



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2016

قسم: علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

دراسة وتحليل تسيير الأجور في مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د) تخصص "إدارة مالية"

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ (ة):

- رقية صيفون

- كمال زموري

- سناء بولعراوي

- ليندة عميرة

السنة الجامعية: 2015/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم

ورسوله"

قال صلى الله عليه وسلم: "من سلك طريقا يلتمس

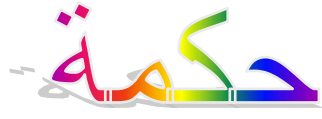
فيه علما سهل الله به طريقا إلى الجنة"

اللهم وفقنا لأختنا الأوقات بذكرك وشغلنا

بالأعمال الصالحات

اللهم بد علينا بالفضل والإحسان والعفو

والغفران



كن عالما

فإن لم تستطيع كن متعلما

فإن لم تستطع فأحرب العلماء

فإن لم تستطيع فلا تبغضهم

# شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله تعالى كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، الذي أنعم علينا بنعمة العلم،  
وألممنا الطموح والصبر وسدّد خطانا بأن أتممنا هذا العمل ومنّ علينا من فضله  
ونعمته التي لا تعد ولا تحصى، والصلاة والسلام على حبيب الحق، وخير الخلق محمد  
معلم الخلق أجمعين.

قال صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لم يشكر الله، ومن أهدى معروفًا  
فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له".

واحتراماً لقوله صلى الله عليه وسلم نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

الأستاذ كمال زموري الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث الذي لم يبخل علينا  
بكل توجيهاته ونصائحه وأفكاره البناءة، فكان نعم المعلم الناصح والصابر.

ونشكر كل موظفي إدارة المركز الجامعي لميلة الذين ساعدونا على إجراء  
التربص.

كما نشكر كل من وقف معنا بقدر كبير أو بسيط ودعمنا من بعيد أو قريب على  
إنجاز هذا البحث، بجهده، ووقته، ودعائه، ودام دعمنا معه أوفياء.

ليندة

رقية

سناء

الجمهورية

بسم الله الرحمن الرحيم  
الشكر لله أولا وأخيرا، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات.. إلهي لك الحمد

حتى ترضى وإليك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى  
.. وصلي اللهم وسلم وبارك على أفضل خلقك رسولك الكريم..

إلى من أوصانا بها الله برا وإحسانا إلى التي صبرت في حملي وعانت لأجلي.. إلى التي ربنتي على التواضع ومسامحة  
الآخرين وفعل الخير في كل حين..

إلى التي يضحك قلبي وتدمع عيناها ويهتز فؤادي لنطق اسمها.. أمي الغالية حفظك الله وأطال في عمرك..  
إلى من كلفه الله بالهبة والوقار.. إلى رمز الرجولة والتضحية.. إلى من دفعني إلى العلم وبه أزداد افتخارا.. إلى من شد ساعدي  
وقوى عضدي..

إلى من علمني أن لا مستحيلا في عالم يملؤه التحدي.. إلى من ربى فيا الثقة في النفس..

إلى من حلم أن يراني أعظم إنسانة في الوجود..

وتمنى أن يحمل شهادتي العليا بين يديه.. أي العزيز حفظك الله وأطال في عمرك..

اللهم أمهل عمر والداي لأرد جميلهم

إلى من تقاسمت معهم حب الوالدين وحلاوة الحياة ومرها.. إلى من بوجودهم أكتسب قوة وعزما لا حدود له إخوتي الأعزاء أعزني الله  
بهم: رنا، أمينة، صبرينة، زينب، حليلة، فاطمة الزهراء، خديجة، عائشة، محمد، سلسيل نور اليقين. حفظكم الله ورعاكم...

اللهم إجعلهم لي دخرا واجعلني لهم فخرا

إلى الوجوه المفعمة بالبراءة.. إلى رياحين الجنة وعطرها.. إلى: يوسف، رحمة، حنين...

إلى جميع أفراد عائلة صيفون دون استثناء

إلى التي أحببتي وأحببتها وسرت الدرب معها خطوة بخطوة ومازالت ترافقني إلى من عرفت كيف أجدها وعلمتني

ألا أضيّعها إلى ذات العطاء اللامحدود صديقتي الوفية دائما وأبدا نورة NoNa

إلى التي كانت لي نعم الأخت الناصحة.. وشاركني شتى أفراحي وأحزاني.. إلى ذات القلب الحنون.. صديقتي العزيزة سناء... NaYa

إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء.. إلى ينابيع الصدق الصافي.. إلى من معهم سعدت وبرفقتهم في درب الحياة الحلوة والحزينة سرت..

إلى من شققنا طريقا نحو النجاح والإبداع.. إلى من تكفلنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا: نورة، سناء، ليندة، صبرينة، أحلام، رجاء، خلود،

باتول، فايضة، مريم، زينب، بشرى، سميرة، سارة، أمينة...

إلى زملائي اللذان سارا معنا دروب العلم والمعرفة وكنا نعم الإخوان لنا إلى: زكرياء، جابر

هذه الحياة بدونك لا شيء.. معك أكون أنا.. وبدونك أكون مثل أي شيء.. إلى من كان لي درع أمان لأحتني به من غدر الزمان... إلى رفيق دربي:

عبد الرؤوف..

إلى كل من ذكرهم قلبي ووسعتهم مذكرتي ونسيهم قلبي... أهدي ثمرة جهدي...

رقية

بسم الله الرحمن الرحيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك، ولا تطيب الأوقات إلا بذكرك، ولا تطيب

الآخرة إلا بعفوك فاعف عنا واغفر لنا وصلي وسلم على نبينا

إلى من أوصانا بهما الله برا وإحسانا إلى التي وضع الله الجنة تحت قدميها إلى التي وثقت دائما بنجاحي ومازالت تمنحني هذه الثقة إلى التي أعتز بها إلى أعظم أخت وأجمل أم في الكون إلى التي مهما وصفتها فلا تكفي في حقها الكلمات "أمي الحبيبة" حفظها الله وأدام إشرافها كل صباح ربي أكرمها جنات النعيم

إلى النبي رباني على طريق الإسلام فأحسن تربيتي وعلمني آداب الكلام فأمسك بيدي وحملني على صفحات الدنيا وأوصلني إلى بر الأمان ليست سوى قطرات العرق من جبينه تحيط بي وتنير دربي...إلى من لا يكفي جهد الدهر لرد جميله إلى النور الذي ينير لي درب النجاح مثلي الأعلى "أبي الغالي" حفظه الله وأطال عمره.

إلى سندي في الحياة إلى من قاسموني رحم أمي فسبحان من جعل الأخوة بيننا فكان الحب عنواننا لنا، احتكروا الجلوس على ناصية قلبي أختايا العزيزتين: "هدى، وفاء"، وأخويا: "الحنون علاء الدين، والممدلل هيثم"

إلى "جدي الغالية" التي لم تحرمني يوما من دعائها و"جدي العزيز" حفظها الله وأطال عمرها

إلى عمي "نور الدين" وزوجته وأولاده: "حسام، محمد، أمين"

إلى عمي "عيسى" وزوجته وابنتيه: "ميساء، رحاب"، وابنه الصغير: "لقمان"

إلى كل عماتي وخالاتي وأخوالي وبناتهم وأبنائهم أخص بالذكر "عمتي يمينة"، و"عمتي وهيبه"

إلى صديقتي العزيزتين اللتين شاركتاني في هذا العمل "رقية، لـسـينة"

إلى أخواتي اللواتي لم تلذهن أمي صديقتي ورفيقتي دربي اللواتي قضيت بصحبتهن أسعد أيام حياتي "ليندة، نورة، سمراء، صبرينة، منار، مريم، أحلام، رميساء، باتول، فايذة، زينب، مريم، إيتسام....."

إلى من عشت معهم أحلى أيام حياتي الجامعية: "نورة، سمراء، ليندة، زينب، مريم، بشرى، كهينة....."

إلى رفيقتي الدراسة اللذان شاركاني درب العلم وكنا خير الأخوين إلى زميلي منذ الابتدائي زكي، وإلى زميلي جابر

إلى نصفي الثاني وشريك حياتي ومصدر إلهامي وسبب بسمتي وسعادتي إلى صاحب القلب الطيب الحنون خطيبي الغالي "داود" حفظه الله وأدام وجوده في حياتي

إلى كل من يحمل لقب بولـعرـاوي وعميرة

إلى كل طلبة السنة الثالثة إدارة مالية دفعة 2015-2016

إلى كل من علمني حرف أصبح سنا برقه يضيء الطريق أمامي

إلى كل من وسعتم ذاكرتي ولم توسعهم مذكرتي

إلى كل من يطلع على هذه المذكرة

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جمدي المتمثلة في هذا البحث المتواضع راجية من المولى عز وجل أن يجد القبول.

سـنـاء

بسم الله الرحمن الرحيم  
الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد  
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.  
أهدي هذا العمل إلى:

إلى من نزلت في حقهم الآيتين الكريمتين في كتاب الله  
إلى من ربتني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى من أَرْضَعَنِي الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إلى القلب الناصع بالبياض إلى نافورة الحب والعطاء إلى من أَعْتَبَرَهَا المدرسة الأولى في حياتي إلى أغلى إنسانة في هذا الوجود  
إلى أُمِّي الحبيبة حفظها الله.

إلى من عمل بكدي في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب  
إلى من كُتِبَ أنا مله ليقدّم لنا لحظة سعادة إلى من حصّد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى صاحب القلب الكبير أبي الكريم أدامه الله لي.  
إلى من حبه يجري في عروقي ويلهج بذكره فؤادي إلى أخي الكبير "نجيب" وإلى من أَرَى التفاضل بعينه والسعادة في ضحكته..  
إلى الوجه المنعم بالبراءة إلى أخي الصغير المدلل "بدر الدين".

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة  
إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة أخواني:  
إيمان، سارة، نجوى.

إلى روح أخي الصغير والغالي رحمه الله "باسم"  
إلى جدي الغالي حفظه الله.

