدة نظريات هي :

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 يتركز على محورين هما :

- الاستمرارية : أي أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن؛
- الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنظمة الإنسانية؛

واهتم " تايلور " بالتنظيم الرشيد لمجرى العمل وأساليب الرقابة ومحاسبة طرق القيادة والعلاقة بالرؤساء المباشرين، لهذا يجب أن يتحقق لدى العاملين الرغبة في قبول النظام الجديد للعمل ويتم ذلك من خلال وضع نظام الحوافز المالية .

2. النظرية العملية الإدارية :

تعتبر هذه النظرية من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيرا على الإدارة، والتي جاء بها " هنري فايول " ومن أهم المبادئ التي اعتمدها هذه النظرية نجد:

- التخصص وتقسيم العمل؛
- وحدة الأمر؛
- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وتنمية روح الجماعة ؛

وفي نظر " فايول " يعد الأجر بمثابة السعر الذي يدفع للخدمات التي يؤديها الأفراد، ويجب أن يتميز بالعدل والمساواة .

3. النظرية البيروقراطية :

أسسها "ماكس فيبر" والبيروقراطية هي أسلوب أو نمط لتصميم المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة عن طريق استنادها إلى تدرج هرمي للسلطة ، فمعدل الأجر يتوقف على ظروف مستقلة عن إدارة رجال الأعمال وقيم الفرد ، أي أنه متصل بتكلفة معيشة ووفرة عدد الأفراد أو النقص في عددهم والظروف التجارية العامة و

المركز الاقتصادي للمنظمة، ثم بعد ذلك قد يتوقف على قيم الفرد ونسق الأجور المطبقة، حيث يخضع كل عضو من أعضاء المنظمة إلى العضو الأعلى منه والذي فوقه في البنية الوظيفية.

كما عمل " ماكس فيبر " على حث الباحثين في مجال الدراسات الصناعية والعمالية بالاهتمام بدراسة وتحليل أنساق الأجور والمكافآت ، وقد درس ظاهرة التباطؤ في العمل من خلال العناصر المشتركة التي تحدث هذه الظاهرة والتي تتمثل في المطالبة بمعدلات أعلى من الأجور وتخفيض ساعات العمل وتحسين الظروف الغير الملائمة.

حركة العلاقات الإنسانية :

تحت على أن تكون الأجور عادلة وملائمة للعمال والمنظمة على حد سواء ، وذلك نظرا للدور الذي تؤديه بسبب تأثيرها على روح المعنوية بشكل مباشر والذي ينعكس إيجابا على الإنتاج و المردودية، حيث نجد أن المعاني المستمدة من دراسة " هاوتورن " لها أهمية بالغة كونها نقطة تحول في مفهوم العلاقات الإنسانية والتي تركز على العوامل الاجتماعية والنفسية للعامل، أي أنه ليس مجرد آلة بل هو كائن اجتماعي بطبيعته ويجب النظر إليه على هذا الأساس كما أخذت بعين الاعتبار أهمية ودور التنظيم الرسمي .

رابعا : الأجور في المدرسة الحديثة:

تفرق " المدرسة الأمريكية " بين معدلين للأجور تبعا للحالة الاقتصادية، إذ يجب أن تكون معدلات الأجور مستقرة وعادلة وأن يشارك العمال في الأرباح، ففي مرحلة الحركة نجد أن معدلات الأجور تشير إلى الارتفاع على عكس مرحلة السكون، ففي حالة الحركة يؤدي التجديد إلى خلق الأرباح، مما يستدعي تغيير معدلات الأجور أي أن ارتفاع معدلات الأرباح يؤدي إلى ارتفاع الأجور مادام الاقتصاد يستمر في الحركة نحو وضع توازني ما يلبث أن يتغير مرة أخرى.

ومنه نجد أن " 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 :

1. نظرية القيمة :

جاء بهذه النظرية " أدرين لوك " وهي أهم النظريات التي درست العامل وسلوكه، ويرى " أدرين " أنه من ضروري توفير العوائد ذات قيمة لكل فرد على حدى حسب رأيه ، فالأجور والنواتج التي يحصل عليها العامل

ذات قيمة مع ما يرغب فعلا في الحصول عليه من نواتج ، فالفرد يحدد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يحصل عليه فعلا ، ثم يحدد قيمة أو أهمية الحاجات التي يريدتها .

2. نظرية العدالة:

قدم هذه النظرية " آدمز " وتعتبر هذه النظرية أن الأجور والعوائد لا ينظر إليها من جهة القيمة أو المقدار الذي يحصل عليه الفرد، بل يجب أن تكون أجورا وحوافز عادلة حيث أن الفرد يتصرف اتجاه عمله في ضوء تقييمه لأجره وللحوافز المقدمة له من حيث عدالتها، فالفرد ينتبه إلى مقدار المبلغ المالي الذي يحصل عليه، وقبل الاستجابة له يقوم بتقييمه في عقله من ناحية عدالته، ثم يتصرف في ضوء هذا التقييم هذا من جهة، ومن جهة أخرى ترى هذه النظرية عدالة الأجور لا تعني فقط أن يكون الأجر مناسب مع الجهد والوظيفة التي يشغلها الفرد، فيجب أن تكون عادلة أيضا بين العاملين حيث أن الفرد يقوم بإجراء مقارنات بين ما يحصل عليه و بين ما يتحصل عليه زملائه، وقد تم تصنيف الأطر المرجعية التي من الممكن أن يختار الفرد من بينها أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي الأجر والنظام والذات.

فعادلة الأجور والعوائد لا يعني أن تكون متناسبة مع الجهد والوظيفة فقط، بل يستدعي ذلك إلى ضرورة كونها ملائمة مع ما يرغب الفرد في الحصول عليه من نواتج، وأن تكون عادلة بين العمال خاصة بالنسبة للملحقات الأجر.⁸

المطلب الثاني: مفهوم الأجر و أنواعه

نحن هنا بصدد اعطاء مختلف التعاريف التي منحت للأجر، ثم تحديد أنواعه

1- مفهوم الأجر:

تعددت التعاريف لمفهوم كلمة أجر وتنوعت لكونها اتفقت على أنه كل ما يعطى لشخص ما لقاء عمل قام به ومن بين أهم التعاريف نذكر :

- حسب المنظور الاقتصادي الرأسمالي القديم : "هو مجرد الثمن أو السعر للعل المنجز في إنتاج شيء ما، هذا الثمن الذي يحدد وفق قاعدة سوق العمل من الناحية الكمية والنوعية والمدة الزمنية المستغرقة لإنجازه".

⁸- موساوي هناء، مخالفة ليلي، محيرش كريمة، نظام الأجور و أثره على أداء الأفراد-دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة جيجل-، مذكرة مكتملة ليل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيجل،

- حسب الفقه الفرنسي: "الأجر هو ثمن العمل أي المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء قيامه بالعمل الذي أسند إليه، و هذا المقابل يدفع عادة بالنقود ولكن قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالمسكن و الملابس و الغذاء، و يدخل في حكم الأجر المزايا المادية المرتبطة بالأجر كالمئج و الهبة.⁹
- حسب الاتفاقية الدولية للعمل: نصت على أنه يقصد بالأجور في هذه الاتفاقية بغض النظر عن طريقة حسابه" ما يقدر نقدا من مرتب أو كسب و تحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين أو اللوائح القومية، أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة (مكتوبة أو غير مكتوبة) أبرم بين صاحب العمل و العامل نظير خدمات قدمت أو يجرى تقديمها.¹⁰

كما عرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي في كتابه على أنه: "ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما في اطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقات بين العامل. في حين عرفه 'أحمد ماهر' على أنه: "مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".¹¹

كما أن هناك من عرفه على أنه: "ثمن أو سعر بيع قوة العمل".¹²
 كما يمكن تعريفه على أنه: "ما تدفعه المنشأة لعاملها سواء كان هذا الدفع نقدي أو غير نقدي لقاء الجهد المبذول سواء عضلي أو فكري".¹³

كما يعد: "الثمن الذي يحصل عليه الموصف نظير الجهد الجسماني والعقلي لبذلي يبذله في العمل كما يمكن النظر للأجر من زاويتين اقتصادية و قانونية.

- اقتصاديا: يطلق مصطلح الأجور على جميع أشكال المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد مقابل ما يبذلونه من جهد و تتضمن الأجور، الأجر بالساعة أو الأسبوع للعمال الصناعيين و المرتبات الشهرية للعمال الكتابيين و المشرفين أما المديرين فيحصلون على مرتبات شهرية مضافا إليها الامتيازات و المتكافلات"

⁹ - لمياء بوحوش وآخرون: الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة مكتملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص مالية، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 2010، ص 17.

¹⁰ - المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 لسنة 1949.

¹¹ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 186.

¹² - اسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة الت، محاسبة كآليف بين النظرية و التطبيق، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 113.

¹³ - عادل جرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث، 2006، ص 174.

● قانونياً: يمكن تعريف الأجور بعبارة وجيزة على أنه "المقابل المالي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل، وهذا ما تضمنته المادة 80 من قانون العمل للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى و يتقاضى بموجبه مرتب أو دخلا، يتناسب و نتائج العمل".

يتبين من خلال أحكام هذه المادة أن المشرع استعمل عدة مصطلحات هي الأجر ، الراتب والدخل فمفهوم كلمة 'salarie' آتية من الكلمة اللاتينية 'salarium' المشتقة من كلمة sel الملح حيث كان تؤجر الجنود الروم بكمية من الملح مقابل الاعمال التي يقومون بها ،ولهذا أطلق على الأجير كلمة 'salarie' أي الذي يؤجر بكمية من الملح ، فقد كان الأجر محجوزا لمن يتناول أجره باليوم أما الراتب فهو مصطلح يعطى للموظفين لدى الدولة الذين يعاملون ماليا بالشهر، و مع تطور و اختلاف طلبات و ميول الأفراد زالت التفرقة بين لفض الأجر و الراتب وأصبحا يتساويا في القيمة.

أما الدخل فيقصد به: " كل ما يأخذ في ذمة العامل من إيرادات مهما كان نوعها مثل الأجر الأساسي و التعويضات أو العلاوات و المكافآت و مختلف الحوافز الأخرى" وفي الأخير اعتبر مصطلح الأجر أشمل لأنه يشمل على مصطلحي المرتب و الدخل.

2-أهمية الأجور:

تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل بخاصة في المجتمعات النامية ، نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستوى المعيشة و احتياجات العامل ، ورغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا ، نظرا لتناسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تظل أهم الحوافز في المجتمعات النامية و المتطورة على حد سواء ، وهي موضع اهتمام كبير من قبل العمال و المنظمات . فمن وجه نظر العاملين تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجياتهم المادية و الاجتماعية ، و هي من أهم العوامل بل من أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل و زيادة إنتاجيته ، أو العكس ومن وجه نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج و أن أية زيادة فيها تعني بالتالي زيادة في هذه التكاليف مما يفرض عليها أن توازن بين ما تدفعه من أجور و حوافز مادية وبين ما تحصل عليه من مردود أو إنتاج كنتيجة لهذه الأجور و الحوافز بحيث تكون المحصلة لصالح المنظمة والعامل و المجتمع على حد سواء¹⁴ .

كما تلعب معدلات الأجور دورا هاما في توزيع الموارد البشرية، وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لسياسة الأجور أن تجذب الأفراد لأعمال معينة، إذا كانت الأجور مرتفعة نسبيا عن الأجور في أعمال أخرى،

14 - نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1، 2010، ص172.

كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر بإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة. وهناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والأخلاقية للأجور. ونوضح فيما يلي شرح مختصر لهذه الاعتبارات:

● **الاعتبارات الاقتصادية:**

يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب، ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجمع المشترين والبائعين لخدمة العمل، ويحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يتحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم. وتمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر فقط أكبر بنود الدخل و لكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها، كما يلعب إجمالي المكافآت المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

● **الاعتبارات الاجتماعية:**

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته وهذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وهو ما يفسر أيضا الاختلافات الموجودة بين الأفراد حول طريقة الدفع (يومي، شهري، سنوي).

● **الاعتبارات النفسية:**

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع هذه الحاجات تكون وسيلة لحفز الأفراد العاملين، وقد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل¹⁵

● **الاعتبارات الأخلاقية:**

يجب أن تكون المكافآت عادلة وكافية تتوافق و حاجياتهم الضرورية.¹⁶

● **الاعتبارات السياسية:**

إن مسألة تحديد قيمة المكافآت لها علاقة بالقوة والنقود التي تمثل الجوانب السياسية، فالنقابات تستخدم نفودها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عند التعاقد و من ثم تتجنب الإضرابات العمالية.¹⁷

15 - محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 440، 441.

16 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 217.

17 - صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1991، ص 373.

و الظاهر من الإحصائيات الرسمية أن الأجور وحدها تحتل أهم سبب للمنازعات العمالية ، إذ يتوقف مستوى الفرد الاقتصادي و الاجتماعي على مقدار القوة الشرائية التي يستطيع إنفاقها و تكيف هذه القوة على حسب كمية الأجر النقدي الذي يتقاضاه ، فإذا كانت الأجور أقل منها في الشركات المنافسة التي تعمل في نفس الميدان ، فمن الصعوبة إغراء العمال على البقاء بالشركة أو العمال الجدد على الالتحاق بها، فالواضح أن طرق دفع الأجور و وسائل معالجتها لها أثر كبير في إغراء العمال على العمل مع هذه المؤسسة .

3-أنواع الأجر: ¹⁸

اختلفت وجهات النظر في هذا المجال و خاصة من حيث تعدد أنواع الأجور نظرا لأهميتها البالغة، فنجد أن لكل نوع دور يلعبه في تحديد طبيعة و نوعية الأجور التي يتحصل عليها العامل و الذي يساعده في قضاء حاجياته و متطلبات الحياة الضرورية، وتتمثل هذه الأنواع أساسا في الآتي:

1. الأجر الدوري و الأجر غير الدوري:

فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومثال ذلك: الأجر الأساسي. والأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلا صريحا للوظيفة، ومثال ذلك: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد، وما في حكمها.

2. الأجر الاسمي و الأجر الحقيقي:

فالأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به. والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي.

3. الأجر النقدي:

يتكون الأجر النقدي من جزأين: جزء ثابت، يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل:

4. الأجر العيني

يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، و من أمثلتها: الرعاية الصحية، العلاج، المواصلات، السكن، و الملابس، ووجبات الطعام أثناء العمل. كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر و صافي الأجر حيث أن:

¹⁸ - نادراحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري و حالات عملية-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 179 - 181.

- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر (كمقابل للوظيفة) قبل خصم أية استقطاعات؛
صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات، أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده. وتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب، و نصيب وظيفة الفرد من التأمينات المختلفة (مثل تأمينات البطالة، و الرعاية الصحية، والعجز، المعاش).¹⁹

المطلب الثالث: المبادئ التي يقوم عليها الأجر

- إن الأجور في مختلف الأنظمة الحديثة بما فيها التنظيم الجزائري تقوم على أسس ثابتة ، نذكر منها :
● مبدأ الارتباط بين العمل و الأجر: من خلال اعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم ، نقول أن الارتباط الذي بين العمل و الأجر ارتباطا عفويا و شرطيا من حيث الأساس ، فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل كما جاء في أحكام المادة 80 من القانون 90-11 بحيث لا يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المسند إليه تنفيذ لعقد العمل.