إلى جميع أفراد عائلتي دون استثناء  
إلى من عرفت كيف أحبهم وعلموني أن لا أضيعهم إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع  
إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا إلى صديقاتي: نورة، سناء، سمرة، فايضة باتول، فاطمة، مريم  
وإلى رفيق الدراسة من الابتدائي إلى الجامعة إلى أخي وصديقي زكريا، وإلى زميلي جابر.  
إلى كل من أحبوني وأحببتهم إلى كل زميلاتي وزملائي إلى من قضيت معهم أوقات جميلة إلى كل من ذكرتهم ذكرتي  
ونسيتهم مذكرتي وإلى كل طلبة إدارة مالية دفعة 2016.

لبندة

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | الفهرس                                                      |
|--------|-------------------------------------------------------------|
|        | البسمة.....                                                 |
|        | دعاء.....                                                   |
|        | حكمة.....                                                   |
|        | شكر وتقدير.....                                             |
| II     | إهداء.....                                                  |
| VI     | فهرس المحتويات.....                                         |
| VII    | قائمة الأشكال.....                                          |
| IX     | قائمة الجداول.....                                          |
| أ - ث  | قائمة الملاحق.....                                          |
| 30 - 2 | المقدمة.....                                                |
| 2      | الفصل الأول: السياسة الأجرية في المؤسسة.....                |
| 3      | تمهيد الفصل الأول.....                                      |
| 3      | المبحث الأول: تسيير الوارد البشرية: الأبعاد والأسس.....     |
| 7      | المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وتطورها.....            |
| 10     | المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية..... |
| 12     | المطلب الثالث: التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.....     |
| 12     | المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأجور.....                |
| 16     | المطلب الأول: ماهية الأجور.....                             |
| 19     | المطلب الثاني: أهمية الأجور والعوامل المؤثرة في تحديده..... |
| 21     | المطلب الثالث: مبادئ ونظريات الأجور.....                    |
| 21     | المبحث الثالث: هيكل الأجور وكيفية تحديده.....               |
| 26     | المطلب الأول: بناء هيكل الأجور.....                         |
| 27     | المطلب الثاني: قواعد وأسس تحديد الأجور.....                 |
| 30     | المطلب الثالث: كيفية تحديد الأجور.....                      |
| 56-32  | خلاصة الفصل الأول.....                                      |

|         |                                                                                |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 32      | الفصل الثاني: كيفية تسيير الأجور في مؤسسات التعليم العالي.....                 |
| 33      | تمهيد الفصل الثاني.....                                                        |
| 33      | المبحث الأول: الإطار النظري للتعليم العالي.....                                |
| 36      | المطلب الأول: ماهية التعليم العالي.....                                        |
| 39      | المطلب الثاني: تطوير التعليم العالي.....                                       |
| 40      | المطلب الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجهها إدارة مؤسسات التعليم العالي.... |
| 40      | المبحث الثاني: أشكال ونظريات الأجور.....                                       |
| 42      | المطلب الأول: أشكال الأجور.....                                                |
| 48      | المطلب الثاني: النظريات الجبرية في تحديد الأجور.....                           |
| 49      | المطلب الثالث: نظرية المساومة الجماعية.....                                    |
| 49      | المبحث الثالث: دراسة الكتلة الأجرية في مؤسسات التعليم العالي.....              |
| 50      | المطلب الأول: مفهوم الكتلة الأجرية وأهميتها.....                               |
| 51      | المطلب الثاني: القواعد الاقتصادية المنظمة للكتلة الأجرية.....                  |
| 56      | المطلب الثالث: عوامل وكيفية تطور الكتلة الأجرية.....                           |
| 89 - 58 | خلاصة الفصل الثاني.....                                                        |
| 58      | الفصل الثالث: واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-     |
| 59      | تمهيد الفصل الثالث.....                                                        |
| 59      | المبحث الأول: وضعية التعليم العالي في الجزائر.....                             |
| 63      | المطلب الأول: التطور الكمي.....                                                |
| 65      | المطلب الثاني: التطور النوعي.....                                              |
| 69      | المطلب الثالث: نظام ل م د.....                                                 |
| 69      | المبحث الثاني: لمحة عامة حول المركز الجامعي لميلة.....                         |
|         | المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.....               |
| 72      | المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف      |
| 77      | -ميلة-.....                                                                    |
| 77      | المبحث الثالث: تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-....     |
|         | المطلب الأول: مكونات الأجرة ونظام التعويضات.....                               |
| 81      | المطلب الثاني: حجم الكتلة الأجرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-        |
|         | ميلة-.....                                                                     |

|        |                                                                        |
|--------|------------------------------------------------------------------------|
| 84     | المطلب الثالث: طريقة تحديد الأجر في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف- |
| 89     | .....ميلة-                                                             |
| 91     | .....خلاصة الفصل الثالث                                                |
| 94     | .....الخاتمة                                                           |
| 108-99 | .....قائمة المراجع                                                     |
|        | .....الملاحق                                                           |

قائمة الأشكال

و

الجداول

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                         | رقم الشكل |
|--------|-------------------------------------|-----------|
| 68     | هيكل أطوار التكوين في ظل نظام ل م د | 1-3       |

قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول                                                                                 | رقم الجدول |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 61     | تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج                                                           | 1-3        |
| 62     | تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج (الدراسات العليا)                                     | 2-3        |
| 63     | تطور الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى قطاع التعليم العالي خلال الفترة (1994-2009)  | 3-3        |
| 64     | تطور عدد المؤسسات الجامعية                                                                   | 4-3        |
| 65     | تطور ميزانية التعليم العالي خلال الفترة (2005-2015)                                          | 5-3        |
| 74     | التطور العددي للمستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-                           | 6-3        |
| 76     | عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح خلال الفترة (2008-2015) | 7-3        |
| 78-77  | عمليات التكوين في الخارج وتحسين المستوى وتحديد المعلومات للمستخدمين الأساتذة                 | 8-3        |
| 82     | تعويض التوثيق في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-                                       | 9-3        |
| 82     | تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجيين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-                | 10-3       |
| 83     | تعويض التأهيل العلمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-                                | 11-3       |
| 85     | مجموع النفقات المستخدمين للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-                               | 12-3       |
| 86     | مجموع نفقات التسيير للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف-ميلة-                                    | 13-3       |
| 87     | تطور الكتلة الأجرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف -ميلة-                                | 14-3       |

# قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق                                            | الصفحة |
|------------|---------------------------------------------------------|--------|
| 1-3        | الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- | 99     |
| 2-3        | الشبكة الاستدلالية للمرتبات                             | 100    |
| 3-3        | كشف راتب لأستاذ مساعد قسم أ                             | 101    |
| 4-3        | كشف راتب لعامل برتبة متصرف رئيسي                        | 102    |
| 5-3        | كشف راتب لعامل برتبة متصرف                              | 103    |

# المقدمة

## المقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة في مختلف الفئات والمستويات والتخصصات فهي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة والإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها. فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمؤسسة، لذلك حظي العنصر البشري باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير.

كما يعتبر الأجر من أصعب وأهم المواضيع الممكن دراستها نظرا لأهميته في حياة الأفراد، فالأهمية التي يوليها العمال للأجرة تجبر المؤسسة على إقامة سياسة أجرية فعالة لها تأثير على العامل وعلى بيئة عمله، ورغم كل العواقب الممكن أن تواجهها المؤسسة في إقامة هذه السياسة، إلا أن الأجر أخذ مكانة هامة في السياسة الاجتماعية، ذلك لأن العامل أصبح يتقبل فكرة أن الأجر والكفاءة في العمل يتماشيان معاً، كما أنه ازداد طرح هذا الموضوع بكثرة، لذلك فإن الاهتمام والعناية بتحديد الأجر العادل وهذا عن طريق وضع سياسة جيدة وعقلانية للأجور وهذا من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح إدارة الأفراد في المؤسسة.

وعليه وبعد كل ما تقدم يتبادر لنا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**1/ إشكالية البحث: كيف يتم تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-؟ وهل يلعب هيكل الأجور دورا استراتيجيا في تحسين أداء العمال في المركز الجامعي؟**

للإجابة على الإشكالية المطروحة صغنا بعض الأسئلة الفرعية التي تساعدنا في الإجابة على التساؤل الرئيسي و هي:

- ما المقصود بتسيير الموارد البشرية؟ و ما هي أهدافها؟
- ما مفهوم الأجر؟ و فيما تكمن أهميته؟
- فيما يتمثل هيكل الأجور؟
- ما المقصود بالإطار النظري للتعليم العالي؟
- كيف يتم دراسة الكتلة الأجرية على مستوى مؤسسات التعليم العالي؟
- ماهو واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-؟ و هل يساهم الأجر في تحسين السير العادي لنشاط المركز؟

### 2/ فرضيات البحث:

في ضوء الإشكالية السابقة و الأسئلة الفرعية يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

- تسيير الموارد البشرية هي المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع.
- الأجر هو المقابل الذي يتحصل عليه الفرد مقابل خدمة العمل بحيث يحقق الرضا والرفاهية للموظف.
- هيكل الأجور هو عبارة عن إطار عام يشتمل على قواعد و ضوابط التي بموجبها يتم دفع أجور العاملين في المنظمات.
- وجود عوامل وقواعد تساهم في تطور الكتلة الأجرية.
- يتم تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- على شكل قواعد ضوابط.

### 3/ أهداف البحث:

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهايتها للوصول إلى تحقيق أهداف معينة سواء كانت هذه الأهداف نظرية كمحاولة فهم و تفسير موضوع معين، أو كانت أهداف تطبيقية كمحاولة إيجاد حلول لمشكلات ميدانية ترتبط بتطبيقات معينة، أو إجراءات محدودة، و عليه فإن دراستنا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- هدف علمي:** يهدف البحث إلى توفير دراسة علمية اقتصادية حول تسيير الأجور التي تقوم بها المؤسسات من خلال حصر دراستنا هذه في المؤسسات الجامعية لمعرفة كيفية تسييرها للأجور.
- هدف تطبيقي:** تهدف دراستنا الميدانية إلى معرفة كيفية تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

### 4/ أهمية البحث:

تتحدد الأهمية النظرية و التطبيقية لهذا البحث في معالجة إحدى أهم الموضوعات التي تتمثل في تسيير الأجور، التي تساهم في تحسين السبر العادي لنظام المؤسسات التعليمية.