● مبدأ المساواة:

ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل و المرأة من حيث التوظيف و المعاملة و المساواة في منح الأجور متى كان العمل من نفس المستوى و النوع أو عند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات ،وقد تبنى هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية والأجنبية وكذا اتفاقيات العمل الدولية.

● مبدأ التقدير و الدفع النقدي:

- أصر المشرع الجزائري مثله مثل باقي التشريعات المعاصرة على ضرورة تقدير الأجور بوسائل نقدية محضية ،وفي هذا الصدد نصت المادة 137 من القانون الأساسي العام للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر عن الأجور بمبالغ نقدية و يدفع بوسائل نقدية فقط.²⁰

- وعلى هذا الأساس يجب أن تدفع الأجور للعامل نقدا لا غير ، باعتباره من النظام العام ،لا يجوز الاتفاق على مخالفته ، و نشير 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 : تحويل مبلغ الأجر المستحق للعامل إلى حسابه البريدي أو البنكي عند حلول الآجال مباشرة ، وذلك بواسطة صك 'cheque' ويكون إلزاميا بالنسبة للمبالغ المتساوية والزائدة عن الأجر الوطني الأدنى المضمون طبقا للمادة 149 الأمر 31/75.

¹⁹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 186.

²⁰ - لمياء بوحوش و أخريات ، مرجع سبق ذكره،ص.19

- و هذا المبدأ تبناه القانون في مادته 12/78 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل ، كما أن المحكمة العليا أكدت تبني هذه القاعدة في قرار صدر عن الغرفة الاجتماعية بتاريخ 1993/01/20 في الملف رقم 92942 رقم الفهرس 808.
- كما لا ننسى مبدأ من مبادئ الأجر هو مبدأ الدفع الكلي المنتظم و عدم 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 الأسرة وبالتالي فإن إجراء المقاصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لهذه الأسرة، سواء كان كليا أو جزئيا.²¹

المطلب الرابع: معايير تحديد الأجر

- فيما يلي بعض من أهم معايير تحديد الأجور
- - **الأداء:** إن الأداء هو قياس للنتائج ، وهو يجيب على السؤال هل أتممت عملك؟ بمعنى هل نفذت ما هو مطلوب منك في عملك ؟ و بالتالي يتطلب ذلك الاتفاق على معيار محدد لتعريف الأداء، بحيث يستخدم كأساس لمنح العوائد للعاملين في المنظمة و ذلك مهما كانت درجة صلاحية هذا المعيار في تمثيل الأداء.
- - **الجهد:** يستخدم الجهد المبذول كثيرا في تقييم أداء الأشخاص ، و تعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلا من الغيابات
- - **الأقدمية:** تسود الأقدمية كأساس لمنح العوائد في كل المنظمات العامة (الحكومية) تقريبا و ذلك في معظم دول العالم ، و بالرغم أن الأقدمية لا تلعب نفس الدور في المنظمات الخاصة إلا أنه هنالك دلائل تشير إلا أن مدة الخدمة في المنظمة تعتبر عاملا رئيسيا في تحديد العوائد و توزيعها على العمال.²²
- - **المؤهل العلمي:** إن المؤهل العلمي و الخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند إلحاقه لأول مرة بالمنظمة ، ويتم بموجب هذا المعيار تحديد الأجر على أساس المهارات و المؤهلات التي يتميز بها الفرد و بغض النظر عن

²¹ - لمادة 149 من الأمر 31/75 الصادر في 1975/04/29 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع الخاص.

²² - محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص 368 369.

استخدام أو عدم استخدامها ، فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب و ذلك المؤهل.²³

- - مستوى صعوبة الوظيفة: يعتبر مستوى صعوبة الوظيفة من بين المعايير التي يعتمد عليها في تحديد الأجر، و هذا يعني أن الأجر لا يتغير إلا بتغير درجة صعوبة الوظيفة.²⁴
- و يتم تحديد مستوى صعوبة الوظيفة استنادا إلى عملية تحليل الوظيفة، فالوظيفة المتكررة التي يسهل أدائها تستحق أجر أقل من الوظائف الأخرى التي تتطلب مجهودا ذهنيا و بدنيا كبيرا.
- - الوقت: يستخدم هذا المعيار للوظائف التي لا ترتبط بوقت محدد أو برنامج معين و إنما يتم تقدير الوقت، و يحدد الأجر على أساس الوقت المقدر.²⁵

المبحث الثاني: إعداد نظام الأجور

يجب على كل منظمة وضع نظام الأجور الخاص بها يتماشى مع ظروفها الداخلية والخارجية يمكنها من تحقيق أهدافها وتلبية حاجيات عمالها، وفي مبحثنا هذا سنتطرق إلى معرفة أنظمة دفع الأجور، تحديد مكونات نظام الأجور، خطوات تصميم نظام الأجور، والعوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور .

المطلب الأول: أنظمة دفع الأجور

هناك نظامين أساسيين للدفع تعتمد عليهما المؤسسات وهما نظام الأجر الزمني ونظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي).

كل نظام يصلح للتطبيق في ظروف معينة وله إيجابيات وسلبيات.

أولاً: نظام الأجر الزمني :

وهو الأجر الذي يُدفع على أساس الوقت أي المدة الزمنية التي يقضيها العامل في المؤسسة (في المنصب) بغض النظر عن الكمية التي أنتجها ونوعيتها، وتعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق وأكثرها استخداما في المؤسسة نظرا لسهولة تطبيقها.²⁶

1. حالات الاعتماد على نظام الأجر الزمني :

²³ - لمياء بوحوش و أخريات ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

²⁴ - Jean louis viraques, le guide du manager d'équipe , édition d'organisation , paris , 3éme édition , 2004, p107

²⁵ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص 167.

²⁶ - سنان الموسى ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، الأردن ، 2006 ، ص 145 .

يعتبر النظام صالحاً في الحالات التالية:

- ✓ في حالة التي تكون العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول غير واضحة.
- ✓ في الوظائف التي يكون من الصعب قياس إنتاجها قياساً كمياً.
- ✓ عدم قدرة المؤسسة على مراقبة كمية إنتاج العمال.
- ✓ عندما يكون اهتمام المؤسسة بالتنوع أكثر منه بالكمية.
- ✓ حالة كون الإنتاج غير منتظم نتيجة لأسباب خارجة عن نطاق العمل.

2. مزايا نظام الأجر الزمني:

- ✓ سهولة التطبيق .
 - ✓ يجد من انتشار الغيرة بين العمال وبالتالي توطيد العلاقات بينهم .
 - ✓ شعور العمال بالاطمئنان النفسي كنتيجة لثبات الدخل مهما تغيرت إنتاجيتهم .
- وهناك مزايا أخرى لهذا النظام وهي:

- ✓ سهولة إدراج كتلة الأجور في الميزانية المالية والتنبؤ بقائمة الأجور .
 - ✓ تحقيق المساواة في أجور العمال القائمين بنفس الأعمال .
- سهولة الدفع، أي إدارة الأجور ببساطة ويمكن الصرف عن طريق الأمر الدائم للمؤسسات المالية وتعديله باستمرار.²⁷

3. عيوب نظام الأجر الزمني:

- ✓ لا يحفز العمال على تنمية كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم، نظراً لأنه يساوي بين العمال الناشطين وغيرهم من العمال في الأجر الذي يحصلون عليه في الفترة المحدودة .
 - ✓ لا يشجع العمال ذوي الكفاءة العالية على الابتكار لعملهم بعدم وجود مقابل لابتكاراتهم .
- عدم معرفة تكلفة العمل بشكل دقيق بسبب ثبات الأجور المدفوعة رغم تغير الإنتاج من فترة إلى الأخرى.²⁸

ثانياً: نظام الأجر بالإنتاج (الأجر التشجيعي) :

²⁷ -حمودي حيمر ، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، 2008 ، ص ص 34،35 .

²⁸ -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن ،2005، ص508.

في هذا النظام يتم دفع الأجر على أساس إنتاجية العامل والتي تنقسم إلى إنتاجية فردية وجماعية ، ويختلف الأجر الذي يحصل عليه باختلاف الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد أجر الوحدات المنتجة . وهناك طريقتان لتحديد الأجر حسب الإنتاج هما:

1 الأجر على أساس الإنتاج الفردي :

حسب هذه الطريقة يحصل الفرد على أجره على أساس عدد الوحدات المنتجة أو التي قام بإنتاجها بمفرده، ويختلف أجر الفرد باختلاف طريقة الحساب المتبعة ، وهناك طرق عديدة لحساب الأجر على أساس الإنتاج الفردي، ويمكن تمييز نظامين رئيسيين هما أجر القطعة الموحدة وأجر القطعة المتغيرة.

- أجر القطعة الموحدة :

هنا يحصل العامل عن أجره مقابل كل قطعة منتجة مهما بلغ عددها ويكون هذا الأجر عبارة عن مقابل لكل قطعة ، أي عدد الوحدات المنتجة يضرب في أجر القطعة الواحدة للحصول أستغرق الإنتاج.²⁹

- أجر القطعة المتغير :

هنا يحدد مستويين للإنتاج ولكل مستوى سعر محدد مثلاً:

- أجر القطعة المنتجة 100 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أقل أو يساوي 49 قطعة .

- أجر القطعة المنتجة 150 دج إذا كان عدد القطع المنتجة أكبر أو يساوي 50 قطعة .

وهناك عدة طرق تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العمال على تحسين إنتاجيتهم نذكر منها مايلي :³⁰

طريقة تايلور " TAYLOR " :

اعتمد تايلور على دراسة حركات العمال خلال الزمن من أجل تحديد مستوى قياس الإنتاج ، فإذا كان

إنتاج العامل أقل من المستوى القياسي فإنه يحصل على أجر معين عن كل وحدة منتجة ، أما إذا بلغ إنتاجه

المستوى القياسي وتعداه فإنه يحصل على أجر أكبر مقابل كل وحدة منتجة مثال : تحديد الإنتاج القياسي ب15

وحدة في اليوم يكون أجر الوحدة الواحدة دينار لمن لم يبلغ هذا المستوى من الإنتاج .

يلاحظ بأن هذه الطريقة تحفز العمال على زيادة إنتاجهم خاصة إذا كان الفرق بين معدلي أجر الوحدة

المنتجة كبيراً وبالتالي فهي تناسب العمال ذوي الكفاءة العالية نظراً لقدرةهم على زيادة الإنتاج ، لكن هذه الطريقة

لا تضمن للعمال حد أدنى للأجر لأنه مرتبط مباشرة بالإنتاجية .

²⁹ -خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ،الأردن ، 2005 ، ص 161 .

³⁰ -زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب ، منشورات ذات السلاسل ، الطبعة الأولى ، الكويت ، 1997 ، ص ص 461 ، 465 .

طريقة هالسي " HALSEY " :

اعتمدت هذه الطريقة على تحديد وقت قياسي للعمل ويحصل العامل على أجره من خلال الوقت الذي قضاه فعلا في العمل [إضافة إلى نسبة مئوية من الأجر الذي وفره كما هو موضح في المعادلة التالية:

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times (\text{الوقت المستغرق} + \text{نسبة مئوية من الوقت المقتصد})$$

يتم تغيير النسبة المئوية من وقت المقتصد حسب المعايير التي اعتمدت في تحديد الوقت القياسي ومدى دقتها .

مثال: إذا كان الوقت القياسي للعمل هو 12 ساعة وأجر الساعة 100 دينار، وكان الوقت المستغرق من

طرف العمال 8 ساعات وتعتمد المؤسسة على نسبة مئوية تقدر بـ 50% من الوقت المقتصد فإن:

$$\text{الأجر المستحق} = 100 \times (8 + 4 \times 50\%) = 1000 \text{ دينار} .$$

نلاحظ بأن هذه الطريقة تحفز العمال على اختصار الوقت وتحسين الإنتاجية خاصة وأنها تضمن لهم أجر

أدنى يتمثل في أجر الوقت الفعلي المستغرق في الإنتاج ، لكنها تواجه معارضة النقابات العمالية لكون رب العمل

يحصل على نصيب من الجهد المبذول من طرف العمال نتيجة لانخفاض تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة كلما

زاد الإنتاج .

طريقة رومان " ROWAN " :

تشبه هذه الطريقة طريقة هالسي إلى حد كبير من خلال تحديدها لوقت قياسي للإنتاج وكذلك منح

علاوة عن الوقت المقتصد من طرف العامل ، والفرق الوحيد بينهما أن هذه الطريقة تعتمد على الوقت القياسي

والوقت المستغرق في تحديد نسبة الوقت المقتصد كما توضحه المعادلة :

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times (\text{الوقت المستغرق} + \text{الوقت القياسي} \times \text{الوقت المقتصد})$$

تقدم هاته الطريقة للعامل نفس امتيازات طريقة هالسي ، كما تتعرض إلى نفس الانتقادات ، بالإضافة إلى كونها

أكثر تعقيداً مما يجعلها صعبة الفهم من طرف العمال ، كما أنها تتطلب جهداً كبيراً لحساب أجور العمال وبالتالي

تكلفة أكبر .

طريقة ميريك " MERIEK " :

تعتمد هذه الطريقة على تحديد ثلاث فئات للأجر وهي:

فئة للعمال ذوي الكفاءة العالية ، فئة للعمال ذوي الكفاءة المتوسطة وفئة للعمال ذوي الكفاءة

المنخفضة ، ولكل فئة مستوى قياسي من الإنتاج وإذا بلغ العامل 83% من هذا المستوى فإنه يحصل على علاوة

على إنتاجه ، وإذا حقق 100% من هذا المستوى فإنه يحصل على العلاوة السابقة وعلاوة إضافية .

طريقة جانت "GANTT" :

في هذه الطريقة يتم تحديد وقت قياسي للإنتاج فإنه يحصل على علاوة إضافية كنسبة من الوقت المستغرق في العمل ، وإذا تجاوز إنتاج العامل المستوى القياسي فإنه يستحق أجر أعلى عن كل قطعة منتجة ، لكنه لا يعاقب في حالة تحقيقه لإنتاج أقل من المستوى القياسي ، وبالتالي فهو يحصل على حد أدنى من الأجر يكون مضمون وهو أجر الوقت المستغرق في الإنتاج .

طريقة إمرسون "EMERSON" :

من خلال هذه الطريقة يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج اعتمادا على عامل ذو كفاءة متوسطة ويحصل العامل على أجر الوقت المستغرق في الإنتاج كحد أدنى للأجر ، وفي حالة تحقيق العامل لمعدل 66 % من الكفاءة الإنتاجية فإنه يستفيد من علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من الأجر الأساسي ، وكلما زادت الكفاءة الإنتاجية عن المستوى السابق فإن العلاوة المستحقة تزداد حيث أن:

$$\text{معدل الكفاءة الإنتاجية} = \frac{\text{الوقت القياسي للإنتاج}}{\text{الوقت الفعلي المستغرق}}$$

نلاحظ أن هذه الطريقة تربط العلاوات المستحقة بالكفاءة الإنتاجية للعامل وبالتالي فهي تشجع العمال على تنمية كفاءتهم وتحقيق أفضل النتائج ، وهذه الطريقة تشبه طريقة جانت لكن العلاوة المستحقة في هذه الطريقة أقل منها في الطريقة السابقة .