### 5/ دوافع وأسباب اختيار الموضوع:

سبب اختيارنا لهذا الموضوع يمكن لدوافع ذاتية و أخرى موضوعية، فبالنسبة للدوافع الذاتية فتتمثل في تخصصنا في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و كذا الميولات الشخصية في الخوض لمثل هذه المواضيع، كما أن قلة مثل هذه البحوث و ندرتها في المركز الجامعي-ميلة- و التي تتناول موضوع تسيير الأجور في مؤسسات التعليم العالي جعلنا نقوم باختياره.

أما الدوافع الموضوعية فتتمثل في كون موضوع الدراسة موضوع حساس و يشغل العديد من الأوساط الاقتصادية الوطنية وهو يتطلب منا الاطلاع الجيد على موضوع دراسة و تحليل تسيير الأجور في مؤسسات التعليم العالي.

بالإضافة إلى أسباب أخرى نوجز أهمها فيما يلي:

- ✓ الرغبة في معالجة هذا الموضوع بسبب الاهتمام المتزايد به في الآونة الأخيرة و الاستفادة من دراسته.
- ✓ التعرف على طرق تحديد الأجور في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ معرفة و دراسة الكتلة الأجرية في مؤسسات التعليم العالي.
- ✓ الأهمية التي يبرزها موضوع الأجور بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي.

### 6/ المنهج المستخدم في البحث وأدواته:

لتحقيق أهداف الدراسة و من أجل اختبار صحة الفرضيات المذكورة اعتمدنا على المنهج الوصفي في تحديد الإطار النظري عبر عرض المفاهيم المتعلقة بالدراسة بصفة عامة.

أما فيما يخص الجزء التطبيقي فقد استخدمنا أسلوب دراسة الحالة من أجل التعمق و الوصول إلى النتائج المتعلقة بالحالة المدروسة و إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة تعليمية جزائرية وهي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- باعتبارها أحد أهم المؤسسات التعليمية الوحيدة في المنطقة.

كما اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات و الوسائل للحصول على المعلومات التي نخدم موضوعنا و تتمثل هذه الأدوات في:

**الجانب النظري:** اعتمدنا على مراجع و مصادر مختلفة و المتعلقة بموضوع الدراسة و المتمثلة في الكتب و المذكرات و مختلف الرسائل الجامعية، بالإضافة إلى الملتقيات و الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع و التي لها صلة به.

الجانب الميداني: اعتمدنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى ذلك اعتمدنا على المعطيات و المعلومات الإحصائية الخاصة بالمركز الجامعي.

### 7/ هيكل البحث:

من أجل الإلمام بمختلف الجوانب التي يطرحها موضوع البحث، قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين نظريين بالإضافة إلى فصل ثالث متمثل في فصل تطبيقي يعكس الدراسة الميدانية.

الفصل الأول: تحت عنوان " السياسة الأجرية في المؤسسة " حيث اشتمل على ثلاث مباحث، المبحث الأول تم التطرق إلى مفاهيم حول تسيير الموارد البشرية، المبحث الثاني تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول الأجور، أما بالسنة للمبحث الثالث قمنا بالتطرق إلى هيكل الأجور و كيفية تحديده.

الفصل الثاني: تحت عنوان " كيفية تسيير الأجور في مؤسسات التعليم العالي " حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه الإطار النظري للتعليم العالي، المبحث الثاني تناولنا فيه أشكال و نظريات تحديد الأجور، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه دراسة الكتلة الأجرية في مؤسسات التعليم العالي.

الفصل الثالث: تحت عنوان " واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- حيث اشتمل على ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص لوضعية التعليم العالي في الجزائر، المبحث الثاني تناولنا فيه لمحة عامة حول المركز الجامعي لميلة، أما بالنسبة للمبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة-.

الخاتمة، و قد تم التوصل إلى النتائج الخاصة بالدراسة إضافة إلى بعض التوصيات و الاقتراحات.

### 8/ صعوبات البحث:

عند إعدادنا لهذا البحث واجهتنا صعوبات يمكن حصر هذه الصعوبات و العراقيل في النقاط التالية:

- ✓ قلة المراجع و الكتب المتعلقة بالموضوع في المركز الجامعي.
- ✓ تشعب الموضوع و كثرة المصطلحات التي تخدمه مما جعلنا نواجه صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة بشكل واضح.
- ✓ ندرة الدراسات السابقة حول هذا الموضوع في المركز الجامعي.

الفصل الأول:  
السياسة الأجرية  
في  
المؤسسة

### تمهيد الفصل الأول:

إن تسيير الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال حيث العنصر البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال، فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بالمهمة السهلة أو السريعة، كذلك فإن تحفيزهم بالأجور هو أمر يتطلب اهتماما خاصا من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية، فالأجور تعتبر من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى إيجاد علاقة حسنة بين العمال والإدارة، كما أنها أداة تعكس مدى رضا الفرد عن عمله وعن الأجر الذي يحصل عليه لقاء هذا العمل سواء كان هذا الأجر نقديا أو عينييا.

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تسيير الموارد البشرية: الأبعاد والأسس.

**المبحث الثاني:** مفاهيم أساسية حول الأجور.

**المبحث الثالث:** هيكل الأجور وكيفية تحديده.

## المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية: الأبعاد والأسس

يمثل تسيير الموارد البشرية وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة الموارد البشرية لما لها من أهمية بالغة، لدى تطرقنا في هذا المبحث إلى التعريف بالموارد البشرية وتسييرها.

### المطلب الأول : مفهوم الموارد البشرية و تطورها

مر مصطلح الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية، إذ بدأ هذا التسيير تحت مسمى تسيير القوى العاملة أو تسيير الأفراد التي تتضمن تسيير الأفراد العاملين في المؤسسة، من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم والانتهاؤ بتقاعدهم وإنهاء خدماتهم<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

يعتبر البشر كمورد بالنسبة للمؤسسة مثل المباني، المخزون أو النقدية في الصندوق وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار ولكي تستطيع المؤسسة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها تسييرها، بمعنى أنه يتطلب تخطيط، تنظيم، توجيه، وتقييم ، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج ، وفي الواقع يوجد جانب كبير من الحقيقة في تلك المقولة التي تقول " أن البشر هم أهم عامل تملكه هذه المؤسسة ".

ويعتبر البشر المتغير المحوري في كل المؤسسات ، والذي من دونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، ويمكن أن تزداد الموارد البشرية في قيمتها مثلما تزداد قيمة النقود حينما تودع في حساب توفير ويكون هدف تسيير الموارد البشرية بالتالي هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها والإنتاجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - منير نوري ، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 38.

<sup>2</sup> - خضير كامل محمود و ياسين كاسب الخرسة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 19.

وتعرف الموارد البشرية بأنها تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس وإقناع، من ذلك نتعرف على صنفين أساسيين في تركيب الموارد البشرية هما<sup>1</sup>:

✓ صفة القدرة على أداء الأعمال ability؛

✓ صفة الرغبة على أداء الأعمال motive.

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان، بمعنى أنهما تكملان بعضهما البعض، ولا غنى للواحدة عن الأخرى كما أن أداء العمل يتوقف على التفاعل والتكامل بين قدرات الموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل.

وتعرف أيضا الموارد البشرية على أنها جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين و الذين جري توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي اتفاقيتها التنظيمية التي توضع و تتضبط و توجه أنماطهم السلوكية ومجموع من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة مقابل أجور ومزايا وظيفتهم<sup>2</sup>.

إن الموارد البشرية كما سبق القول يجب تخطيطها وتنظيمها وقيادتها وتقييمها بمعنى أنه يجب تسييرها.

### الفرع الثاني : التطور التاريخي لتسيير الموارد البشرية

إن أهم المراحل التي مر بها تسيير الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي<sup>3</sup>:

❖ **المرحلة الأولى: تطورت الحياة الصناعية بعد الثورة الصناعية:** قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان مثلا الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة لكثير من المشاكل الإنسانية، حيث:

<sup>1</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 20.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص: 11.

<sup>3</sup> - محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص: 13-16.

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

- نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير، وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.

❖ **المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:** إن من أهم التطورات التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة، وهي:

1. **تطور حقيقي في الإدارة:** ويقصد تاييلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية، التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة، وتنقسم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتماداً على أعلى المواد والمعدات المستخدمة.

2. **الاختيار العلمي للعاملين:** يعتبره "تاييلور" الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من قدراتهم و مهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، يتم اختيارهم.

3. **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تاييلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل وتدريب مناسب على العمل، وهو أمر جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب من العمل.

4. **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تاييلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره، وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل الإنتاجية.

❖ **المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:** في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة، وحاولت النقابات العمالية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العمل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية.

❖ **المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:** حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيارهم الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفا و بيتا) وطبقت بنجاح على العمل تقاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية

الصحية والأمن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة، وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريبي لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة.

❖ **المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:** حيث شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية، حيث أجريت تجارب هوثورن بواسطة "التو مايو"، وأقنعت الكثير بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة.

❖ **المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:** في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية، وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية، والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس الأنثروبولوجيا، وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية، حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعامل وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة معاونة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين، وأثر العوامل على هذه السلوك، وتصنيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية.

## المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم تسيير الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها، والوظائف الأساسية لها وذلك كما يلي:

### الفرع الأول : مفهوم تسيير الموارد البشرية

لقد اختلف الكتاب في تعريف تسيير الموارد البشرية ولكنهم التقوا في الإطار العام للمضمون و الآتي عرض موجز لما ورد في الآراء و التعاريف التي جاء بها بعض الكتاب:

- **تعريف Friench:** والذي عرفها بكونها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة"<sup>1</sup>.
- **تعريف فليبو:** حيث يعرفها بأنها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النوادي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة"<sup>2</sup>.
- **تعريف Gluek:** "هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها"<sup>3</sup>.
- **تعريف Sikula:** "هي استخدام عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعويض والأجور وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية"<sup>4</sup>.

يلاحظ من استعراض هذه التعاريف أنها تلتقي وتتفق على كون تسيير الموارد البشرية هي التخطيط والتنظيم والقيادة والتحفيز وغيرها من الأنشطة التي تؤدي إلى الارتفاع وتنمية قدرات العاملين والوصول بهم إلى أقصى إنتاجية ممكنة ضمن مجموعات عمل متعاونة ومتعايدة تحقق للمنظمة أهدافها.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 22.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص: 23.

<sup>3</sup> - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 6.

<sup>4</sup> - محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 31.

## الفرع الثاني : أهمية و أهداف تسيير الموارد البشرية

### أولاً: أهمية تسيير الموارد البشرية

تتمثل أهمية تسيير الموارد البشرية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع أفراد التنظيم؛
- رعاية العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم؛
- الاحتفاظ بالتسجيلات المتعلقة بكل عامل في المؤسسة بشكل موحد؛
- إيجاد الحافز لدى القوى العاملة لتقديم أقصى مجهود لتحقيق أهداف المنظمة؛
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المشروع من حيث الترقية والأجر والتدريب والتطوير.

### ثانياً : أهداف تسيير الموارد البشرية

هناك مجموعة من الأهداف التي يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيقها، أهمها<sup>2</sup>:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب والمتحفزة؛
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة؛
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل؛
- تسيير و ضبط عملية التغيير " لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف؛

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014، ص:18.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص ص: 43-44.

- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد و هي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة تتمثل في برامج تدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فتتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

### الفرع الثالث: الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية

تتمثل الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية فيما يأتي<sup>1</sup>:

1. **تصميم وتحليل العمل:** ويراد به الوقوف على الأنشطة المكونة للوظيفة وتحديد مهامها ومسؤولياتها بحيث تكون متناسبة مع مواصفات من يشغلها.
2. **الاختيار والتعيين:** تعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختبار والمقابلات الشخصية.
3. **وضع هيكل الأجور:** وتقضي هذه الوظيفة تحديد الأجور والدرجات الأجرية للوظائف ووضع سياسة أجرية فاعلة تشمل جميع العاملين.
4. **وضع أنظمة الحوافز:** وتتطلب هذه الوظيفة منح الموظف التميز في الإدارة ما يقابل ذلك بشكل عادل وتحفيز أداء العمل الجماعي وبذلك يمكن الاستفادة من وجود الحوافز الفردية إلى جانب الحوافز الجماعية.
5. **التدريب:** وتعنى هذه الوظيفة برفع كفاءة وقدرات ومهارات العاملين وتوجيهها باتجاه الأعمال الأكثر كفاءة وإنتاجية.
6. **تقييم أداء العاملين:** وتقضي هذه المهمة وضع مقياس فاعلة ومؤثرة لقياس أداء الموظفين لغرض تحديد اتجاهات التطور والتقدم في أدائهم لواجباتهم.
7. **التخطيط لحركة الوظائف:** ويراد بها وضع خطة لحركة الوظائف في المنظمة تشمل النقل والتدريب والترقية والترفع و غير ذلك.
8. **تنظيم العلاقة مع النقابات العمالية:** وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء عن الخدمات وما إلا ذلك من القضايا التي تنظم العلاقة مع النقابات.
9. **ضمان أمن وسلامة العاملين:** ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وأمنهم وصحتهم.
10. **جدولة ساعات العمل:** وتهتم هذه الوظيفة بتحديد عدد ساعات الاستراحة والعطل بما يتلاءم مع كفاءة العامل.

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27-28.

### المطلب الثالث : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: أهميته و متطلباته

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية ومتطلبات هذا التسيير كما يلي:

#### الفرع الأول : مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وبالتالي فهو مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيرات البيئية<sup>1</sup>.

كما يعد التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة وإستراتيجيتها التنافسية، كما يعتبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها.

ويرتبط التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بمجالات عديدة كثافة المؤسسة وتلبية احتياجات من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها وتسيير التغيير....

من تلك التعاريف يتبين أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

إن التسيير الإستراتيجي يجب أن يركز على:

- ✓ عدم اعتبار إستراتيجية المؤسسة مخرجات معدة سلفا يتعين تكيف إستراتيجية الموارد البشرية معها؛
- ✓ إمكانية تغيير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية؛
- ✓ أن لا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع، بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة.

<sup>1</sup> - سمالي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص ص: 83-84.

### الفرع الثاني : أهمية و متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بسبب<sup>1</sup>:

#### أولا :

○ ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

#### ثانيا :

○ بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا للتسيير الإستراتيجي، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب تسييرها للأصول الأخرى على حسن تسييرها للموارد البشرية.

وتتجلى أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي و منها:

- ✓ انخفاض رضا العاملين عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- ✓ شعور الأفراد بقلة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم؛
- ✓ الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال؛
- ✓ الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات، واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم؛
- ✓ الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط، وتقديمها إغراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج؛

<sup>1</sup> - سمالي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص ص: 88-89.

✓ الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيا المعلومات.

## المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأجور

المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية في قطاع الأعمال هي إعداد نظام الأجور للمنظمة، ويعتبر هذا النظام من أهم الأنظمة التي تحتاجها أية منظمة لأنه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم واستمرار وجودها، كما يتطلب إعدادها بشكل سليم مجموعة مستلزمات إدارية وفنية معقدة.

### المطلب الأول: ماهية الأجور

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأجر، أنواع الأجور، وخصائص نظام الأجور، وذلك كما يلي:

#### الفرع الأول: مفهوم الأجر

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم الأجر الذي يعتبر المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء عمله المبذول.

فالأجر من وجهة نظر العلماء والفقهاء عبارة عن مقوم من المقومات التي يتأسس عليها عقد العمل، فعقد العمل لا يصلح إلا خلال توفر عنصر الأجر بصفة فعلية، والأغلب عليه طابع التبرع والتطوع من قبل العامل.

وحسب النظرية الأولى للأجور والتي تعود على الفيلسوف الإيطالي بسانت نوما بين (1255-1274) والتي يعتبر فيها هذا الأخير أن المعنى الحقيقي والصحيح للأجر هو " ذلك المقابل الذي يمكن لمستفيد منه من الحياة بصفة عادية وذلك تبعا لمحيطه ووضعه الاجتماعي"<sup>1</sup>.

كما يعرف الأجر على أنه: "السعر الذي يدفع من أجل استخدام العمل في إنتاج سلعة ما، وبعبارة أخرى هو ما يحصل عليه العامل مقابل خدمة العمل الذي يساهم بها في العملية الإنتاجية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص: 187.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 187.

كما يعرف على أنه جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله الشخص في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة لتحقيق أهداف المنظمة، وبشكل عام يمكن القول إن مرجع دفع الأجور يكون على أساس وحدة الزمن أو على كمية الإنتاج.

وهناك من يرى بأن الأجر هو مجموع الامتيازات المادية والمعنوية التي تنشأ عن علاقة العمل حيث نعني بالامتيازات المعنوية تلك الامتيازات التي لا يمكن قياسها بقياس كمي لكنها ذات أهمية بالنسبة للعمل<sup>1</sup>.

وهناك من يرى بأن الأجر مفهوم ضيق وآخر واسع كما يلي<sup>2</sup>:

- **المفهوم الضيق:** يعتبر الأجر بأنه المقابل المالي الذي يحصل عليه العامل سواء مباشرة، أي كالنقود أو بشكل غير مباشر كالخدمات، الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها.
- **المفهوم الواسع:** يعتبر الأجر بأنه المقابل المالي المباشر أو غير المباشر بالإضافة إلى مقابل غير مادي يحصل عليه الفرد في منصبه مثل بيئة العمل المادية، الاجتماعية والنفسية.

كذلك يعتبر الأجر كوسيلة لإشباع حاجات العمال وبالتالي فهو وسيلة لتحفيزهم عن العمل، وكذلك كتكلفة يجب أن تتناسب مع عوائدها لتحقيق التوازن بين ما تدفعه المؤسسة من أجور وما تحصل عليه في المقابل.

ومن خلال التعاريف السابقة فإن الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه العامل نتيجة عمله لصالح شخص آخر معنوي أو طبيعي ويكون هذا المقابل في شكل مادي (نقود) أو في شكل امتيازات غير مادية.

### الفرع الثاني: أنواع الأجور

يمكن تصنيف الأجور والرواتب إلى أصناف أو فئات أو أنواع متعددة وفق أسس متعددة أيضا من أهمها<sup>3</sup>:

**أولا: من حيث نوع الأجور، وتصنف إلى:**

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

<sup>2</sup> - سنان الموسى، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 135.

<sup>3</sup> - نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص: 197-200.

1. **الأجور النقدية:** يقصد بها مقدار المبالغ المالية النقدية التي يستلمها الفرد الموظف كأجور لقاء ما يقوم به من أداء للمهام والأعمال التي يكلف بها والمسؤوليات والواجبات التي تتطابق به بصورة دورية (يومية أو أسبوعيا أو شهريا أو أي شكل من أشكال الدفع)، وتكاد الأجور الشهرية هي الحالة الغالبة للدفع في المنظمات الحكومية، مع استثناءات بسيطة تخص أسلوب التعاقد والعمل المؤقت وما شابه ذلك، وتمتاز الأجور النقدية بمرونتها بالنسبة للفرد العامل وحرية الكاملة في التصرف بها، وسهولتها عند عمليات الدفع والاحتساب والتسليم والاستلام والحمل والاحتفاظ بها، إلى غير ذلك، وتعد الأجور النقدية النوع الشائع من بين الأنواع الأخرى في الدول جميعها على تباين أنظمتها الاقتصادية والسياسية.