2.2. الأجر على أساس الإنتاج الجماعي :

بموجب هذه الطريقة يتم دفع أجور العاملين على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل ، وبذلك تكون عملية تحديد الأجر وتوزيعه على الأفراد ينتمون لمجموعة حسب الأسس المتفق عليها ، ويسمى بالتعويض الجماعي ، حيث يحدد رقم قياسي معين للإنتاج وفي حالة استيفاء المستوى القياسي المحدد للإنتاج في العمل أو تجاوزه يتم تحديد أجر إضافي ، بالإضافة إلى الأجر السابق ويقسم على أفراد العاملين الذين ساهموا في إنجاز هذا العمل .

ويكون الاعتماد على هذا الأساس عندما تكون المهام مرتبطة فيما بينها بحيث تعتمد الواحدة على الأخرى وتتطلب جهود مشتركة . وعندما يصبح من الصعب تحديد من هو المسؤول عن مستويات مختلفة من الأداء ، وعندما تتضخم الأعمال وتتعقد ويصبح الجهد الفردي غير قابل للقياس أو غير واضح المعالم كما أن

هناك توجه من قبل المنظمة إلى تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أبرز الطرق المستخدمة في المنظمات والتي تعتمد على أساس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة ما يلي:

أ- خطة سكاتلون:

تهدف هذه الخطة إلى تشجيع روح العمل الجماعي الذي يحقق خفض التكاليف بحيث كافة العاملين من الوافرات التي تتحقق والمتمثلة في شمول كافة العاملين على المكافآت التي توزع عليهم ، وتوفير الحوافز المتوقعة على تحقيق الكفاءة في المؤسسة فضلا عن تحقيق الزيادة في الأرباح الناتجة عن زيادة الكفاءة بسبب سهولة إدخال التحسينات في العمل ، واستخدام الأجهزة والمعدة المتطورة والذي يرجع للحماس الجماعي ، وبموجب هذه الخطة يتم تكوين لجان من الإدارة والأفراد العاملين للمشاركة والبحث عن الوسائل الممكن تطبيقها لرفع الكفاءة الإنتاجية ،وعندما تكون هناك زيادة في الإنتاجية أو انخفاض في التكاليف ، يتم على ذلك توزيع الزيادة على جميع الأفراد العاملين في المنظمة أو الإدارة .³¹

فحسب هذه الخطة إذا باعت إحدى الشركات التسويقية منتجات (حقائب جلدية) وحققت أرباحا بمقدار مليون دينار علما أن التكلفة المبذولة في المصنع هي نسبة 45 % ، وإذا تمكنت المنظمة من خلال تطبيق أساليب الكفاءة من التكلفة بنسبة 40 % من المبيعات .

فيمكن حساب المكافأة التي يمكن أن يحصل عليها كل من الإدارة والأفراد العاملين كما يلي:

■ التكلفة قبل استخدام أساليب الكفاءة = نسبة التكلفة × قيمة الأرباح

$$1000000 \times 45\% =$$

$$= 450000 \text{ دينار.}$$

■ التكلفة بعد استخدام أساليب الكفاءة = نسبة التكلفة × قيمة الأرباح

$$1000000 \times 40\% =$$

$$= 400000 \text{ دينار.}$$

■ قيمة المكافأة = التكلفة قبل الاستخدام - التكلفة بعد الاستخدام

$$400000 - 450000 = 50000 \text{ دينار}$$

هذه القيمة يجري تقسيمها بين العاملين والإدارة .

³¹ -يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل - ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص ص 360 ،

ب- خطط المشاركة في الأرباح :

تعتبر خطط المشاركة في الأرباح من الخطط المفيدة لكل من المؤسسة والعاملين وإذا تمكنت المؤسسة من توفير المكافأة في الأوقات التي تكون قادرة فيه على ذلك مالياً وعندما لا تتطلب هذه الخطط استخدام معدلات معقدة في احتسابها وباستطاعة كافة المنظمات العمل بها بغرض النظر عن حجمها ومجال عملها كما أنها توفر الحافز لزيادة الإنتاج وتحسينه فضلاً عن زيادة قدرة المنظمات على جذب الكفاءات من الخارج و الاحتفاظ بالعاملين الموجودين حالياً في المنظمة ، والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الولاء التنظيمي والارتباط بالعمل والمنظمة ، ومن الجدير بالذكر أن خطط المشاركة في الأرباح هي من الخطط التنظيمية الهادفة إلى مشاركة الأفراد العاملين بشكل مباشر في نجاح المؤسسة عن طريق ما تقدمه من مكافأة وحوافز لهم للأداء الأفضل، وهذه الحوافز تتمثل في توزيع جزء من الأرباح عليهم .

وبعد ما تعرفنا على أنظمة دفع الأجور لا بد من التأكد على توفر الشروط التالية في الطريقة المختارة:

- أن تكون طريقة حساب الأجر سهلة ومفهومة من قبل العاملين.
- يجب أن تتناسب الأجور طردياً مع الزيادة في الإنتاج والإنتاجية .
- يجب أن تُدفع الأجور التشجيعية للأفراد في أقرب وقت لاحق للإنتاج.
- يجب أن يضمن للعامل الحد الأدنى من الأجر المحسوب على أساس عزمته بغض النظر عن كمية الإنتاج.

3. مزايا نظام الأجر التشجيعي: يتمتع هذا النظام بالمزايا التالية:

- ✓ يمكن هذا النظام من تحفيز العمال على العمل بكفاءة من خلال ربط الأجر بالإنتاجية، وبالتالي استفادة العامل من العلاوات الإضافية وكذلك استفادة المؤسسة من زيادة الإنتاجية .
- ✓ خلق روح الابتكار لدى العمال وتحسين أساليب العمل لرفع الإنتاجية .
- ✓ انتقال التفكير في زيادة الإنتاج من الإدارة إلى العمال وبالتالي تخلص الإدارة من هذه المسؤولية ومنه الشعور بالارتياح .
- ✓ إمكانية تقدير تكلفة العمل بدرجة عالية من الدقة .
- ✓ تحقيق العدالة بين العمال من خلال دفع أجور تتناسب مع إنتاجيتهم.
- ✓ تخفيض نسبة التكاليف من تكلفة المنتج بالاعتماد على تقسيمها على عدد كبير من الوحدات المنتجة .
- بالإضافة إلى هذه المزايا يمكن لهذا النظام أن يحقق ما يلي:
- ✓ خلق روح الجماعة بين العمال من خلال دفع أجور جماعية.

✓ رفع إنتاجية العامل خاصة عمال الإنتاج والبيع .

✓ إعطاء الحرية للعامل فب تحديد معدل الأجر الذي يحصل عليه ³² .

4. عيوب نظام الأجر بالإنتاج :

✓ صعوبة إيجاد مقاييس يقاس بها إنتاج جميع الأعمال ، خاصة الإدارية التي يتطلب أدائها طاقة ذهنية من الصعب قياسها ، وحتى في الكثير من الأعمال الإنتاجية. مما يخلق مجالا لاضطراب العلاقة بين الإدارة وأفراد القوى العاملة ، وإثارة الأحقاد بينهما .

✓ يناسب هذا النظام الأكفاء فقط . إذ من المحتمل أن تكون هناك فئة من العاملين لديها رغبة في العمل وسلوكها جيد لكن طاقاتها وإمكاناتها لا تساعدهم على زيادة إنتاجها على مستوى معين .

✓ إذا كانت الجودة لها اعتبار هام في إنتاج السلعة ، فإن هذا النظام قد يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظرا لرغبة العامل في إنتاج أكبر عدد من الوحدات ، والذي يضحى بالجودة في سبيل ذلك .

المطلب الثاني: تحديد مكونات نظام الأجور

يحتوي الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تركيبها من نظام لآخر ومن بلد لآخر وسوف نركز هنا على مكونات الأجر وفقا للتنظيم القانوني الجزائري الحالي و الذي من خلاله يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما الأجر الثابت و الأجر المتغير.

أولاً: الأجر الثابت:

يدفع الأجر الثابت عن الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله حسب نظام دفع الأجور في المنظمة و حسب طبيعة العمل الذي يؤديه، ويتشكل هذا الجزء من الأجور من ثلاثة عناصر أساسية هي:

1. الأجر الوطني الأدنى المضمون:

هو الحد الأدنى المطبق على كافة العمال و كافة القطاعات و النشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطة العامة بمقتضى نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة اعتبارات مالية، اقتصادية، واجتماعية، وهذا بعد استشارة نقابات العمال و المستخدمين و يمنع صاحب العمل أن يمنح أجر أدنى منه ولو كان ذلك برضا العامل.

2. الأجر الأساسي:

³² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 508 .

تحديد و تصنيف العمل له علاقة مباشرة بتحديد المقابل لذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور، وفقا لهذا الترتيب يتم منحه مجموعة من النقط الاستدلالية، و عليه فإن الأجر الأساسي هو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية.

3. التعويضات الثابتة الملحققة:

الأجر الثابت لا يقتصر على عنصر الأجر الأساسي فقط حيث أنه غالبا ما تلحق مجموعة من العناصر الأخرى، و تصنف الفقرة الثانية من المادة 81 من قانون 90-11 هذه التعويضات و الملحققات على أنها: "التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العمل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة لاسيما العمل التناوبي و العمل المضّر والالتزامي، بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة.

ثانيا: الأجر المتغير:

ويتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية أو من حيث عنصر الديمومة و الاستقرار، إذ أنها غير دائمة و منتظمة باعتبارها تخضع لعدة عوامل و معطيات و أسباب قد لا تتحقق بصفة دائمة أما بسبب قدرة العامل ومهاراته أو بسبب تنظيم العمل. ويتكون الأجر المتغير بدوره من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. التعويضات المتغيرة الملحققة:

وتتمثل في تعويض العمل الإضافي ، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي، و تعويض العمل الليلي .

2 . المكافآت:

وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الاعتراف بالخبرة و المهارة و تحفيزه على بذل جهد في سبيل تحقيق نتائج أفضل، وتشمل على مكافأة المردود الفردي و مكافأة المردود الجماعي، المنح الخاصة ببعض المناسبات، و المكافآت العينية التي تأخذ أشكالا متعددة مثل وسائل النقل، اللباس وغيرها من المواد و الخدمات.

3 . الاقتطاعات:

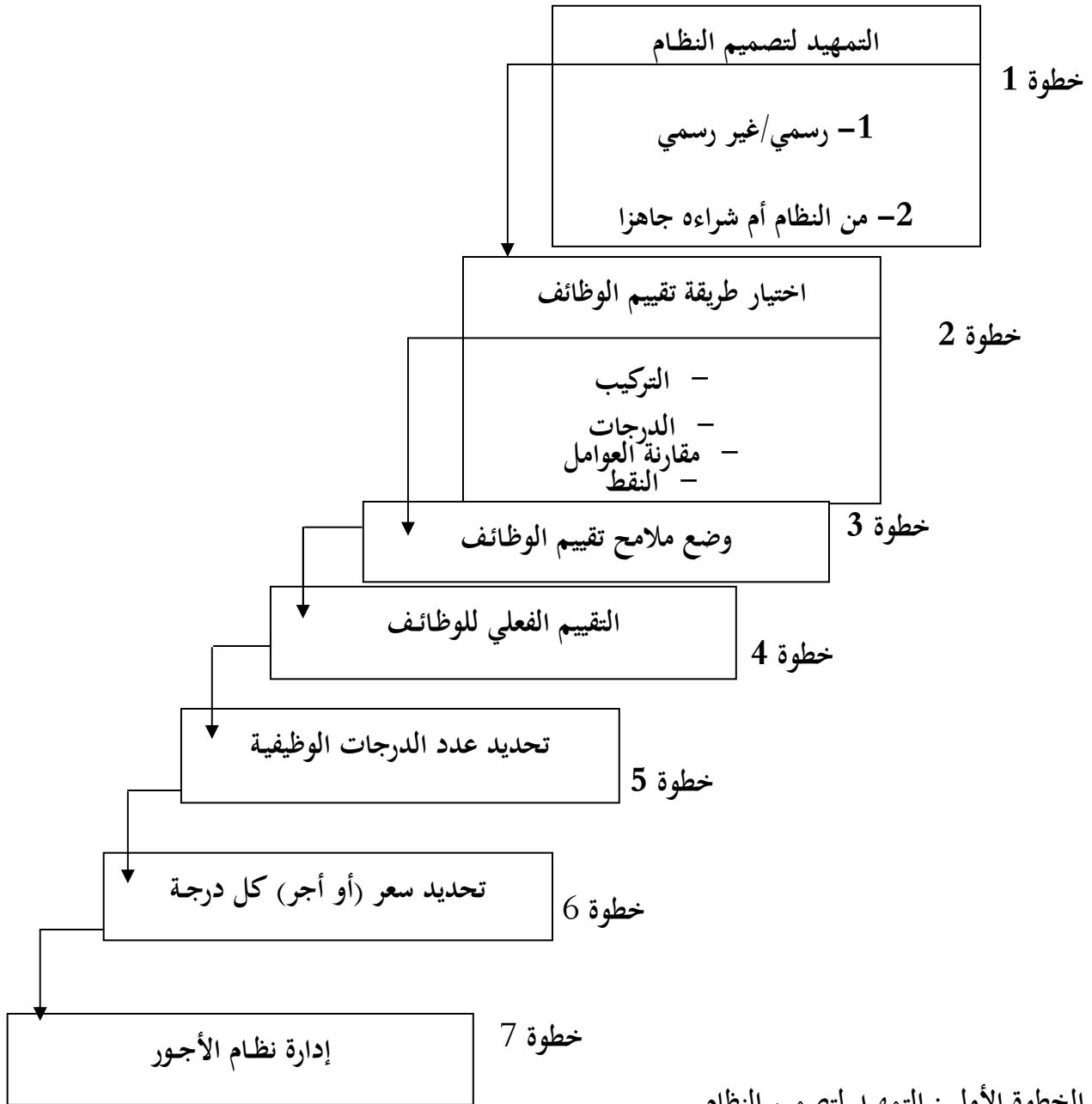
يقتطع جزء من دخل العامل و يوجه لمصالح التأمينات و الضمان الاجتماعي أو كضريبة على الدخل، وجزء آخر بسبب الغيابات و التأخرات.³³

المطلب الثالث : خطوات تصميم نظام الأجور

³³ - كحل السنان سامية، قريمس أمال، تقييم فعالية نظام الأجور في مؤسسة صناعية، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص ص 20، 21.

من أجل وضع نظام للأجور يجب إتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتكاملة فيما بينها، والشكل التالي يوضح خطوات تصميم نظام الأجور .

- الشكل رقم 01: خطوات تصميم نظام الأجور



الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، أو يتم على أساس شخصي وحسب الظروف؛

- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية). وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة؛
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف. و البدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين، بتقييم الوظائف أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين³⁴.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف

تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية و الموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون و بين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.³⁵

وهناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالآتي:

1. الترتيب؛
2. الدرجات؛
3. مقارنة العوامل؛
4. النقط.

ولكل من هذه الطرق مزاياه و عيوبه، والظروف المناسبة له. وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها.

أولاً) طريقة الترتيب:

وهي أبسط طرق تقييم الوظائف، وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها (أي أعلى أو أدنى) بالنسبة لها .
وهناك طريقتان للترتيب :

1- الترتيب البسيط

³⁴ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص190.

³⁵ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص111.

2- الترتيب على أساس المقارنة الزوجية

❖ الترتيب البسيط:

وفي هذه الطريقة يقوم القائمون بالتقييم بدراسة الوظيفة ككل (وذلك من واقع بطاقات وصف الوظائف، ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم، ثم تتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها (أي قيمتها) ككل، وتتم المقارنة بغرض التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف، وحيث أن لجنة التقييم قد تضم أكثر من عضو، فإنه يؤخذ متوسط آراء الأعضاء كمؤشر قوى لمجموع الآراء.

❖ الترتيب على أساس المقارنة الزوجية:

بناء على هذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها (ككل) مع وظيفة أخرى، و بالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج من الوظائف) التي تتم المقارنة داخلها، وتكون نتيجة المقارنة في كل ثنائية (أو زوج) هو تحديد أي الوظائف أهم. وبمصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها (أهم) يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف.

ولمعرفة عدد المقارنات الزوجية التي يتم إجراؤها تتبع القانون التالي:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = [ن \times (ن-1) / 2] ؛ \text{ حيث } ن \text{ عدد الوظائف}$$

و إذا كانت أهم مزايا طريقي الترتيب (البسيطة والمقارنات الزوجية) هي البساطة وسهولة الفهم، وقلة التكاليف المنفقة في التقييم، إلا أن كل ذلك على حساب مدى دقة التقييم. وترجع عدم دقة التقييم إلى أن التقييم لأي وظيفة يتم ككل، و دون الاستناد إلى معايير تفصيلية.

ثانياً (طريقة الدرجات :

وتعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة، و على هذا فإن الخطوات التي تمر بها هذه الطريقة هي كالاتي:

1. تحديد المجموعات الوظيفية، والتي قد تعني عائلات وظيفية معينة. و يتم ذلك استناداً إلى طبيعة العمل في الشركة.

ومن أكثر التقسيمات شيوعاً للوظائف في الشركات الصناعية التقسيم التالي :

- مجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية؛
- مجموعة الوظائف الإدارية؛
- مجموعة الوظائف الكتابية؛
- مجموعة الوظائف التسويقية؛

- مجموعة الوظائف المالية؛
 - مجموعة الوظائف المعاونة.
2. تحديد عدد الدرجات، ويتم ذلك داخل كل مجموعة (أو عائلة) وظيفية معينة، ويتحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات، وحسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة. فإن أرادت الشركة فتح مجالات مستمرة للترقية وجب زيادة عدد الدرجات؛
3. توصيف الدرجات المختلفة، ويتم التركيز هنا على الواجبات، المسؤوليات، التعليم، المهارة، والخبرة؛
4. توزيع الوظائف على الدرجات، وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات (وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية)، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة و ذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة .
- وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات، ووصف لهذه الدرجات إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة، كما أنه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات، وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة. وعادة ما يتم استخدام هذه الطريقة في الأعمال الحكومية.
- ثالثاً (طريقة مقارنة العوامل:**
- و يقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة. وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية :
1. حدد عوامل التقييم يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف (وتقييمها) على أساسها و من أهم عوامل التقييم و الأكثر شيوعاً واستخداماً في طريقة مقارنة العوامل نجد المسؤولية، المهارة، ظروف العمل، المجهود العقلي، والمجهود الجسمي، إلا أنه لا مانع من استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة نشاط الشركة، و حسب طبيعة الوظائف الإدارية، التخصصية، البيعية، والمالية، وغيرها؛
2. حدد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها، وهي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها. ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطاً لعملية التقييم، وعلى اعتبار أن قيمتها، (وأجرها (متعارف عليه في الصناعة؛
3. حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية ويتم ذلك من خلال الاستقصاء (أي مسح) الأجور في الصناعة. وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية؛

4. وزع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم ويتم ذلك بناء على الأهمية النسبية لعوامل التقييم، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزء أقل من الأجر.
5. ضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل، حال التوصل إلى جدول توزيع أجور الوظائف الرئيسية على عوامل التقييم، يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل؛
6. قيم باقي وظائف الشركة ويتم ذلك بأحد باقي وظائف الشركة ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل، أخذ في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدي بها عند تقييم باقي الوظائف. و من مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم (وهو خريطة عوامل التقييم) مأخوذة من الهيكل الوظيفي والأجري داخل الشركة، كما أن التقييم يتم بوحدات أجرية مباشرة تجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة. إلا أن ما يعيبها هو اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم .

رابعاً (طريقة النقط :

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلا من الفئات الأجرية (كما في طريقة مقارنة

العوامل). وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداما، وشعبية بين

الشركات، و تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

1. حدد عوامل التقييم. على القائمين بتقييم الوظائف التوصل إلى العوامل الأساسية للتقييم، والتي عادة ما تشمل

الآتي:

- ✓ المسؤولية؛
- ✓ الخبرة؛
- ✓ التعليم والتدريب؛
- ✓ المهارة؛
- ✓ ظروف العمل؛
- ✓ المجهود العقلي؛
- ✓ المجهود الجسمي.

2. قسم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية. ويعنى هذا إعطاء تفصيل لعوامل التقييم، وذلك من خلال تقسيمها إلى

عناصر فرعية، تعطى مزيدا من الفهم والدقة للنظام؛

3. أعط قيمة بالنقط لعوامل التقييم. ويتم ذلك بمقارنة عوامل التقييم الرئيسية بعضها ببعض لتحديد قيمتها و

أهميتها، وترجمة ذلك إلى عدد من النقط. وعادة ما يتم البدء بعدد إجمالي من النقط (مثل 1000 نقطة) ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم؛

4. أعطي قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل. ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم داخليا على العناصر الفرعية، وذلك حسب قيمتها النسبية أو أهميتها؛
5. وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات. وتشير المستويات الموجودة في كل عنصر فرعي إلى مدى توافر هذا العنصر في الوظيفة؛

6. صمم دليلا كاملا للنقط. ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياته، وذلك حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف؛

7. استخدام دليل تقييم الوظائف: عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط فإن تقييم الوظائف يصبح أمرا سهلا. ويتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة بكل من دليلا لنقط و جدول النقط، وذلك لتحديد المستوى الذي تتوافر فيه العناصر الفرعية في وصف الوظيفة، وإذا تم معرفة هذه المستويات أمكن ترجمتها إلى نقط، و يجمع هذه النقط تتحد د قيمة الوظيفة بالنقط³⁶.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم

وتتضمن هذه الملامح ما يلي :

1. تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها. وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالشركة. وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالشركة؛
2. وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد لطبيعة الناتج النهائي لكل خطوة؛
3. تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية؛
4. تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، وأهدافها، وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءا. على الخطة الموضوعية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي

في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسيير بالشكل المرضي المطلوب.

³⁶ - نفس المرجع، ص 193، 210.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات

ويطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلا)، وكل درجة تحتوي على عدد الوظائف. ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة (و بالتالي كل الوظائف المدرجة في الدرجة الواحدة) تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدى.

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر (أو بداية المربوط)، ونهاية الأجر أو نهاية المربوط لكل درجة .

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور

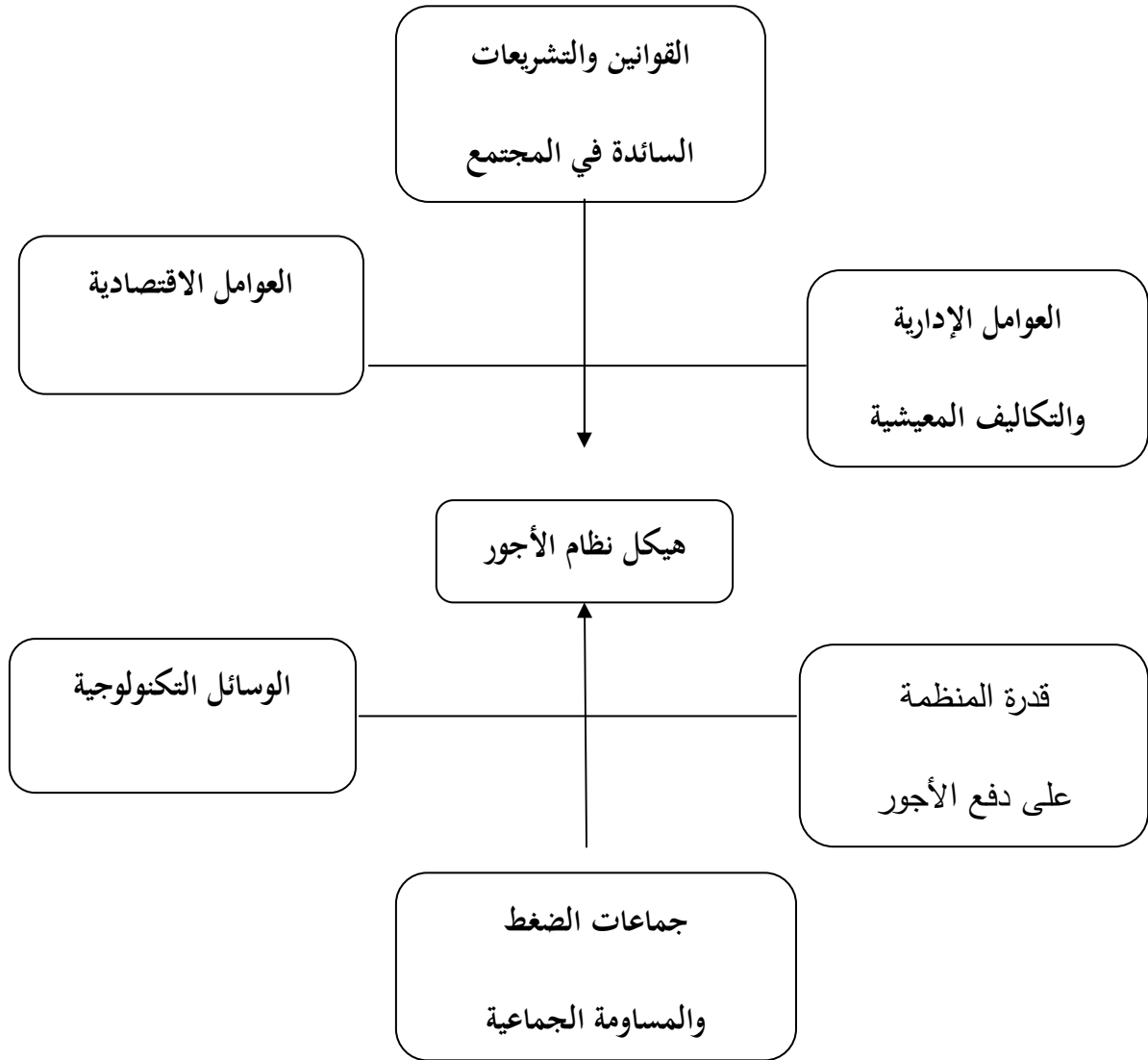
وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، و الزيادة العامة للأجر بناء على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور³⁷.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور

هناك بعض العوامل التي تؤثر في مستوى الأجور والرواتب والتي يجب أن يراعيها النظام الجيد وفيما يلي العوامل الرئيسية المؤثرة على تحديد الأجور للفرد العامل مقابل الأداء الفعلي الذي يقوم به ، والشكل الموالي يوضح بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأجور .

³⁷ - نفس المرجع ، ص ص 191 ، 192 .

الشكل 02: العوامل المؤثرة على مستوى الأجور



المصدر : يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 353 .

1) القوانين والتشريعات السائدة في المجتمع :

تكاد لا توجد اليوم في العالم دولة ليس لها قوانين تنظم الأجور، هذه القوانين ملزمة لكافة المنظمات الخاضعة لقوانين العمل، هذه القوانين غالبا ما تحدد الحدود الدنيا للأجر وللضمانات والتعويضات المستحقة، ساعات العمل و العطلات، الخ.

يجب أن يراعي نظام الأجور الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه هذه التشريعات، علما بأن بإمكان

المنظمة أن توفر شروطا وامتيازات تزيد عن الحد الأدنى، ولكنها لا تستطيع أن تضع شروطا اقل.³⁸

³⁸ - سعاد نائف برونوبي ، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد -، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة و النشر، عمان ، الأردن ، 2001، ص 273.

(2) الوضع الاقتصادي :

يمثل الوضع الاقتصادي عاملاً مهماً ومؤثراً في تحديد مستوى الأجور ومبالغها لأنه يؤثر في معدلات دوران وفي مستوى الأجور التي تدفعها المنظمات المناظرة والمنافسة . ففي فترة الكساد تسترد العامل الذي يشعر بعد الرضا عن الترك خوفاً من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى، يجعل مستوى الأجور وطيء بدون مخاطر كثيرة . أما في فترات الانتعاش الاقتصادي، فالطلب على العاملين المؤهلين يتزايد، مما يشجع على الترك ويجعل عملية الاحتفاظ بالعناصر الجيدة أكثر صعوبة، مما يستدعي الأمر رفع مستوى الأجور والرواتب .

(3) العوامل الإدارية وتكاليف المعيشة :

تمثل العوامل الإدارية بحجم المنظمة وقدراتها المالية ومستوى الإنتاجية وأهمية وقيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة .

أما التكاليف المعيشية فالمطلوب أن يتسم تحديد مستوى الأجور، خاصة لفئات الأجر الدنيا والوسطى ، بحيث يوفر دخلاً كافياً لتغطية متطلبات المعيشة . وبعبارة أخرى قد يحجم الأفراد عن العمل لدى المنظمة أو قد يجمعون بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم لذلك تساعد المعلومات عن تكاليف المعيشة في تحديد مستوى الأجور والحدود الدنيا لها .³⁹

(4) جماعات الضغط و المساومة الجماعية:

تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول خاصة الدول الرأسمالية على نطاق واسع ومقبول كأساس تعتمد عليه المنظمات في تحديد معدلات الأجور والمزايا المادية الإضافية الأخرى. إن هيكل الأجور الذي يوضع نتيجة للمساومة الجماعية عن طريق بعض المنظمات التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة أو في المنطقة الجغرافية، قد يشكل النموذج الذي تتبعه الشركات الأخرى في نفس الصناعة أو المنطقة الجغرافية. كما أن الزيادات المستمرة في مستويات الأجور والمدفوعة للعاملين والتوسع في برنامج الخدمات الإضافية، قد يكون أيضاً نتيجة لضغوط مساومات النقابات والاتحادات العمالية أكثر من أي مجهود فردى آخر. إن جهود النقابات، وأيضاً تهديدات الجهود المنظمة لجماعات الضغط قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة وموحدة داخل القطاعات المتشابهة، وأيضاً بين المناطق الجغرافية المتشابهة في الدولة، بالإضافة إلى ذلك فإن نقابات العمال تبذل مجهودات كبيرة تساعد على إصدار تشريعات تتناول الأجور وساعات العمل و المزايا الإضافية .

(5) الوسائل التكنولوجية واستخدامها :

³⁹ - يوسف حجيم الطائي ، وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 354 .

ان استخدام الوسائل التكنولوجية في المنظمة سوف يؤثر على وضع الأجور والرواتب حيث أن استخدامها سوف يؤدي إلى تخفيض الجهد البدني والفكري للفرد العامل الذي يبذله حيال إنجاز العمل المطلوب منه .