2. **الأجور الحقيقية:** يقصد بها القوة الشرائية للأجور النقدية التي يستلمها بصفة دورية في الأنظمة التي يعمل بها، أي كمية السلع والخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية، أو بكلام آخر هي مقدار الإشباع الذي يوفره له أجره النقدي من السلع والخدمات والاحتياجات الأخرى.

إن الأجر الحقيقي هو الذي يكشف المستوى المعيشي ومستوى الرفاهية التي يعيشها العاملون في بلد ما، إذ أن ارتفاع الأجور النقدية في بلد ما، قد لا يعني ارتفاع الأسعار والتضخم قد يؤديان إلى انخفاض الأجور الحقيقية للعاملين في بلد ما على الرغم من الارتفاع الظاهري للأجور النقدية فيه.

3. **الأجور العينية:** هي الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من وإلى محل العمل، أو الخدمات العلاجية والصحية للعاملين وعوائلهم أو خدمات التعليم، أو توفير الدور والشقق السكنية ببدلات إيجار رمزية، أو تزويد العاملين بأنواع من الملابس أو بعض السلع من إنتاجهم أو إنتاج المعامل الأخرى، أو بيعهم بعض السلع المعمرة أو غيرها بأسعار مخفضة.

إن الأجور العينية هي السمة الغالبة للمنظمات الحكومية، إذ أن إمكانياتها المالية العالية وفلسفتها الاجتماعية والأخلاقية تجعلها تتبنى مثل هذه السياسات الخاصة بالدفع، عكس المنظمات الخاصة التي لا تسمح لها فلسفتها المبنية على تحقيق أعلى قدر من الأرباح إضافة إلى ضعف إمكانياتها المالية التي لا تقارن بإمكانيات الدولة، من تبني مثل هذه السياسات الخاصة بالدفع، خلافا للمنظمات الخاصة التي لا تسمح لها فلسفتها المبنية على تحقيق أعلى قدر من الأرباح، مع ضعف إمكانياتها المالية التي لا تقارن بإمكانيات الدولة، مع تبني مثل هذه السياسات في الدفع.

ثانيا: من حيث طبيعة الأجور، وتصنف إلى:

1. **الأجور الاسمية:** هو الأجر الذي تحدد، بعض أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الدول تبعا للمؤهل العلمي أو الخبرة أو سنوات الخدمة أو جميعها معا وبحسب الدرجة الوظيفية علاوات أو بدلات كغلاء المعيشة، وعلاوات الأولاد والزوجة والسكن والنقل وغيرها.
2. **الأجور الكلية:** هي الأجور الاسمية مضافا لها جميع العلاوات والإضافات الأخرى كغلاء المعيشة، وبدلات النقل والسكن والإطعام وأي شيء آخر من أشكال الإضافات على الأجر الأسمى المشترك في أعلاه، أي هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل في نهاية كل فترة زمنية محددة من أجر لقاء ما يبذله من جهود وما يؤديه من أعمال وما ينهض به من مسؤوليات وأعباء في منظمته، وهو الأجر الذي يهتم به الفرد العامل، وفي ضوءه يحدد ميزانيته الخاصة بالإنفاق على إشباع حاجاته المتنوعة والذي بالمقابل يجب أن تهتم به المنظمة باعتباره أحد أهم دوافع العمل خصوصا لدى شرائح العاملين في المستويات الدنيا والوسطى في السلم التنظيمي والوظيفي في المنظمات العاملة في الجهاز الإداري الحكومي الخاص.
3. **الأجور الإضافية:** هي الأجور التي يستحقها الفرد العامل مقابل الأعمال أو المهام أو المسؤوليات الإضافية التي يضطلع بها إضافة إلى أعماله ومهامه ومسؤولياته الأساسية أو الاعتيادية، فعندما يقوم الفرد بإنجاز أي عمل خارج وقت عمله الرسمي الاعتيادي فإنه يستحق عليه أجرا يسمى أجرا إضافيا.

وعندما ينتج كمية من السلع أكثر من الحد المقرر، فإنه يستحق عن كل وحدة إضافة أجرا إضافيا فلو عمل الموظف أو العامل في اليوم الواحد مثلا عشر ساعات، وكان عدد ساعات العمل اليومي الاعتيادي 8 ساعات فإنه يستحق أن يدفع له أكبر إضافي بما يعادل أجر ساعتين وهكذا.

### الفرع الثالث: خصائص نظام الأجور

يتميز نظام الأجور الجيد بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- ✓ انسجامه مع قيم المنظمة؛
- ✓ توافقه مع أهداف المنظمة وخطط عملها؛
- ✓ مساندته للسلوك الذي تسعى المنظمة لإرسائه؛
- ✓ علاقته الوطيدة بأداء المنظمة وإنتاجيتها؛

<sup>1</sup> - مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 194-195.

- ✓ خلقه المنافسة الإيجابية بين العاملين؛
- ✓ توفيره بيئة عمل لجذب وضمان استمرار ذوي الخبرة والكفاءة في المنظمة؛
- ✓ تلاؤمه مع متطلبات سوق العمل؛
- ✓ علاقته الوطيدة بإستراتيجية المنظمة وأسلوب العمل الإداري فيها؛
- ✓ خلقه التوازن المطلوب بين الأجر والإنتاجية.

### المطلب الثاني: أهمية الأجور والعوامل المؤثرة في تحديدها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى أهمية الأجور، وظائف الأجور، والعوامل المؤثرة في تحديدها كما يلي:

#### الفرع الأول: أهمية الأجور

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع متطلبات الفرد الحياتية سواء كانت هذه المتطلبات أساسية لمعيشته وبقائه أو ديمومته وشعوره بالطمأنينة والرفاه والتشاك مع العلاقات الإنسانية في المجتمع وتتجلى أهميتها فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تشعر الموظف بالتقدير من قبل المنظمة التي ينتمي إليها؛
- ✓ وسيلة لقياس منزلة الموظف ومكانته واندفاعه نحو احترام ذاته؛
- ✓ تحقق الراحة والرفاهية للموظف؛
- ✓ تحفظ للموظفين رضاهم وانتهاهم و استمرار ولائهم؛
- ✓ وسيلة لاستقطاب القدرات والكفاءات ذات الأهمية للمنظمة؛
- ✓ وسيلة للإبقاء على الكفاءات الجيدة في المنظمة؛
- ✓ تحقيق العدالة بين الموظفين وخلق شعور بعدم التمييز بينهم.

#### الفرع الثاني: وظائف الأجور

من بين الوظائف المتعددة للأجور نذكر مايلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص ص: 189-190.

<sup>2</sup> - زاهد محمد دبيري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص: 220-221.

- (1) **تخصيص وتوزيع الموارد البشرية:** حيث تجذب الأجور الأفراد (القادرين والراغبين في العمل) لوظائف محددة دون غيرها ومن تم توزيع الموارد البشرية وفق معدلات الأجور في الوظائف والأنشطة المختلفة، إذن تستخدم الأجور لتحريك العمالة جغرافيا وصناعيا ومهنيا، فالطلب على المهن الصناعية نظرا لارتفاع أجورها أكبر من الطلب على المهن الزراعية والمكتبية لانخفاض أجورها كما أن الطلب على الوظائف الهندسية والحسابات الإلكترونية اليوم أكثر من غيرها بسبب توسع فرص التوظيف وارتفاع الأجور في هذه المجالات الجديدة ولقد انخفض الطلب على وظائف التعليم مثلا عن غيرها بسبب انخفاض أجورها في حين زاد الطلب النسبي على وظائف تعليم الرياضيات واللغات عن غيرها بسبب فرص زيادة الدخل بالدروس الخصوصية والعمل في المدارس الخاصة.
- (2) **الاستخدام الاقتصادي للموارد البشرية:** تدفع الأجور للناس باختيار أنسب الوظائف لكل مجموعة من المهارات والقدرات الفردية وبالتالي يتحقق التشكيل الاقتصادي للموارد البشرية فالأجر المناسب يشجع الفرد في توظيف قدراته ومهاراته في أفضل الوظائف، وعليه من المتوقع تشجيع النظام الفعال للأجور لكل من أصحاب العمل والعاملين للتخصيص الفعال للموارد البشرية.
- (3) **تحقيق الاستقرار الاقتصادي والنمو:** يترتب على تخصيص الموارد البشرية واستخدامها اقتصاديا عن طريق النظام الفعال للأجور تحقيق الاستقرار والنمو في المجتمع. ومن الضروري تناسق وتناسب معدلات ونسب الزيادة في الأجور مع مستويات تسعير المنتجات النهائية منها من التضخم والكساد، فيترتب على انخفاض الأجور دون انخفاض في الإنتاج آثار انكماشية، في حين يترتب على الزيادة الكبيرة في الأجور أسرع من الزيادة في الإنتاج آثار تضخمية، علما بأن الزيادة في الأجور دون مبرر الزيادة في الإنتاج سوف تؤدي إلى عدم تشجيع الاستثمارات، لذلك نحن ننادي بالاستقرار مع معدل نمو معقول في الحياة الاقتصادية وهو ما يمكن انجازه عن طريق نظام الأجور في المجتمع، حتى يتحقق التوازن والتوسع.
- (4) **تحقيق الأجور إشباعا للحاجات الاجتماعية والمكانة والمركز الأدبي:** صحيح أن الأجور تشبع سلم الحاجات الإنسانية (المادية، الأمانية، الاجتماعية، السيكولوجية) ولكنها عادة ما تعكس المركز الأدبي والاجتماعي والتنظيمي للفرد في المجتمع، كما يحدد الأجر مستوى المعيشة لأفراد الأسرة وأسلوب حياتها ونمط استهلاكها وعادة شرائها.
- (5) **نظم الحوافز والدوافع:** تستخدم الحوافز والدوافع المادية والمعنوية الايجابية والسلبية، لتشجيع العمالة على المحافظة على معدلات الإنتاج وتحقيق زيادة ملموسة فيها، والابتكار والتجديد وتجنب معوقات الإنتاج.

#### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد الأجور

من العوامل المختلفة المؤثرة في تحديد الأجور نذكر مايلي<sup>1</sup>:

- (1) **العوامل الاقتصادية:** أثناء ظروف الرواج يزيد الطلب على المنتجات وتنتعش الأسواق، وبالتالي تزداد الحاجة إلى تعيين عاملين ويؤثر ذلك على تحديد أجورهم.
- (2) **مستوى المعيشة:** تتأثر الأجور كذلك بمعدلات التضخم والتي بدورها تؤثر على القوة الشرائية لما يستلمه العاملون من أجر مما يجعل رفع الأجور وفق معدلات التضخم عملية ضرورية للمحافظة على المستوى المعيشي للعاملين.
- (3) **مستوى أداء العاملين:** يعد مستوى أداء العاملين محددًا أساسيًا في تحديد الأجر، إذ أنه من الطبيعي أن يتقاضى العامل الذي يبذل جهدًا أكبر من غيره الذي يبذل مجهودًا أقل.
- (4) **الخبرة العلمية:** فكلما قضى العامل فترة أطول في العمل كلما اكتسب خبرات أكثر وبالتالي أستحق أجور وعلاوات أكبر.
- (5) **طبيعة العمل:** إن لطبيعة الوظيفة والجهد المبذول فيها وظروف العمل ومستوى المخاطر التي يتعرض لها العامل دورًا محددًا في الأجر الذي يتقاضاه.
- (6) **المركز الوظيفي:** كلما ارتفع مستوى المركز الوظيفي كلما أدى ذلك إلى رفع الرواتب المخصصة وذلك لارتفاع المستوى الإداري وزيادة أهمية القرارات المتخذة وارتفاع حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.
- (7) **المؤهلات العلمية:** في كثير من المنظمات تعتمد الأجور بدرجة معينة على المؤهل العلمي الذي حصل عليه طالب الوظيفة، إلا أنه في منظمات أخرى فالأجور تعتمد على تحليل وتقييم الوظيفة مع التأكد على الحد الأدنى من الشروط والمؤهلات التي يفترض توفرها في طالب الوظيفة.
- (8) **التشريعات العمالية:** قد تعتمد الحكومات في معظم الدول إلى تحديد الحد الأدنى من الأجور الذي يجب أن يدفع إلى العاملين وهذا الحد الأدنى من الأجور قد يتغير من وقت إلى آخر حسب مستوى المعيشة.
- (9) **ظروف المنافسة:** حيث تعد من أكثر العوامل تأثيرًا في عملية تحديد الأجور فقد تسعى المنظمة إلى منح أجور عالية لأجل المحافظة على الموظفين وحمايتهم من التسرب والانتقال إلى منظمات أخرى.

<sup>1</sup> - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 215-216.

10) القدرة المالية للمنظمة: تؤثر القدرة المالية للمنظمة على مدى استعدادها لدفع الأجور وبالتالي فإن المنظمة الناجحة يكون لديها قدرة أكبر من المنظمة المتعثرة على دفع الأجور.

11) النقابات العمالية: هناك تأثير خارجي على برامج تعويضات العاملين يتمثل في النقابات العمالية، هذا النوع من التأثير يوجد ويؤثر على كافة العاملين سواء أولئك المنتسبين إلى النقابة أو غير المنتسبين لها.

### المطلب الثالث: مبادئ ونظريات الأجور

من خلال هذا المطلب سنتعرف على مبادئ ونظريات الأجور كما يلي:

#### الفرع الأول: مبادئ الأجور

يجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمة مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور للعاملين بها ومن بين هذه المبادئ<sup>1</sup>:

1) **مبدأ العدالة**: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلاً، أي يتركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور.

2) **مبدأ المساواة**: يشير هذا المبدأ إلى أنه يجب أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور والوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة، ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور، بحيث أقرت منظمة العمل الدولية في دستورها مساواة وتكافؤ الأجور في الأعمال المتكافئة.

3) **مبدأ الكفاية**: ينبغي أن تكفي الأجور الموظفين لأن يعيشوا حياة كريمة بدون حاجة إلى الآخرين، فالأجور يجب أن تكون كافية لكي يحافظ الموظف على مستوى معيشة معقولة وأن يحافظ على الوفاء بالالتزامات تجاه عائلته من قبله.

#### الفرع الثاني: نظريات الأجور

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 178-179.

يعتبر الأجر من بين المواضيع الاقتصادية التي جاءت حولها العديد من النظريات المتسلسلة زمنياً، نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

❖ **نظرية صناديق الأجور (آدم سميث 1723-1790):** يرى أن مجموع الأجور في مؤسسة إنتاجية تمثل كسر متغير في قيمة المنتج، الكتلة النقدية التي سماها "آدم سميث" صندوق توزع على العمال حسب كفاءتهم لكن من الأفضل أن تبقى ثابتة، هذا الصندوق لا يرتفع إلا إذا ارتفعت القيمة النسبية للمنتج، مستوى الأجر لا يتغير إلا إذا تغير رقم الأعمال أو تغير عدد العمال.

اعتبرت هذه النظرية خاطئة وعوضت بما يسمى بالأجر النسبي.

❖ **نظرية العرض والطلب (توماس مالتوس 1766-1837):** إن النمو الديمغرافي بإمكانه أن يؤثر على العرض والطلب حيث:

✓ لتقليل اليد العاملة يجب الحد من الولادات؛

✓ التطور التكنولوجي يؤدي إلى تخفيض مناصب الشغل.

❖ **نظرية "مالتوس":** لا تتفق مع التطور التكنولوجي حيث ثبت بأن التطور التكنولوجي مولد لمناصب الشغل ويعتبر الأجر بالنسبة لهذه النظرية كأنه سلعة تباع بسعرها المساوي لتكلفة الإنتاج، فهو لا يضمن لها الحصول على الموارد الضرورية للإنتاج.

❖ **نظرية القيمة التبادلية (كارل ماركس 1818-1883):** حسب هذه النظرية فإن سعر الأجور يمكن أن يقاس بقيمة المنتجات والتي تحترم حسب فائدتها الاقتصادية بشكل عام لكن "ماركس" نسي بأن العمل ليس العنصر الوحيد المكون لسعر البيع الذي يضم: مقابل رأس مال، امتلاك الآلات، المواد، الضرائب، وأعباء أخرى.

واعتبرت هذه النظرية خاطئة كذلك لكونها لم تعرف الأجر والمنتج بشكل صحيح من أجل إدخالها في قيمة تبادل العناصر الأخرى لسعر الإهلاك.

❖ **نظرية الإنتاجية:** يرى أصحاب هذه النظرية التي تعتبر حديثة بأنه من أجل تحسين المستوى المعيشي للعمال يجب أن تمنح لهم امتيازات، فهي تركز على حساب نصيب كل عامل من الإنتاج الإجمالي وهذا الأخير يتعلق مباشرة بإنتاجية العامل وهو ما يجب أن يعرفه المسيرون لتحقيق التطور الاجتماعي.

<sup>1</sup> - حمودي حيمر، **أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008، ص ص: 18-19.

❖ **نظرية الأجور المرتفعة (هنري فورد 1947-1963):** تتفق هذه النظرية مع النظريات السابقة في عدة نقاط فمثلا: من أجل بيع امتياز السيارة فإن العمال يشترطون بفضل حصولهم على أجور مرتفعة وعليه يمكن القول بأن الارتفاع في الأجر يشجع الإنتاج، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت عملية الإنتاج تضع تحت تصرف العمال قدرة شرائية متزايدة .

### المبحث الثالث: هيكل الأجور وكيفية تحديده

إن محصلة تقييم الوظائف هو بناء هيكل الأجور الذي سيتم تطبيقه في المنظمة ويتم بناءا عليه دفع الأجور للعاملين وهو الذي يعكس جميع الوظائف في مجموعات ( درجات ) مالية بحيث يحدد راتب كل وظيفة.

#### المطلب الأول: بناء هيكل الأجور

من خلال هذا المطلب سنتعرف على هيكل الأجور، مراحل بنائه، ومبادئ تصميمه كما يلي:

#### الفرع الأول: هيكل الأجور الأساسية

يعرف هيكل الأجور على أنه إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع أجور العاملين في المنظمات.

ومن المتعارف عليه أن هناك عددا من الهياكل الشائعة في الاستخدام، يمكن للمنظمة أن تطبق واحدا أو أكثر وذلك وفقا لطبيعة عملها ووظائفها، وفي ما يلي هذه الأنواع<sup>1</sup>:

#### **أولا: هيكل الأجور على أساس المعرفة**

يتم تصميمه بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد جدول الوظائف الموجودة في المنظمة، و يحدد بجانب كل وظيفة المعرفة أو المعارف التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء لدى شاغلها وفعاليتها، حيث كلما تعلم معرفة جديدة يعني ذلك أن أدائه قد تحسن و ارتفعت وتيرته وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة لوظيفته.

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 186-189.

ويحدد عادة تعويضا ماليا مباشرا لكل معرفة، يستحقه الفرد عندما يلم بها ويكتسبها، وفي هذه الحالة يزداد الأجر مع زيادة وتنوع معرفة الفرد المحددة لوظيفته ووظائف أخرى محتمل ترقيته إليها مستقبلا.

على سبيل المثال يصنف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات عادة من حيث رتبهم العلمية ضمن ثلاث فئات هي: أستاذ مساعد (مدرس في بعض الجامعات)، أستاذ مشارك، أستاذ، ولكي ينتقل عضو هيئة التدريس من رتبة علمية (فئة) لأخرى أعلى يتوجب عليه القيام ببحوث ودراسات علمية متنوعة (سميت بالإنتاج العلمي) خلال فترة زمنية معينة، يكتسب من خلالها المزيد من المعرفة في مجال تخصصه، مما يحسن من مستوى معرفته العلمية الذي ينعكس إيجابا على مستوى إعطاء التدريس للطلبة.