6) قدرة المنظمة على دفع الأجور:

ان هذا العمل يعكس الوضع المالي للمنظمة ومشاكلها فقد تعاني المنظمة من مشاكل مالية تجعلها غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق لذلك تحتاج أن تمارسه تحيزاً في تحديد الأجور .
إضافة للعوامل السابقة هناك عوامل أخرى تتمثل في :

7) مستويات الأجور السائدة في سوق العمل

إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب و خاصة في عملية استقطاب الكفاءات و المحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.⁴⁰

8) الإنتاجية

هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه، وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل. وتبذل الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج، ولا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.

⁴⁰ -فصل حسونة ، مرجع سبق ذكره ، ص110.

خلاصة الفصل :

لقد اختلفت نظرة الإنسان إلى الأجور منذ القدم ورغم كل هذه الاختلافات فالكل يجمع على أنها ما يحصل عليه الفرد مقابل عمله لشخص آخر طبيعي أو معنوي مع مناداة البعض الآخر بضرورة ووجوب عدالتها، وتأخذ الأجور عدة أشكال أو أنواع فهناك الأجر الدوري وغير الدوري، و الأجر الإسمي و الحقيقي، والأجر المتحرك و الثابت، كما يمكننا أن نميز بين إجمالي الأجر وهو ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم الاقتطاعات و صافي الأجر وهو ما يحصل عليه العامل بعد خصم الاقتطاعات، كما و تلعب الأجور أدوارا عدة منها الدور الاقتصادي، الاجتماعي، النفسي والأخلاقي .

وهناك العديد من أنظمة الأجور كنظام الأجر الزمني والذي يتم فيه دفع الأجر على أساس الزمن، و نظام الأجر الإنتاجي بأسلوبه الفردي والجماعي، ويشتمل الأسلوب الفردي على طريقتين أساسيتين الدفع على أساس الإنتاج الموحد و الدفع على أساس الإنتاج المتغير، هذا الأخير الذي يحتوي عدة أنظمة تحفيزية مثل نظام جانت هالسي، ميريك وتايلور. الخ.

وتتكون أنظمة الأجور من: الأجر الثابت الذي يتضمن كلا من الأجر الوطني الأدنى المضمون، الأجر الأساسي، التعويضات، و الأجر المتغير الذي يتضمن كلا من المكافآت والاقتطاعات.

الفصل الثالث

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا، من خلال دراسة و تقييم كيفية تسيير أجهز المستخدمين في إحدى المؤسسات الصحية و هي المؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة، من خلال الاستعانة بتصميم استبيان يحوي مجموعة من المعلومات و المؤشرات تساعدنا في دراسة الحالة بالإضافة إلى المقابلة و التي يتم من خلالها طرح أسئلة على أصحاب القرار بالمؤسسة محل الدراسة للإحاطة بأبعاد هذه الدراسة و استكمال و تفسير ما نحصل عليه من خلال الاستبيان السالف الذكر.

و عليه ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسية:

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة و دراسة ميزانيتها.

المبحث الثاني : سيرورة حساب الأجهز .

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بورقلة

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف (EPH)¹

يعتبر مستشفى محمد بوضياف بورقلة إحدى المؤسسات الصحية و كغيره من المؤسسات نجد بأنه يشمل وجود هيكل تنظيمي وقوانين و أنظمة وتعليمات تحكم هذه المؤسسة، كما يعمل على تقديم خدمات طبية و تمريضية وخدمات طبية مساعدة أخرى كالأشعة والمختبر والعلاجات المختلفة، بواسطة كوادر مهنية (طبية وغير طبية) مميزة ذات مهارات خاصة في مجال العلاج بمختلف مستوياته . كما لا ننسى الدور المهم الذي يلعبه المستشفى كمكان " ملائم " لتدريب العاملين في المجال الصحي بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات الحيوية.

تعتبر المؤسسات الصحية من أكثر الأنظمة انفتاحا على المجتمع بحيث تؤثر وتتأثر بذلك المجتمع وهذا هو حال هذا المستشفى حيث نجد أن هناك أطراف عدة تتعامل مع هذا الكيان من أهمها:

1- المرضى (الشريحة الرئيسية في المجتمع الذين تسعى المستشفيات لخدمتهم.....).

2- المجهزون (المواد الفندقية، المواد الغذائية، التدريب و التطوير.....).

3- الحكومة (الجهات الرسمية كوزارة الصحة، و الولاية.....).

4- نقابة الأطباء و ذوي المهن الصحية.

5- المستثمرون.

6- الباحثون و الجامعات.

7- الشرطة و المحاكم.

و هو قطاع تابع (EPH) و عليه مستشفى محمد بوضياف بورقلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي

لوزارة الصحة والسكان، فتح أبوابه في شهر جانفي 1988 وتم تدشينه من طرف رئيس الحكومة السابق قاصدي

مرياح و تقدر قدرة استيعابه ب 501 سرير مقسمة على بتاريخ 22 مارس 1989 حيث تبلغ مساحته الإجمالية

48000م المصالح والوحدات الداخلية حسب الجدول الآتي و هذه الأخيرة هي مصالح يتم فيها استشفاء جميع

المرضى و أهم ما يميزها 24 ساعة و 7 أيام / 7 أيام، كما هي موضحة في الجدول التالي:

¹ - Etablissements Publics Hospitaliers.

جدول رقم 1 : القدرة الإستيعابية لمستشفى محمد بوضياف

العدد	الصنف
56	الممارسين الأخصائيون
48	الأطباء العامون
02	عدد جرحوا الأسنان
07	الأخصائيون في علم النفس العيادي
436	الشبه طبيون
70	الموظفون الإداريون
294	التقنيون و المهنيون
913	المجموع

المصدر: مستبطن من وثائق المؤسسة محل الدراسة

المطلب الثاني : الإختصاصات و المصالح المتوفرة في المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف

تحتوي المؤسسة على معظم الإختصاصات أذكر منها الجراحة العامة , جراحة الأعصاب , جراحة العظام , مصلحة أمراض الكلى , مصلحة أمراض الصدرية , مصلحة أمراض الأنف , الأذن و الحنجرة , مصلحة الطب الداخلي , مصلحة الإستعجالات الطبية تحتوي على عدة وحدات مثل غرفة العمليات و وحدة الإنعاش و التحذير , وحدة الإغاثة الطبية , مصلحة تصفية الدم , مصلحة التدليك المهني و من هنا يمكن أن نقول بأن الإدارة تبذل قصارى جهدها لتلبي حاجيات جميع المرضى و تقديم خدمة لجميع المواطنين .

المطلب الثالث : التنظيم و الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف

1.3. التنظيم في مستشفى محمد بوضياف و أهدافه:

لا يعتبر التنظيم داخل مستشفى محمد بوضياف بورقلة هدفا بحد ذاته ولكنه وسيلة من أجل تحقيق أهداف أخرى مع الأخذ بعين الاعتبار أنه لا تختلف أهداف التنظيم في المستشفى عن أهداف التنظيم في أي مؤسسة أخرى، و تجدر الإشارة هنا أن التنظيم داخل المستشفى محل الدراسة هو ثابت و محدد سلفاً بقانون منشور في الجريدة الرسمية من

- طرف الوزارة الوصية كون أن المستشفى ذو طبيعة عمومية و هذا بغية تقديم خدمة صحية عمومية .و يمكن تحديد الأهداف التي يرجى تحقيقها من خلال التنظيم كالتالي :
- 1- تحديد الوحدات التنظيمية التي تستدعيها طبيعة العمل في المستشفى بصورة دقيقة و محددة و واضحة.
 - 2- تحديد سلطات و مسؤوليات العاملين في المستشفى بشكل واضح ومفهوم لا يقبل التأويل؛
 - 3-تحديد إجراءات و أساليب العمل في الوحدات التنظيمية و التي تقوم بمهام تنفيذية؛
 - 4- العمل على التنسيق بين نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة داخل المستشفى من خلال تحديد علاقتها ببعض و تدعيم خطوط الاتصال بينها؛
 - 5- إعطاء القدرة على الاستجابة لما يطرأ على المستشفى من تغيرات بيئية مختلفة كتغيرات التكنولوجيا أو الاقتصادية أو البيئية الأخرى...؛
 - 6- بيان التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة داخل الوحدات الإدارية؛
 - 7- تجنب التناقض في القرارات الصادرة وتجنب عدم موضوعيتها، و كذلك منح قدر معين من تفويض السلطات بالإضافة إلى التنظيم في توضيح الأدوار لكل فرد ولكل وحدة إدارية ضمن التنظيم؛
 - 8- تخفيف حدة الصراع التنظيمي و الاحتكاك و الدفع نحو الإبداع و التطوير؛
 - 9- السيطرة على الموارد المالية و المادية المتاحة للمستشفى؛
 - 10- توزيع الوظائف و الأعمال و الوحدات الإدارية دون محاباة و دون وجود أي نوع من الازدواجية؛
 - 11- تدريب الأفراد و تنمية مهاراتهم وقدراتهم للعمل داخل المستشفى².

2.3 . الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضيف:

تعتبر المستشفيات تنظيمات متداخلة بشكل كبير و يتفاعل المستشفى مع البيئة الخارجية ومع العلوم المرتبطة و الجوانب الحياتية المختلفة كالاقتصاد و السياسة و السلوكيات و العادات و التقاليد وكافة الأمور المتعلقة بالقوانين و الأنظمة و التشريعات ،و لذلك فإنه من الضروري البحث عن التنظيم الأمثل للمستشفى .بحيث يحقق هذا التنظيم الكثير من الأمور، و التي تتمثل في وجود اتصالات واضحة وقوية ومفهومة داخل المستشفى و تحديد السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات داخل المستشفى وتحديد العلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية و مراكز القوى التنظيمية، وإن بناء التنظيم الإداري للمؤسسات الصحية تتميز بوجود أساليب مختلفة و عدة طرق لهذا البناء.

² -صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة(منظور شامل)، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2009 ، ص 107 .

فالهيكل التنظيمي عبارة عن بناء أو إطار يحدد مستويات الإدارة و الأجزاء الداخلية فيها كما أنه يحدد خطوط السلطة و المسؤوليات و مواقع اتخاذ القرار، ويرى البعض أن الهيكل التنظيمي عبارة عن هيكل يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات و أدوات التنسيق و أنماط التفاعل الواجب إتباعها. و تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة بالإضافة إلى أن الهيكل يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة، و الهيكل التنظيمي في المؤسسة الصحية ثلاث أبعاد أما البعد الأول التعقيد حيث أنه كلما زادت درجة التعقيد للهيكل التنظيمي كلما زادت الحاجة للاتصالات و التنسيق أما البعد الثاني فهو درجة الرسمية و تعكس مدى اعتماد المؤسسة على القوانين و الأنظمة و القواعد و التعليمات و الإجراءات في توجيه و تحديد سلوك الأفراد داخل المؤسسة أما البعد الثالث المركزية فتشير إلى مكان و موقع اتخاذ القرار أو مراكز القوة في المؤسسة.

و عند إعداد البناء التنظيمي لأي مستشفى أو مؤسسة صحية فإنه يجب مراعاة الأمور التالية :

- 1- تحديد وتعريف الهدف، والهدف هو الغاية الذي تسعى إليه المؤسسة (المستشفى) و تتمنى تحقيقه و توجه كافة الجهود الإدارية و الفنية لتحقيق ذلك الهدف؛
- 2- تحديد الواجبات المطلوب تنفيذها من قبل المستشفى لتحقيق تلك الأهداف؛
- 3- تجميع أعمال ووظائف المستشفى المشابهة في وحدة إدارية واحدة؛
- 4- توزيع النشاطات على أقسام و وحدات إدارية مختلفة.

3.3. العوامل التي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي للمستشفى:

هناك مجموعة من العوامل تتحكم في بناء الهيكل التنظيمي للمستشفى، و يجب أن تأخذ جميعها بعين الاعتبار كوحدة واحدة من طرف متخذي القرار وهذه العوامل هي:

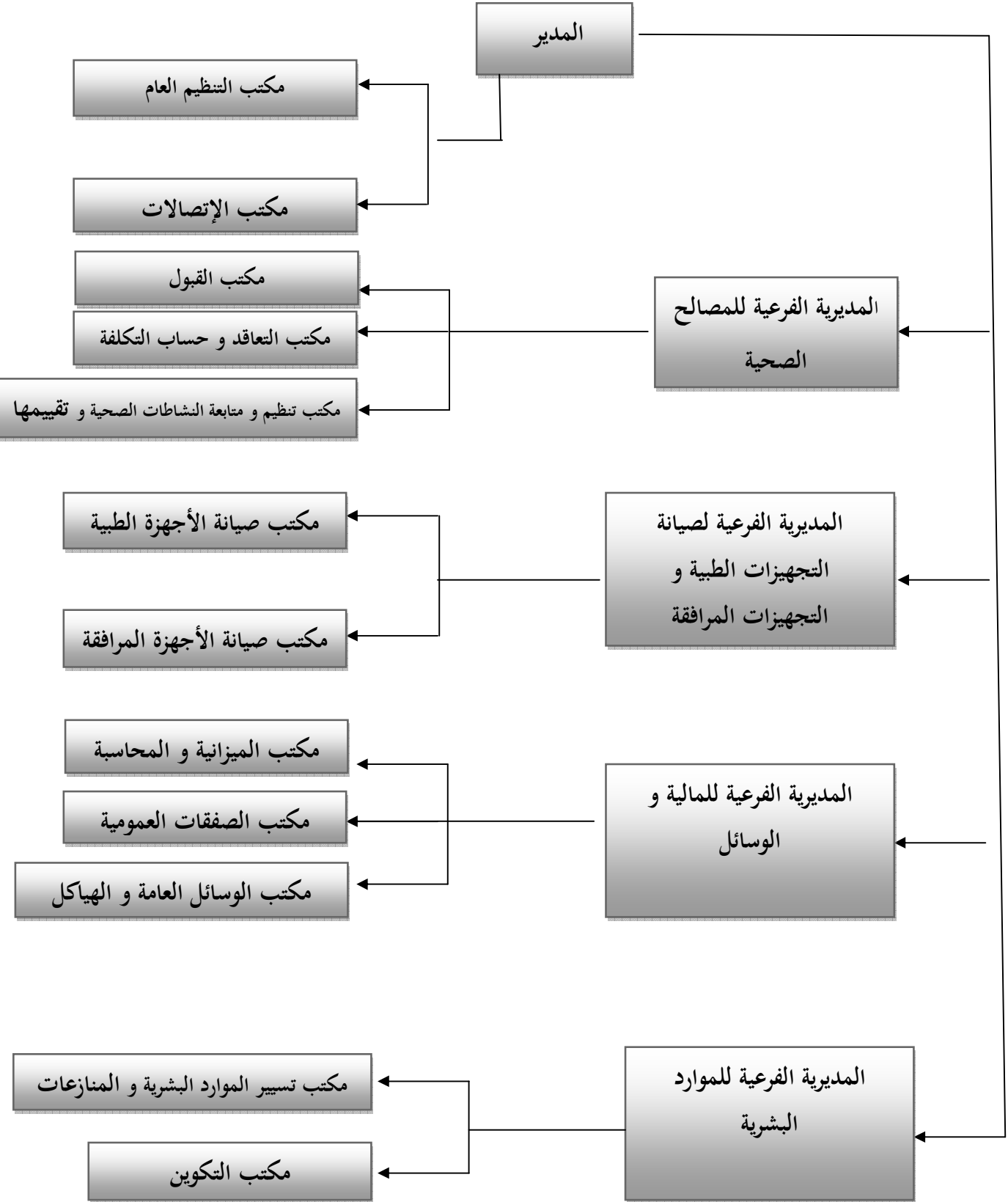
- 1- عدد الأسرة المتاحة؛
- 2- عدد العاملين في المستشفى بالنسبة لعدد الأسرة؛
- 3- موجودات المستشفى الثابتة و تشمل الأراضي و الأبنية و التجهيزات الأساسية، و التكنولوجيا المستخدمة؛
- 4- عدد أيام العلاج و عدد حالات الدخول في فترة زمنية محددة بالإضافة إلى نوعية التخصصات الطبية المتوفرة؛
- 5- الإيرادات الكلية، و المصروفات التشغيلية الكلية خلال فترة زمنية؛
- 6- حجم المستشفى بشكل عام من حيث البناء و درجة التعقيد المستخدمة فيه؛
- 7- عمر المستشفى، كلما زاد عمر المستشفى كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر رسوخا و ثباتا؛

8- القدرات الإنسانية و المؤهلات العلمية و العملية المتوفرة.

بناء على جميع العوامل المذكورة سابقا و التي تتحكم في اختيار الهيكل التنظيمي و إضافة إلى عوامل أخرى تم تحديد الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف كغيره من المؤسسات الاستشفائية العمومية على مستوى التراب الوطني من قبل الجهات الوصية لتحقيق الأهداف المسطرة و المنوطة له من طرف الوزارة الوصية و التي أهمها هو تقديم خدمة صحية عمومية متميزة و الرفع من مستوى صحة المواطن بالمنطقة . و جاء تعيين هذا الهيكل التنظيمي في المرسوم المتعلق بإنشاء و تنظيم و تسيير المؤسسات الاستشفائية العمومية بالجزائر، و في الصفحة الموالية سيتم عرض شكل هذا الهيكل الخاص بمستشفى محمد بوضياف بورقة.³

³ - نفس المرجع ص 120 . ص 121 .

الهيكل التنظيمي للمستشفى محل الدراسة



المطلب الرابع: الدراسة العامة لميزانية لمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف

حتى يتسنى لنا دراسة مصادر تسير الأجور على المستوى مؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف لا بد لنا أن ندرس حالة ميزانية المستشفى خصوصا الحساب الإداري و الذي يعبر عن الميزانية الختامية للمستشفى، إذ بواسطته نستطيع التوصل إلى مدى مقدرة المستشفى على دفع أجور العمال. لذا سوف نقوم بعرض مختلف الحسابات الإدارية لمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف للسنوات الممتدة من 2009 إلى غاية 2013.

الجدول رقم 1: الحساب الإداري 2009

المد	الموازنة العامة	التحديات		الإنجاز		باقي الإنجاز	
		الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات
	قسم التسيير	136223261	8596212472	9955666389	83897840.19	36666597.82	2064284.53
60	مبلغ و لوازم	-	11195895.00	-	8171813.01	-	30240081.99
61	أشغال وخدمات خارجية	-	8845646.85	-	11033700.18	-	2.238053.33
62	مصاريف التسيير العام	-	2727039.20	-	2727039.20	-	-
63	مصاريف المستخدمين	-	46862324.98	-	46813767.40	-	48557.18
64	ضرائب ورسوم	-	-	-	-	-	-
65	مصاريف مالية	-	-	-	-	-	-
66	منح وإعانات	-	6448899.60	-	5403479.60	-	1045420.00
67	مساهمات وحصص لفائدة الغير	-	275812.20	-	275812.20	-	-
68	تزويد حساب الاستهلاك و المؤونات	-	-	-	-	-	-
69	أعباء استثنائية	-	3239691.62	-	3239691.62	-	-
70	منتجات الاستغلال	-	-	-	-	-	-
71	ناتج الأملاك العمومية	6000.00	-	6000.00	-	-	-
72	تحصيلات وإعانات ومساهمات	479502.60	-	479502.60	-	-	-

-	-	9662300.00	-	9662300.00	-	تقليص الأعباء	73
-	-	-	-	-	-	ممنوحات صندوق الأموال المشتركة	74
-	-	1970697.21	-	1970697.21	-	ضرائب غير مباشرة	75
-	-	5460054.76	-	5460054.76	-	ضرائب مباشرة	76
-	-	5460054.76	-	5460054.76	-	نتاج مالي	77
3666659782	-	7920516.38	-	44587114.20	-	نتاج استثنائي	79
-	18427869	179519229.94	25059.00	17951929.94	26933769	نتاج وأعباء السنوات السابقة	82
-	-	-	6097477.98	-	60977.98	الاقتطاع لنفقات التحضير و الاستمرار	82
272451486	1307712649	40997820.44	30645208.81	43722335.30	43722335.30	قسم التجهيز و الاستثمار	
-	-	1065660.21	-	10615660.21	-	العجز أو الفائض لمراحل	
-	-	30382160.23	-	33106675.09	-	تزويدات	
-	-	-	-	-	-	مساهمات الغير في أشغال التجهيز	
-	-	-	-	-	-	افتراضات	
-	-	-	-	-	-	مداخل القطاع الاقتصادي	
-	-	-	-	-	-	كوارث	
-	-	-	1752184.00	-	3147152.80	أموال عقارية منقولة	
-	-	-	-	-	-	سندات وفهم	
-	-	-	2893024.81	-	40535182.50	أشغال جديدة وتصحيحات	
39391112.62	15141411.02	140554484.33	114503049.00	179945597.01	129684460.02	مجموع النفقات الإيرادات	
-	-	609747477.98	609777.98	609707798	6097477.98	ما يخفض الحساب 83 من النفقات و المادة 173 من النفقات و الإيرادات	
39391112.68	15141411.02	143457006.35	102445571.02	173848119.03	123586982.04	∑ الحصص الفعلي للنفقات و الإيرادات المجموع أ	
-	24249701.66	-	26011435.33	-	50261136.94	الحساب 85 الفائض الإجمالي	
39391112.62	39391	134457006.35	134457006.05	173848119.03	173848.119.03	مجموع متساوي في النفقات و	

						الإيرادات المجموع ب	
--	--	--	--	--	--	---------------------	--

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضيف

جدول 2 : حساب الإيرادات 2010

المد	الرمز	الموازنة العامة		التحديات		الإنجاز		باقي الإنجاز	
		الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات
		قسم التسيير	87552565.12	148798550.18	85988905.09	148798550.18	1563660.03	-	-
60		مبلغ و لوازم	9496039.86	-	8799535.70	-	-	-	-
61		أشغال وخدمات خارجية	976586596	-	9765865.96	-	-	-	-
62		مصاريف التسيير العام	285540.12	-	2855440.12	-	-	-	-
63		مصاريف المستخدمين	48363017.59	-	48314460.41	-	-	48557.18	-
64		ضرائب ورسوم	38250.00	-	38250.00	-	-	-	-
65		مصاريف مالية	00.00	-	0.00	-	-	64320.00	-
66		منح وإعانات	8069944.99	-	7435624.99	-	-	-	-
67		مساهمات وحصص لفائدة الغير	344491.12	-	34491.12	-	-	-	-
68		تزويد حساب الاستهلاك و المؤونات	0.00	-	0.00	-	-	-	-
69		أعباء استثنائية	437027.09	-	437027.09	-	-	-	-
70		منتجات الاستغلال	-	19740.00	-	19740.00	-	-	-
71		ناتج الأملاك العمومية	-	1313387.45	-	1313387.45	-	-	-
72		تحصيلات وإعانات ومساهمات	-	1017050.00	-	1017050.00	-	-	-
73		تقليص الأعباء	-	-	-	-	-	-	-
74		ممنوحات صندوق الأموال المشتركة	-	72768798.00	-	72768798.00	-	-	-
75		ضرائب غير مباشرة	-	1912841.44	-	1912841.44	-	-	-
76		ضرائب مباشرة	-	9492340.64	-	9492340.64	-	-	-
77		ناتج مالي	-	-	-	-	-	-	-

-	-	37462118.95	-	37462118.95	-	نتاج استثنائي	79
-	184278.69	15658823.70	-	15658823.70	184278.69	نتاج وأعباء السنوات السابقة	82
-	-	-	7998209.70	-	79982.09.70	الاقتطاع لنفقات التحضير و الاستمرار	82
96000.00	34709331.03	129860698.25	96111367.22	130826698.25	130820698.25	قسم التجهيز و الاستثمار	
-	-	10352611.63	-	10352611.63	-	العجز أو الفائض لمراحل	
960000.00	-	119508086.62	-	120468086.62	-	تزويدات	
-	-	-	-	-	-	مساهمات الغير في أشغال التجهيز	
-	-	-	-	-	-	افتراضات	
-	-	-	-	-	-	مداخل القطاع الاقتصادي	
-	-	-	-	-	-	كوارث	
-	7634856.49	-	1228113.90	-	8862970.39	أملك عقارية منقولة	
-	-	-	-	-	-	سندات وفهم	
-	27074474.54	-	94883253.32	-	121957727.86	أشغال جديدة وتصحيحات	
960000.00	3027291.06	278659248.43	182100272.31	279619248.43	28373263.37	مجموع النفقات الإيرادات	
-	-	-	7998209.70	7998209.70	7998209.70	ما يخفض الحساب 83 من النفقات و المادة 173 من النفقات و الإيرادات	
96000.00	36272991.06	270661038.73	174102062.61	271621038.37	210375053.67	∑ الحصص الفعلي للنفقات و الإيرادات المجموع أ	
35312991.06	-	-	96558976.12	-	61245985.06	الحساب 85 الفائض الإجمالي	
36272991.06	3627299.06	270661038.73	270661038.73	271621038.73	27162138.73	مجموع متساوي في النفقات و الإيرادات المجموع ب	

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضيف

جدول 3 : حساب الإداري 2011

الد	الموازنة العامة		التحديات		الإنجاز		باقي الإنجاز
	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	
سا							

ب							
	-	2655351.19	203941473.36	113801245.66	-	116456596.85	قسم التسيير
60	-	1987358.72	-	10102561.46	-	12089920.18	مبلغ و لوازم
61	-	-	-	11586200.00	-	1156200.19	أشغال وخدمات خارجية
62	-	-	-	3479215.62	-	3479215.62	مصاريف التسيير العام
63	-	48557.18	-	57750177.77	-	57798734.95	مصاريف المستخدمين
64	-	-	-	38250.00	-	38250.00	ضرائب ورسوم
65	-	-	-	-	-	0.00	مصاريف مالية
66	-	435156.60	-	8507609.00	-	8942765.60	منح وإعانات
67	-	-	-	576276.91	-	576276.91	مساهمات وحصص لفائدة الغير
68	-	-	-	-	-	-	تزويد حساب الاستهلاك و المؤونات
69	-	-	-	5055864.48	-	5055864.48	أعباء استثنائية
70	-	-	1440.00	-	1440.00	-	منتوجات الاستغلال
71	-	-	2227710.52	-	2227710.52	-	نتاج الأملاك العمومية
72	-	-	44199753.23	-	44199753.23	-	تحصيلات وإعانات ومساهمات
73	-	-	-	-	-	-	تقليص الأعباء
74	-	-	82779279.00	-	82779279.00	-	ممنوحات صندوق الأموال المشتركة
75	-	-	1441024.22	-	1441024.22	-	ضرائب غير مباشرة
76	-	-	6913939.25	-	6913939.25	-	ضرائب مباشرة
77	-	-	-	-	-	-	نتاج مالي
79	-	-	3568681.45	-	3568681.45	-	نتاج استثنائي
82	-	-	62809645.09	-	62809645.09	184278.69	نتاج وأعباء السنوات السابقة
82	-	-	--	16705090.23	-	16705090.23	الاقتطاع لنفقات التحضير و الاستمرار
	960000.00	39586103.5	122840374.10	84214270.5	123800374.10	123800374.10	قسم التجهيز و الاستثمار

	5		0	10		
-	-	33749331.03	-	33749331.03	-	العجز أو الفائض لمراحل
960000.00		89091043.07		9005104.07	-	تزويدات
-	-	-	-	-	-	مساهمات الغير في أشغال التجهيز
-	-	-	-	-	-	افتراضات
-	-	-	-	-	-	مداخل القطاع الاقتصادي
-	-	-	-	-	-	كوارث
-	13080035.82	-	1378541.38	-	14458577.20	أملك عقارية منقولة
-	-	-	-	-	-	سندات وفهم
-	26506067.73	-	82835729.17	-	109341796.90	أشغال جديدة وتصحيحات
960000.00	42241454.74	326781847.97	198015516.21	327741847.46	240256970.95	مجموع النفقات الإيرادات
-	-	16705090.23	16705090.23	16705090.23	16705090.23	ما يخفض الحساب 83 من النفقات و المادة 173 من النفقات و الإيرادات
960000.00	42241454.74	31007675823	181310425.98	311036757.23	223551880.72	∑ الحصص الفعلي للنفقات و الإيرادات المجموع أ
41281454.74	-	-	128766331.25	-	87484876.51	الحساب 85 الفائض الإجمالي
42241454.74	42241454.74	310076757.23	310076757.23	3110367675.723	311036757.23	مجموع متساوي في النفقات و الإيرادات المجموع ب

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضيف

الجدول رقم 4: الحساب الاداري 2012.

الد سا ب	الموازنة العامة		التحديات		باقي الإنجاز	
	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات
	881338.48	194		177794	17087224.40	18058181.00
60	13281039.11	273605112.52	12050665.55	255546931.52	1230373.61	-
61	257800804.78	-	11288392.48	-	14492412.30	-

-	-	-	3737614.87	-	3737614.87	مصاريف التشغيل العام	62
-	48557.18	-	72504769.13	-	72553.326.31	مصاريف المستخدمين	63
-	-	-	-	-	-	ضرائب ورسوم	64
-	-	-	-	-	-	مصاريف مالية	65
-	1131602.62	-	9532554.98	-	10664157.58	منح وإعانات	66
-	-	-	410176.99	-	410176.19	مساهمات وحصص لفائدة الغير	67
-	-	-	-	-	-	تزويد حساب الاستهلاك و المؤونات	68
-	-	-	38855633.06	-	3855633.06	أعباء استثنائية	69
		5500.00	-	55.00.00		منتجات الاستغلالي	70
-	-	1664876.80	-	1664876.80	-	نتائج الأملاك العمومية	71
18058181.00	-	53844550.00	-	7190273100	-	تحصيلات وإعانات ومساهمات	72
-	-	-	-	-	-	تقليص الأعباء	73
-	-	53844550.00	-	89813783.00		ممنوحات صندوق الأموال المشتركة	74
		1620488.83	-	1620488.85	-	ضرائب غير مباشرة	75
-	-	16246949.75	-	16.248649.75	-	ضرائب مباشرة	76
-	-	-	-	-	-	نتائج مالي	77
-	-	2210257.42	-	22108557.42	-	نتائج استثنائي	79
-	18427869	90140227.70	-	901402277	184278.69	نتائج وأعباء السنوات السابقة	82
-	-	-	29414307.84	-	29414307.84	الاقتطاع لنفقات التحضير و الاستمرار	82
9600000	50678634	103622759.25	5390412431	104582759.25	10458275925	قسم التجهيز و الاستثمار	
-	-	3812610355	-	3862610355	-	العجز أو الفائض لمراحل	
				65956655.70	-	تزيدات	
-	-	-	-	-	-	مساهمات الغير في أشغال	

						التجهيز	
-	-	-	-	-	-	افتراضات	
-	-	-	-	-	-	مداخل القطاع الاقتصادي	
-	-	-	-	-	-	كوارث	
-	15020045.46	-	110234300.0	-	26043475.46	أموال عقارية منقولة	
-	-	-	-	-	-	سندات وفهم	
19018181.00	6776585934	2591690.77	42880649.31	-	78539283.79	أشغال جديدة وتصحيحات	
19018181.00	6776585934	259169690.77	231698238.39	378187871.77	29946409773	مجموع النفقات الإيرادات	
-	-	29414307.84	29414307.84	29414307.84	29414307.84	ما يخفض الحساب 83 من النفقات و المادة 173 من النفقات و الإيرادات	
1901818100	67765934	32975528293	202283930.55	3487735639	27004978989	∑ الحصص الفعلي للنفقات و الإيرادات المجموع أ	
487467834	-	-	12747145238	-	7872377404	الحساب 85 الفائض الإجمالي	
67765859.34	6776585934	32975538293	229755382.93	348773563.93	48773563.93	مجموع متساوي في النفقات و الإيرادات المجموع ب	

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضيف

الجدول رقم 5 الحساب الإداري 2013.