ويمكن القول بوجه عام أنه بموجب هذا الهيكل كلما تعلم الفرد معرفة جديدة ازداد راتبه.

ويستخدم هذا الهيكل عادة بالنسبة لجميع أنواع الأعمال والوظائف، ويتميز بأنه يشجع الموارد البشرية على اكتساب المعارف بشكل مستمر بما يخدم مصلحة المنظمة ومصلحتهم ويساعد أيضا على جعل المنظمة منظمة تعلم مستمر.

## ثانيا: هيكل الأجر على أساس المهارة:

ويتم تصميمه من خلال الأسلوبين التاليين:

❖ **اتساع المهارة من خلال تنوعها:** يتم تصميم الهيكل بموجب هذا الأسلوب عن طريق تصنيف وظائف المنظمة في مجموعات متشابهة ومتجانسة من حيث طبيعتها مثل: مجموعة الوظائف الهندسية، مجموعة الوظائف المكتبية والسكرتارية....، ويحدد لكل منها مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظائفها، كما يحدد تعويض مالي لكل مهارة منها. فعندما يعين شخص ما في وظيفة ضمن إحدى المجموعات، يختبر لتحديد المهارات، التي يمتلكها، حيث يحدد أجره في ضوء التعويضات المخصصة لكل مهارة، ومع مرور الزمن يزداد الراتب مع اكتساب الفرد مهارة جديدة وتكون الزيادة بمقدار التعويض المالي المحدد لها.

❖ **عمق المهارة:** يتم تصميم هيكل الأجر بموجب هذا الأسلوب بإعداد جدول الوظائف التي يراد تصميم هيكل لها، ويحدد بجانب كل وظيفة المهارة الأساسية المطلوبة لشغلها، فعلى سبيل المثال: سائق سيارة في شركة نقل لابد من توفر مهارة وفن قيادة السيارة لديه، ويزداد راتب السائق مع زيادة قدمه الوظيفي، وممارسته لهذه المهارة الذي يجعل مستوى أدائه أكثر جودة وتميزا، إذ نجد أن زيادة

الأجر بموجب هذا الهيكل مرتبطة بالقدم الوظيفي وممارسة نفس المهارة المطلوبة لكل وظيفة أو عمل.

ثالثاً: هيكل الأجور على أساس تصنيف الوظائف:

ويتم تصميمه من خلال عمليتين اثنتين هما:

أ- **تحديد الهيكل الوظيفي:** حيث لا تسمح ظروف أي منظمة بدفع أجر منفصل لكل عمل أو وظيفة، بمعنى أن الأمر يستلزم الجمع بين أكثر من وظيفة واحدة وإعطائها أجراً واحداً يشملها جميعاً، لأن تحديد أجر خاص بكل عمل يجعل هيكل الأجور الأساسية معقداً للغاية. لذلك اتفق على تقسيم الأعمال أو الوظائف، التي تم تقويمها إلى مجموعات سميت المجموعة بالفئة أو الدرجة، بحيث تشمل كل فئة أو درجة على مجموعة الأعمال أو الوظائف المتقاربة في الأهمية، أو بمعنى الوظائف التي حازت على تقييمات متقاربة، والفائدة من ذلك تجنب الإدارة مشقة تحديد أجر لكل عمل على حده.

ب- **تحديد أجر كل فئة:** بعد تحديد هيكل الوظائف وتوزيع الأعمال على الفئات بعد تقويمها، وترتيبها حسب أهميتها يحدد أجر نقدي لكل درجة أو فئة، وللوظائف التي تشمل عليها مع تحديد الحد الأدنى والأعلى لفئة الأجر، ولذلك وفي ضوء اللوائح والقوانين وبعض الاعتبارات الأساسية، مثل مستوى الأجر السائد في المنظمات المتشابهة، تكاليف المعيشة، إمكانية المنظمة...

### الفرع الثاني: مبادئ تصميم هيكل الأجور

لنظام الأجور تأثير فعال و واضح على كثير من القضايا المتعلقة بشؤون إدارة الموارد البشرية لذلك يجب على المنظمات أن تتسم عند إعداد نظام الأجور بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

(1) **العدالة:** إن العدالة شرط مهم لأي نظام سليم للأجور، إلا أن العدالة هي حالة معقدة متعددة الأبعاد ولهذا هناك حاجة لأن يتمتع نظام الأجر بعدالة خارجية وكذلك عدالة داخلية في تحديد أجر كل وظيفة:

- **العدالة الخارجية:** هي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة.
- **العدالة الداخلية:** هي العدالة ذات الوظيفة ومن بين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة، فيجب أن يكون مبلغ الأجر عادلاً في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لاستغلال الوظيفة.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 351.

(2) **الوضوح:** والمقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف يتم تحديد الأجر لوظيفته متكافئاً مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى ولهذا النظام السليم يتضمن تعليمات واضحة وبسيطة.

(3) **الشفافية:** تعني أن يكون النظام مكشوف وليس سرياً وغالباً ما تستخدم السرية للتقييم على التحيز الفاضح.

### الفرع الثالث: مراحل بناء هيكل الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام الأجور فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل والخطوات التي مر بها وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

#### ❖ الخطوة الأولى: التمهيدي لتصميم النظام

في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرارات التالية:

- ✓ تحديد إذا ما كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي وبقواعد محددة ومكتوبة؛
- ✓ تحديد إذا ما كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ضرورة الشركة، أم أن النظام سيتم شراءه من مكاتب خبرة عالمية؛
- ✓ تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل 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 الخارجيين.

#### ❖ الخطوة الثانية: اختبار طريقة تقييم الوظائف

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف وهي كالتالي:

- ✓ الترتيب؛
- ✓ الدرجات؛
- ✓ مقارنة العوامل؛
- ✓ النقاط .

ولكن لهذه الطرق مزايا وعيوب، وعلى الشركة أن تحدد مسبقاً أي الطرق سيتم استخدامها.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص: 192.

### ❖ الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم:

وتتضمن هذه الملامح ما يلي:

- ✓ تحديد الوظائف الأساسية التي يتم تقييمها؛
  - ✓ وضع الجدول الزمني للتنفيذ؛
  - ✓ تعريف العاملين بخطة الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.
- ### ❖ الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف:

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية والتسيير بالشكل المرضي المطلوب.

### ❖ الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات:

ويطلق أيضا على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف.

### ❖ الخطوة السادسة: تسعير الدرجات:

يتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر ونهاية الأجر.

### ❖ الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور:

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

## المطلب الثاني: قواعد وأسس تحديد الأجر

من خلال هذا المطلب سنتعرف على قواعد وأسس تحديد الأجر كما يلي:

### الفرع الأول: قواعد تحديد الأجر

حدثت للأجر عدة تطورات بحيث أصبح يتحدد بحرية على أساس احترام القوانين والعقود مع العمال في إطار الاتفاقيات الجماعية وكل هذا يتمحور حول مجموعة من المبادئ نوجزها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. وجود حد أدنى ضروري للأجور: وهذا الحد يدفع لكل العمال وهو يرتبط ارتباطاً عضوياً بالمستوى المعيشي للعمال أو المجتمع ككل، ولذلك فهو يتطور مع تطور الأسعار الاستهلاكية إلى جانب ارتباطه بالقدرة المالية للدولة وتطور نتائجها القومي.
2. تساوي أجور النساء والرجال: وعلى هذا الأساس فإن كل عامل من واجبه تقديم قدراته ومؤهلاته سواء كانت نابعة من خبرته المهنية أو شهادة علمية.
3. سياسة أجرية: حسب تقييم المناصب لكل الأجور المقدمة بما فيها أجور العمال غير المؤهلين محددة من خلال اتفاقيات جماعية وهذه الاتفاقيات تشترط أن تحديد الأجر يكون على أساس تقييم المناصب وترتيبها بالأخذ بالاعتبار المؤهلات وطبيعة المنصب.
4. التفاوض: إن تحديد أي هيكل للأجور لأي مؤسسة يتوقف على المفاوضات بين العمال والإدارة ونظراً لتغير المعطيات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة على نشاط المؤسسة فإن هذه الأخيرة أدرجت في سياستها هذا المفهوم أي التفاوض.

### الفرع الثاني: أسس تحديد الأجر

توزع الأجور في مدة محددة ومنظمة وبصفة شهرية بالنسبة للكثير من العمال، بسطاء كانوا أو إدارات تابعين لمؤسسة ما عن طريق عقد عمل ويكون ذلك نقداً أو بشيك ومبلغه محسوب على أساس قيمة محسوبة مسبقاً أو عن طريق الوحدات المنتجة (أجر بالوحدة) أو أن يدفع إلى الأجر بالزمن بعض العناصر التي تتغير بتغير المردود العام للمؤسسة.

وهناك أساسين لتحديد الأجر وهما<sup>2</sup>:

❖ **الأجر على أساس الوقت الممضي:** يكون الأجر على أساس الوقت بالساعة أو شهرياً محسوباً عن طريق الوقت الممضي في العمل المنجز وذلك مهما كانت قيمة ذلك العمل المنجز وكافئ هذا الأخير خلال مدة معينة وذلك حسب عدد الوحدات المنجزة وهو الأسلوب الأكثر استعمالاً ونجد نوعين:

<sup>1</sup> - عادل حسن سليمان، إدارة الموارد الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص: 289.

<sup>2</sup> - عادل حسن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص: 290.

- الأجر بالساعة؛

- الأجر الشهري.

❖ **الأجر على أساس المردود:** الأجر على أساس المردود يكافئ مجهود العامل أو مجموعة من العمال على أساس عدد الوحدات المنجزة من طرفهم في وقت محدد بناء على معادلة محددة ونجد ثلاث أنواع للأجر:

- الأجر بالوحدة؛

- الأجر بالمكافآت والعلاوات؛

- الأجر بالعمولة.