الد	سا	ب	الموازنة العامة		التحديات		باقي الإنجاز	
			النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات	النفقات	الإيرادات
			177286572.43	327000509.93	164061240.86	327000509.93	13225331.57	
60			13207121.34		12683079.18		524042.16	
61			31163861.73		19494299.50		11669526.23	
62			3191399.75		3191399.75		-	
63			74665261.93		74616704.75		48557.18	

-	-	-	101950.00-	-	101950.00-	ضرائب ورسوم	64
-	-	-	-	-	-	مصاريف مالية	65
-	983170.00	-	9545366.25	-	10528536.25	منح وإعانات	66
-	-	-	1202712.80	-	1202712.80	مساهمات وخصص لفائدة الغير	67
-	-	-	-	-	-	تزويد حساب الاستهلاك و المؤونات	68
-	-	-	984712.14	-	984712.14	أعباء استثنائية	69
-	-	-	-	-	-	منتجات الاستغلال	70
-	-	1173191.38	-	1173191.38	-	نتاج الأملاك العمومية	71
-	-	158957181.00	-	158957181.00	-	تحصيلات وإعانات ومساهمات	72
-	-	-	-	-	-	تقليص الأعباء	73
-	-	76758305.00	-	76758305.00	-	ممنوحات صندوق الأموال المشتركة	74
-	-	2788797.00	-	2788797.00	-	ضرائب غير مباشرة	75
-	-	9288363.52	-	9288363.52	-	ضرائب مباشرة	76
-	-	-	-	-	-	نتاج مالي	77
-	-	281854.59	-	281854.59	-	نتاج استثنائي	79
-	77752817.44	90140227.70	26250.00	77752817.44	26250.00	نتاج وأعباء السنوات السابقة	82
-	-	-	42214766.49	-	42214766.49	الاقطاع لنفقات التحضير و الاستمرار	82
-	76403774.16	158549520.12	82145745.96	158549520.12	158549520.12	قسم التجهيز و الاستثمار	2
-	-	49718634.94	-	49718634.94	-	العجز أو الفائض لمراحل	
-	-	108830885.18	-	108830885.18	-	توريدات	
-	-	-	-	-	-	مساهمات الغير في أشغال التجهيز	

-	-	-	-	-	-	افتراضات
-	-	-	-	-	-	مداخل القطاع الاقتصادي
-	-	-	-	-	-	كوارث
-	-	-	11961849.09	-	22433278.19	أموال عقارية منقولة
-	-	-	-	-	-	سندات وفهم
-	-	-	70183896.87	-	136116241.93	أشغال جديدة وتصليات كبرى
-	89629105.73	485550030.05	246206986.82	485550030.05	335836092.55	مجموع النفقات والإيرادات
-	-	42214766.49	42214766.49	42214766.49	42214766.49	ما يخفض الحساب 83 من النفقات و المادة 173 من النفقات و الإيرادات
-	89629105.73	443335263.56	203992220.33	443335263.56	293621326.06	∑ الحصص الفعلي للنفقات و الإيرادات المجموع أ
89629105.73	-	-	239343043.23	-	149713937.50	الحساب 85 الفائض الإجمالي
89629105.73	89629105.73	443335263.56	443335263.56	443335263.56	443335263.56	مجموع متساوي في النفقات و الإيرادات المجموع ب

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف

من خلال الميزانيات المتعاقبة يتضح لنا جليا ذلك الفرق الواضح في حجم الأموال المنفقة من طرف المستشفى والذي هو في تطور دائم إذ قدر حجمها سنة 2009 ما قيمته 134457006.5 دج ليتطور سنة 2011 ويصل إلى 443335263.56 دج كما نلاحظ أنه في سنة 2013 ازداد حجم الأموال المنفقة إلى 443335263.56 دج ، وهذا ما بين أن أغلب هذه الأموال خصصت للإنفاق على قسم التسيير ويعود ذلك إلى طبيعة قسم التسيير باعتباره قسم مستهلك للأموال الخاصة فيما يخص مصاريف التسيير العام ومصاريف المستخدمين إذ بلغ قيمته سنة 2009 ما يعادل 46813767.40. ليتطور هذا الاتفاق سنة 2013 ويصل مقداره 74616704.75 دج وهذا بالنسبة لقسم التسيير .

جدول رقم 6: تفاصيل مصاريف المستخدمين لسنة 2008 :

اجور العمال الدائمين	30155277.20 دج
أجور العمال المؤقتين	13881254.85 دج
تعويضات على الوظيفة لأعضاء المجلس الإدارة	4204765.90 دج
أعباء استثنائية	2620897.74 دج

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضيف

جدول رقم 7: تفاصيل مصاريف المستخدمين لسنة 2013 :

اجور العمال الدائمين	37165277.12 دج
أجور العمال المؤقتين	16981284.84 دج
تعويضات على الوظيفة لأعضاء المجلس الإدارة	7404765.90 دج
أعباء استثنائية	5820897.90 دج

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضيف

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدولين الخاصين بتفاصيل مصاريف المستخدمين أن أجور العمال الدائمين والمؤقتين والتعويضات على الوظيفة لأعضاء المجلس الإدارة قد تزايدت نظرا لما كانت قيمته في 2008، وهذا راجع إلى تزايد عدد العمال بالدرجة الأولى، حيث كان عدد العمال في سنة 2008 يقدر بـ 800 عامل ليصل سنة 2013 إلى 913 عامل، كذا اكتساب العمال خبرة و أقدمية مما يخولهم إلى الترقية ، وبالتالي الزيادة في الاجر ، كما أنه أصدرت تحسينات سنة 2012 في أجور أعضاء المجلس الإدارة.

ثانيا : النسبة = مصاريف المستخدمين * 100 / نفقات الحقيقية لتسيير

الجدول رقم (8): يتضمن حصة نفقات المستخدمين ما إجمالي نفقات التسيير خلال الفترة 2009-2013.

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013
النسبة 03	%56.18	%50.73	%40.8	%50.74	%58.60

المصدر: المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف

هذه النسبة تبين لنا نصيب المستخدمين من النفقات الحقيقية للتسيير، وتصل هذه النسبة في المتوسط إلى

51.41% وهذه النسبة متوسطة نوعا ما.

نلاحظ أنه أكثر من نصف النفقات الحقيقية لقسم التسيير توجه لتسديد أجور الموظفين لديهم والذي يبلغ

عددهم 913 موظفا و لا يبقى إلا 48.59% من نفقات قسم التسيير لتغطية بقية النفقات الأخرى لقسم

التسيير، وهذا يدل على أن المستشفى تعطي قيمة كبيرة لعمالها.

المبحث الثاني : سيرورة حساب الأجر.

المطلب الأول: طريقة إعداد و صرف الأجور

تمر عملية إعداد الأجر عبر مرحلتين الأولى إدارية و الثانية محاسبية

أولا: المرحلة الإدارية:

تتكون هذه المرحلة من 3 إجراءات :

الالتزام (التعهد) : إن الالتزام حسب ما ورد في المادة 19 من قانون 90-21 الخاص بالمحاسبة العمومية هو إجراء

يتم بموجبه نشوء دين بمعنى أنه التصرف الذي ينشأ نفقة على ذمة الحكومة وهذا الالتزام قد يكون بناء على تصرف

قانوني كالعقود و الصفقات التي تبرمها الدولة و على القوانين التي تنشأ حقوق على الدولة و قرارات و مراسيم التعيين

للمستخدمين، ضف إلى ذلك الأحكام و القرارات التي تصدر عن المحاكم و المجالس القضائية .

التصفية: حسب المادة 20 من القانون 90-21 فإن التصفية هي تلك المرحلة التي تسمح بالتحقيق على أساس

الوثائق المحاسبية و تحديد المبلغ الصحيح للنفقة، أي أنها عبارة عن عمليتين تتمثل الأولى في التحقيق على أساس

الوثائق المحاسبية و الثاني في التقدير الصحيح للنفقة.

ثانيا: الأمر بالصرف

و يتمثل هذا الإجراء في عملية تحويل الحوالات بمعنى أنه الإجراء الذي بموجبه يقوم الأمر بالصرف بالأمر بدفع النفقات العمومية و ذلك حسب المادة 21 من القانون 90-21 ، كما يمكن القول أنه استدعاء مكتوب و مبرر من الأمر بالصرف إلى المحاسب⁴ و للإشارة فإنه في هذه المرحلة و بعد تأكد وكيل الصرف من وجود مقرر التعيين و محضر التنصيب و الانتهاء من الحسابات التطبيقية (إعداد كشف الراتب) يقوم بإعداد الكشوف القاعدية التي تنقسم إلى 5 كشوف هي:

الكشف القاعدي رقم 02:

الذي يحتوي على الأجر القاعدي و الخبرة المهنية إن وجدت الأقدمية الخبرة المهنية البيداغوجية و الخاصة بسلك التعليم والتكوين المهني والشباب و الرياضة .

الكشف القاعدي رقم 03: المخصص للتعويضات التي تمنح للعمال مثل: تعويض المنحة الجزافية التعويضية IFC و تعويض التبعية الخاصة لكل الأصناف والتعويض الإجمالي الخاص بالأطباء و غيرها.

الكشف القاعدي رقم 04: يخصص للمنح العائلية و الأجر الوحيد، ففي حالة ما إذا كان العامل متزوج له أولاد تمنح له منحة عائلية تقدر ب:

- إذا كان له من 5 أطفال فأقل يتقاضى 600 دج عن كل طفل.
- أما إذا زاد عدد الأطفال عن 5 يمنح له 300 دج عن كل طفل.

الكشف القاعدي رقم 05 : هو ملخص الكشوف السابقة .

الكشف القاعدي رقم 01 : يتم فيه ترحيل مجموع كل كشف على حدى و إسقاطه على الكشف رقم 01 حسب بابه (ترميزه 31-11).

كما يقوم بإعداد بطاقة الالتزام الخاصة بالموظفين من 01/01/2013 إلى 31/12/2013 و بعد تحريرها في ثلاثة نسخ توقع من طرف الأمر بالصرف أين يحتفظ ب نسخة و يرسل النسختين الباقيتين إلى المراقب المالي الذي يأشرها و يرجع النسخة الأصلية للمديرية و يحتفظ بالأخرى .

المرحلة المحاسبية (الدفع) : تتمثل إجراءات هذه المرحلة في إجراء وحيد فقط هو الدفع أي الإجراء الذي يتم بموجبه إبرام الدين العمومي أي ذمة الدولة ، بمعنى آخر هو الإجراء الذي يتم بموجبه التخلص من الدين العمومي .

⁴ - شطبي ريمة وأخريات، دور ميزانية التسيير في مؤسسة إدارية ، مذكرة نهاية التكوين لنيل شهادة تقني سامي تخصص محاسبة ومالية ، الجزائر ، 2004، ص 13. ص 14.

و هذه المرحلة هي الأخيرة في التنفيذ أين يقوم وكيل الصرف بعد إرجاع النسخ المؤشرة من طرف المراقب المالي للمديرية بإعداد الوثائق الخاصة بهذه المرحلة و إرسالها إلى المحاسب العمومي لمراجعتها و الدفع و تتمثل في :

كشف الرواتب أو الاستدراك ، حوالة الدفع ، ملخص حوالة الدفع ، كشف الاقتطاعات ، كشف التحويل ، إشعار بالتحويل ، كشف دفع ، كشف تعديل الراتب .

المطلب الثاني: حساب الأجر

طبقا للمادة 119 من القانون الأساسي العام يشتمل الراتب على ما يلي :

- ✓ الراتب الرئيسي .
- ✓ العلاوات والتعويضات.

اولا: الراتب الرئيسي

يحسب الراتب من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة وعليه ينتج المرتب عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى والرقم الاستدلالي للدرجة في قيمة النقطة الاستدلالية.

ثانيا: العلاوات

هي كل مبلغ إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدة من أجل حثه على الزيادة في إنتاجية العمل وأدائه الوظيفي، وبالتالي فهي شكل من أشكال التحفيز المادي مثل: علاوة المردود الفردي وعلاوة المردود الجماعي، منحة التمدرس، المنح العائلية، علاوة المسؤولية، علاوة التواجد Disponibilité .

ثالثا: التعويضات

هي كل مبلغ (تعويضي) إضافي يتقاضاه العامل بالإضافة إلى أجره القاعدي كتعويض عن مصاريف تحملها ممارسة عمله، أو كتعويض عن ضرر قد يلحق به.

رابعا: للاقتطاعات من الأجر

هي تلك المبالغ التي تخصم من الأجر الإجمالي الخام للعامل لتدفع للغير وهي:

خامسا: اقتطاعات الضمان الاجتماعي

هي تلك المبالغ التي تمثل نصيب العامل من الاشتراكات الاجتماعية والمتمثل في 9% حيث تقطع من أجره الإجمالي الخام و تدفع بالنيابة عنه للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

- كيفية حساب نصيب العامل من الاشتراكات الاجتماعية :

يحسب هذا النصيب على أساس المعادلة الآتية :

نصيب العامل من إ = أجره المنصب x 9% = أجره الأساسي + الساعات الإضافية + تعويض عن الخبرة المهنية + تعويض عن الضرر + تعويض عن عمل المنصب + علاوة المردود الفردي + علاوة المردود الجماعي .

سادسا: اقتطاعات جبائية:

وتتمثل في المبالغ التي تخصم من أجر العامل وتدفع إلى مصلحة الضرائب، وهي عبارة عن مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي

- تحسب الضريبة على الدخل الإجمالي وفق ما يأتي:

وعاء الضريبة على د.إ = (أجره المنصب + العناصر المكتملة للأجر) - الاشتراكات الاجتماعية المحجوزة عن العمل .
العناصر المكتملة للأجر = التعويض عن السكن + التعويض عن السلة + التعويض عن استعمال السيارة + تعويض عن مصاريف المهنة

سابعا: التسبيقات على الأجور:

أحيانا يمنح للعامل مبالغ بشكل تسبيقات على أجره قبل موعد استحقاق أجره ، و بالتالي سيتم خصمها لاحقا من أجره

ثامنا: الأجر الصافي

هي المبلغ الصافي الذي يتحصل عليه العامل في نهاية كل شهر كأجر شهري ، وبالتالي يمكن التعبير عن الأجر الصافي وفق ما يأتي :

الأجر الصافي = الأجر الإجمالي الخام - إقطاعات الأجر

= (الأجر الأساسي + الساعات الإضافية + العلاوات + التعويضات) - (اشتراكات اجتماعية

المحجوزة من أجر العامل + الضريبة على الدخل الإجمالي المحجوزة من أجر العامل + الاعتراضات على الأجور + التسبيقات على الأجور) .

مثال تطبيقي لعامل بالبلدية:

الوظيفة: مهندس للإدارة الإقليمية

الصنف: 13

الدرجة: 0

الأجر القاعدي: $26010,00 = 45 \times 578$ دج

الخبرة المهنية: $0 = 0 \times 578$

تعويض الخدمة الإدارية: $10404,00 = 40\% \times 26010$ دج

التعويض الخاص الإقليمي: $2601,00 = 10\% \times 26010,00$ دج

تعويض دعم الإدارة: $2601,00 = 10\% \times 26010,00$ دج

العلاوة الجزافية: 1500,00 دج.

المبلغ الخام: 43.116,00 دج.

إقتطاعات الضمان الإجتماعي: 4790,00 دج

المبلغ الخاضع للضريبة: $38.325,34 = 4790,00 - 43.116,00$ دج

إقتطاع الضريبة: 4996,00 دج.

المبلغ الصافي للتحويل: 33.329,34 دج.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل و المتمثل في دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف إلى دراسة الميزانية و التي تعتمد و وبدرجة كبيرة على معلومات حول الأجور و تطورها خلال السنوات السابقة، إضافة إلى أن معظم إيرادات قسم التسيير تنفق على تسديد أجور عمال بالإضافة إلى الأصول التي تدر عائد مالي شبه ثابت لصالح المستشفى.

أما عملية حساب الأجر فتختلف في المؤسسة العمومية عنها في المؤسسة الإقتصادية و هذا ما لمسناه عند تربصنا بالمستشفى و بشهادة من مكتب الأجور المكلف بعملية إعداد الأجر الذي يشمل على كل من الراتب الرئيسي و العلاوات و التعويضات، ولإيضاح طريقة احتسابه أخذنا بالدراسة لعينة موظف وفقا للطريقة المتبعة في البلدية.

الإيجابيات و السلبيات الملموسة أثناء فترة التربص واقتراح الحلول الممكنة

الإيجابيات:

- قيام موظفي المستشفى بتوجيهنا و تزويدنا بالوثائق اللازمة فضلا عن حسن المعاملة.
- الجدية و الحيوية في العمل.
- تطبيق القوانين و التنظيمات المعمول بها في حساب الأجر.
- المساهمة في تنمية قدراتنا من خلال قيامنا بإحتساب الأجر و تدارك الأخطاء.

السلبيات:

- عدم التصريح بالمعلومات المتعلقة بالموظفين على مستوى المستشفى.
- كثرة المهام الموكلة إلى رئيس مصلحة المستخدمين مما ينجم عنها عرقلة عملنا.
- عدم وجود أعوان يتكفلون بالمتربصين و إنشغالهم.

الإقتراحات و الحلول:

- يجب التصريح بالأرقام الفعلية حتى نكون أمام الواقع، وليس أمام نتائج إفتراضية و خيالية.

الانتمة

الخاتمة:

تعد الأجور الأساس في استقرار العامل في عمله والرضى عنه وفي تحقيق وتيرة عالية من الإنتاجية، وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أحسن تصميمه وإدارته كان لخير المؤسسة ولصالحها، وإذا أسيء تصميمه وإدارته كان وبالا عليها، فمن هنا يستمد نظام الأجور أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت من تسيير الأجور وحسابها أمرا لا بد منه لتفادي النزاعات والخلافات. إن الإحاطة بجميع جوانب موضوع الأجور والإلمام بها لم يعد بالأمر الهين، وهذا لما يعرفه الموضوع من اتساع ومن تغيرات مستمرة تجري به، ومنه فإنه من خلال دراستنا الموجزة لهذا البحث، توصلنا إلى مجموعة من النتائج و الاقتراحات يمكن تلخيصها فيما يلي:

1_ النتائج:

- يمكن حصر النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية فيما يلي:
- تعد الأجور من الأولويات التي اهتم بها الفرد منذ القدم حيث ظهرت في الفكر القديم عند الكلاسيك و النيوكلاسيك والمدرسة الحديثة؛
- للأجور أنواع مختلفة فقد تكون إسمية أو حقيقية..... إلخ؛
- الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ويتكون من الأجر الأساسي وجملة من المكافآت والتعويضات.
- إن تصميم نظام سليم للأجور يتطلب القيام بعدة خطوات متسلسلة؛
- يتم دفع الأجور على أساس الزمن أو على أساس الإنتاج و لكل طريقة عيوبها ومزاياها؛
- يحدد الأجر طبقا لعدة معايير أهمها المؤهل العلمي، الوقت، مستوى صعوبة الوظيفة.
- يتأثر نظام الأجور بعدة عوامل كالأجور السائدة في المجتمع، القوانين والتشريعات وغيرها؛
- أما نتائج الدراسة التطبيقية فيمكن حصرها فيما يلي:
- المؤسسة العمومية الإستشفائية تنتهج نظام الأجر الزمني حيث يتم دفع أجور الموظفين شهريا؛
- يتكون الأجر من عناصر أساسية وملحقات تتمثل في المنح ومختلف الاقتطاعات؛
- تلعب الحالة العائلية للموظف دورا في تحديد مستوى الأجر؛
- يتحدد الأجر القاعدي عن طريق الشبكة الاستدلالية؛
- لا يوجد اختلاف في كيفية إعداد نظام الأجر بين الأسلاك الإدارية والأسلاك المشتركة؛

- أجور موظفي الأسلاك المشتركة منخفضة مقارنة بموظفي الأسلاك الإدارية؛

_ الاقتراحات:

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها ندرج بعض الاقتراحات:

- إعادة النظر في أجور موظفي الأسلاك المشتركة من حيث التعويضات والاقطاعات؛

- تخفيض الضرائب في هذا القطاع من أجل إشعار الموظف بزيادة في أجره والتقليل من الاحتجاجات.

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

- إعادة النظر في مبالغ المنح العائلية وشروط دفعها.

- إحلال نظام المراسلين المحليين على مستوى البلديات التي لا يوجد بها مراكز دفع.

تم بعون الله وتوفيقه.

- الحمد لله -

قائمة

المر اجب

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أولاً: باللغة العربية :

- (1) فريد النجار، إدارة المستشفيات و شركات الأدوية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، ص 205 .
- (2) سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الصحية، مطبعة العشري، مصر، 2008 ، ص ص 40.
- (3) ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2005 ، ص 22.
- (4) عبد العزيز المخيمر و محمد الطعامنة، مرجع سبق ذكره، ص 6.
- (5) الجريدة الرسمية ، المرسوم التنفيذي رقم 07-140 ، العدد 33 ، المؤرخ في 19 ماي 2007 ص 10 ص 22.
- (6) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص ص 41- 42 .
- (7) فوزي مذكور، تسويق الخدمات الصحية، ايتراك للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 1998 ص ص 18- 19.
- (8) ¹ - طلعت الدمرداش إبراهيم، اقتصاديات الخدمات الصحية، الطبعة الثانية، مكتبة القدس، مصر، 2006، ص ص 25-26
- (9) ¹ - عبد المنعم بن فرحات، أهمية اختيار المسير في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية) دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، ماجستير في العلوم الاقتصادية . غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009 ، ص ص 11 - 12.
- (10) عبد العزيز المخيمر و محمد الطعامنة، الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات المفاهيم و التطبيقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003 ، ص 6.
- (11) عبد المنعم بن فرحات، أهمية اختيار المسير في تحقيق أهداف المؤسسة الصحية) دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، ماجستير في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2009 ص 8.
- (12) عقون شراف ، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجمعات المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007 ، ص 09 .

قائمة المراجع

- (13) صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 124 .
- (14) عبد الرحمان يسري أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 210، 211.
- (15) مدحت القريشي، تطور الفكر الاقتصادي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص 100، 101 .
- (16) محمود الوادي وآخرون، الأساس في علم الاقتصاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 290، 291.
- (17) موساوي هناء، مخالفة ليلي، محيرش كريمة، نظام الأجور و أثره على أداء الأفراد-دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة جيغل-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة جيغل، 2010، ص ص 7،11.
- (18) لمياء بوحوش واخرون؛ الأجور في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ،تخصص مالية، كلية علوم التسيير، جامعة جيغل ، الجزائر، 2010، ص 17.
- (19) المادة الأولى من اتفاقية العمل الدولية رقم 95 لسنة 1949.
- (20) أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص186
- (21) اسماعيل نجيب التكريتي، محاسبة الت، محاسبة كأليف بين النظرية و التطبيق ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2006، ص 113
- (22) عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، جدار للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث ، 2006، ص174.
- (23) نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1، 2010، ص172.
- (24) محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص ص 440، 441.
- (25) صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الأفراد، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2001، ص217.

قائمة المراجع

- (26) صلاح الشناوي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، مصر ، 1991، ص 373.
- (27) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية -إطار نظري و حالات عملية-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 179 - 181.
- (28) المادة 149 من الأمر 31/75 الصادر في 1975/04/29 المتضمن الشروط العامة للعمل في القطاع الخاص.
- (29) لمياء بوحوش و أخريات ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.
- (30) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الثانية ، 2005 ، ص 167.
- (31) سنان الموسى ،إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية ،الأردن ، 2006، ص 145 .
- حمودي حيمر ، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة ، 2008 ، ص ص 34،35 .
- (32) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي- ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،الأردن ، 2005، ص 508.
- (33) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ،الأردن ، 2005 ، ص 161.
- (34) زكي محمود هاشم، توصيف وتقييم الوظائف ونظم إدارة الرواتب ، منشورات ذات السلاسل ، الطبعة الأولى ، الكويت ، 1997 ، ص ص 461 ، 465 .
- (35) يوسف حجيم الطائي وآخرون ، إدرة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل- ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص ص 360، 362 .
- (36) كحل السنان سامية، قريمس أمال، تقييم فعالية نظام الأجور في مؤسسة صناعية، مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة جيجل، 2007، ص ص 20، 21.

قائمة المراجع

- (37) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2008، ص111.
- (38) صلاح محمود ذياب، إدارة المستشفيات و المراكز الصحية الحديثة(منظور شامل)، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2009 ، ص 107 .
- (39) شطيبي ريمة وأخريات، دور ميزانية التسيير في مؤسسة إدارية ، مذكرة نهاية التكوين لنيل شهادة تقني سامي تخصص محاسبة ومالية ، الجزائر ، 2004، ص13. ص14.

2. ثانيا: باللغة الفرنسية :

- 1) Etablissements Publics Hospitaliers.
- 2) Jean louis viraques, le guide du manager d'équipe , édition d'organisation , paris , 3éme édition , 2004, p107.

الملاحق

الملاحق

استمارة موجهة للموظفين بالمؤسسة

1- الجنس : ذكر

أنثى

2- السن :

3- المستوى التعليمي :

طبي	شبه طبي	جامعي	تكوين مهني	ثانوي أو أقل	مستوى التعليمي
					العلامة

4- خبرة بالمؤسسة العمومية الأستشفائية :

أقل من سنة

من سنة إلى ثلاث سنوات

من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات

أكثر من خمس سنوات

5- الصفة القانونية :

أطباء (عامون , مختصون)

ممرضون

إداريون

6- هل انت راضي عن الراتب الذي تتقاضاه من جهة عملك

نعم

نوعا ما

لا

7- هل تعتقد ان الزيادة في الراتب ينتج عنها زيادة في الجهد الذي يقدمه الموظف :

نعم

نوعا ما

لا

8- هل تعتقد بأن راتبك يتساوى مع الجهد الذي تقوم به :

نعم

نوعا ما

لا

9- لو طلب منك العمل لساعات زيادة مقابل الحصول على زيادة في الاجر هل توافق :

نعم

لا

10- هل توافق بأن راتب الموظف هو المسئول الاول لمدى انتمائة للمنظمة التي يعمل بها:

نعم

لا

11- هل تعتقد بأن الحوافز المعنوية تزيد من الرضا الوظيفي في المنظمة :

نعم

نوعا ما

لا

12- الاجور والحوافز هي من الاولويات في ادارة الموارد البشرية في المنظمة التي تعمل بها:

نعم

لا

13- الاجور هي السبب الاول في دوران العمل :

نعم

لا

14- يعتمد نجاح هذه منظمة على مستوى الاجور بها :

نعم

لا

الملخص

تعتبر الأجور و مختلف التعويضات الملحققة بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل تجاه العامل، و قد اعترف المشرع بهذا الحق في نص المادة 68 من قانون التوظيف العمومي الذي حدد الأجر.

و يرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله وجه إنساني و وجه اقتصادي فهو يمس من جهة حياة الكادحين ماديا ومعنويا، و من جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين العامل و رب العمل و هذا ما يجعله من أعقد المشاكل و مبعث للكثير من النزاعات العمالية.

من خلال هذه الدراسة حاولنا تحليل و تقييم طرق المستخدمة من قبل المستشفيات العمومية الجزائرية فحساب و تسيير أجور العاملين، و معرفة دور و مساهمة هذه الأجور على تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف العاملين بالمستشفيات من خلال دراسة الحالة، و توصلت الدراسة إلى أن هذا الأجر لها دور جد فعال و مهم في تحسين الخدمات المقدمة بالمستشفيات.

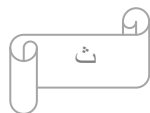
الكلمات المفتاحية

الأجر , التسيير , العاملين , المؤسسات الصحية , مستشفيات عمومية الجزائرية.

Résumé

Les salaires et les différents avantages qui leur sont attachés sont considérés comme les droits les plus fondamentaux du travailleur et sont les obligations les plus importantes de l'employeur envers le travailleur .Le législateur a reconnu ce droit dans le texte de l'article 68 de la loi sur l'emploi public. .

L'attention à cet élément parce qu'il est double, a un visage humain et un visage économique qui touche la vie des travailleurs financièrement et moralement, et d'autre part affecte les relations humaines et sociales entre le travailleur et l'employeur, ce qui en fait l'un des problèmes les plus complexes. Les conflits de travail .



De Pendant Ces Étude Nous avons
essayé Analyse Et Évaluation Façons Utilisé De Avant Hôpitaux Publi
c Algérie Le calcul et la gestion des salaires des
travailleurs , Et Découvrez Rôle Et Contribution Ces
salaires Sur Amélioré Qualité des services fournis par les
employés Dans les hôpitaux De Pendant ÉtudeStatut, Et Je suis
arrivé Étude Pour Ça Ces
salaires Son Rôle Découvrez Efficace Et Important Dans Amélioré Se
rvices fournis Dans les hôpitaux .

Mots clés :

Salaires, gestion, employés, établissements de santé, hôpitaux publics algériens.