### المطلب الثالث: كيفية تحديد الأجور

من خلال هذا المطلب سنتناول الطرق التقليدية والطرق الحديثة لتحديد الأجور كما يلي:

#### الفرع الأول: الطرق التقليدية

تجتهد المنظمات الخاصة (القطاع الخاص) والعامة (القطاع الحكومي العام) على السواء في إيجاد أفضل الأساليب وأنسب الأسس لتحديد الأجور بحيث تحقق رضا الأفراد وتساهم في تحسين علاقاتهم برب العمل، وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج و الولاء للمنظمة التي يعملون فيها. ومن أهم الأساليب أو الطرائق المتعددة لتحديد الأجور في القطاعين الخاص والحكومي الآتي<sup>1</sup>:

❖ **الأسلوب أو الأساس الزمني:** بمقتضى هذا الأسلوب يتحدد الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل أو السنة. ومن الواضح أن الوقت هو الأساس الذي بموجبه يتم تحديد الأجر، فإذا كان الأجر شهريا وهو الشائع، فإن الفرد العامل يتسلم في نهاية أو بداية كل شهر مقدارا محددا من المبالغ النقدية أو العينية أو كليهما معا مع عدم مراعاة الفروق الفردية في الأداء وذلك قد يكون ناجما من طبيعة العمل نفسه، غير أن ما يعاب عليه هو عدم قدرته على التمييز بين الفرد المجد والفرد الكسول، وبذلك لا يعد حافزا لزيادة الإنتاج أو الأداء.

❖ **الأسلوب المعتمد على الإنتاج:** يعتمد هذا الأسلوب في تحديد الأجور على أساس كمية الإنتاج الفعلية (مخرجات) التي قام الفرد العامل بإنتاجها لوحده أو مع غيره، وعليه فإن أسلوب الأجر بحسب الإنتاج على نوعين فردي وجماعي، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب المعروفة منذ عرف نظام

<sup>1</sup> - نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 200-201.

الإنتاج الحرفي في القرون الوسطى كما أنه لا يزال شائعا في الزمن الحاضر إذ يتم بموجبه تقدير أجر العامل بحسب كمية الوحدات التي أنتجها، فكلما زاد إنتاجه زادت أجوره والعكس صحيح، مما يعد حافز للعاملين على زيادة إنتاجيتهم وبالتالي زيادة أجورهم وتحسين وضعهم المعاشي.

حيث تجدر الإشارة أن هناك مجموعة من الطرائق الخاصة بكيفية احتساب الأجر بحسب الإنتاج نذكر منها:

(1) **طريقة الأجر بالقطعة:** في ضوء هذه الطريقة يحسب أجر الفرد العامل على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها في أثناء مدة زمنية محددة، وهناك اتجاهين في حساب الأجر بالقطعة:

- أ- **أجر القطعة الثابت:** وفق هذا الاتجاه فإن الفرد العامل يحصل على أجر محدد ومتفق عليه عن كل وحدة منتجها، فإذا كان أجر إنتاج الوحدة الواحدة 1\2 دينار وأنتج (100) وحدة فإنه يستحق أجرا مقداره 500 دينار ( $500 = 100 \times 2\1$ ) وهكذا. وهذا الإتجاه في حساب أجر القطعة هو الشائع لسهولة.
- ب- **أجر القطعة المتغير:** بحسب هذا الاتجاه فإنه يصار إلى تحديد مستوى قياسي أو حد أدنى لإنتاجية الفرد العامل يتقاضى أجرا محددًا يحسب على أساس القطعة الثابت فإذا استطاع العامل تجاوز الحد الأدنى للإنتاجية فإنه يحصل عن كل وحدة إضافية أجرا أعلى. أي أن الإدارة تحدد أجر القطعة المنتجة على سبيل المثال ب 4\1 دينار ولحد (40) وحدة في اليوم، وعند تمكن العامل من تجاوز هذا المستوى كان ينتج (48) وحدة مثلا فإنه سيتمنح أجرا مقداره 2\1 دينار عن كل وحدة أنتجها من الوحدات الثمانية فوق المستوى الأدنى للإنتاج المحدد (40) وحدة أعلاه. وبهذا سيصبح مجموع ما يحصل عليه من أجر كالاتي:

$$4 = 4 + 10 = (2\1 \times 8) + (4\1 \times 40)$$

❖ **أسلوب الأجر على أساس الإنتاج الجماعي:** إن الطرائق التي مرت الإشارة إليها تختص بكيفية تحديد الأجر الفردي، أي تحديد أجور الأعمال التي يؤديها الفرد العامل لوحده، وبمعنى أصح تلك الأعمال التي يمكن قياس أداء جهد العامل الواحد فيها، غير أن هناك أعمالا كثيرة يصعب تحديد جهد العامل الواحد بشكل دقيق، أي أنها تتطلب جهودا جماعية لأكثر من عامل واحد، وفي هذه الحالة لا بد من وجود طريقة لتحديد أجور كل عامل من هؤلاء وتحديد نصيبه من العلاوة الإضافية في حالة حصولهم عليها. إن أسلوب دفع الأجور الجماعية يعتمد على تحديد معدلات قياسية للإنتاج تعد بمثابة الهدف الإنتاجي الذي يجب تحقيقه.

### الفرع الثاني: الطرق الحديثة

من بين الطرق المتعددة لتحديد أجور العاملين هي كالاتي<sup>1</sup>:

- (1) **الأداء**: إذ يتقاضى العامل وفق هذا الأساس أجرا يتناسب مع أدائه تبعا لمعايير موضوعية ومحددة بشكل مسبق. وتكمن مشكلة هذا المعيار مع التمييز بين كم الأداء ونوع الأداء فمثلا قد ينتج الفرد كمية كبيرة من المنتجات لكن بنوعية متدنية. وقد يكافأ على هذه الكمية ويتم التغاضي عن النوعية.
- (2) **الجهد**: يستخدم الجهد كطريقة لتحديد الأجور في الحالات التي يكون فيها إنجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب في حين كان الجهد المبذول في سبيل ذلك كافيا.
- (3) **الأقدمية**: تؤثر الأقدمية في العمل في نظام الأجور، وهذا العامل أكثر وضوحا واستخداما في نظام الخدمة في الجهاز الحكومي.
- (4) **المؤهل العلمي والخبرة**: إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة في المنظمة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.
- (5) **مستوى صعوبة الوظيفة**: يعتمد هذا المعيار على متطلبات شغل الوظيفة (الفكرية والجسدية) في تحديد الأجر، فالوظيفة المتكررة التي يسهل تعلمها تستحق أجرا أقل من الوظائف المعقدة فكريا وجسديا، كما أن مقدار سلطات الوظيفة عامل محدد لأجرها.
- (6) **المستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق**: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم، الأمر الذي يجعل كثيرا من المنظمات العالمية تميل إلى تحديد الأجور وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

### خلاصة الفصل الأول:

توصلنا من خلال عرضنا لهذا الفصل إلى أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا أساسيا من مصادر التطور، وأن الأجر هو المقابل عن كل الجهود المبذولة من طرف الموارد سواء كانت ذهنية أو جسدية،

<sup>1</sup> - مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص: 175-176.

كما توصلنا إلى أنه لا بد من تصميم هيكل للأجور، وكذلك تحديد قواعد، أسس وطرق تبين تحديد هذه الأجور التي هي حقوق للعاملين مقابل جهودهم المبذولة.

الفصل الثاني:

كيفية تسيير الأجور

في

مؤسسات التعليم العالي

### تمهيد الفصل الثاني:

التعليم العالي مرحلة من مراحل التعليم المتقدمة أوقاها درجة، لذلك تضع إدارة مؤسسات التعليم العالي حل للمشاكل التي تعيق تطويره، وهذه المؤسسات تقوم بدفع أجور العاملين بأشكال مختلفة قد تلبى رغباتهم المشتركة مع أصحاب العمل. هذه المؤسسات تهتم بدراسة الكتلة الأجرية التي تشمل مجموع الأجور الموزعة على العمال وتعتبر العنصر الأساسي للنفقات، وتحدد في كل دورة وتتطور من سنة لأخرى.

وعلى ضوء ما سبق سنناول في هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: الإطار النظري للتعليم العالي.**

**المبحث الثاني: أشكال ونظريات الأجور.**

**المبحث الثالث: دراسة الكتلة الأجرية في مؤسسات التعليم العالي.**

## المبحث الأول: الإطار النظري للتعليم العالي

التعليم العالي هو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي والذي يهدف لإكساب الفرد معارف، مهارات وقدرات تخدم المجتمع ككل، وفيما يلي سنتطرق إلى ماهية التعليم العالي، تطوير التعليم العالي، والتحديات والمعوقات التي تواجهها إدارة مؤسسات التعليم العالي.

### المطلب الأول: ماهية التعليم العالي

التعليم العالي مرحلة من مراحل التعليم العالي المقدمة، يمثل المرحلة الثالثة في مختلف المجتمعات، فهو آخرها وأرقاها درجة، ويفرد به غالبا مجموعة صغيرة من الطلاب الممتازين في ذكائهم، ومعارفهم العلمية، وهم الطلبة المكملين لدراساتهم الثانوي بتفوق والحاصلين على شهادة البكالوريا أو شهادة معادلة لها، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التعليم العالي، أهدافه وأسسها وذلك كما يلي:

### الفرع الأول: مفهوم التعليم العالي

توجد عدة تعاريف للتعليم العالي نذكر بعضها فيما يلي:

- **التعريف الأول:** "يقصد بالتعليم العالي التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى 4 سنوات، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي"<sup>1</sup>.
- **التعريف الثاني:** حسب نص التوصية الخاصة بالاعتراف بدراسات و شهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرون (نوفمبر 1993): "برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفقتها مؤسسات التعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة"<sup>2</sup>.
- **التعريف الثالث:** "هو كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص: 14.

<sup>2</sup> - سعيد بن حمد الربيعي، التعليم في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 23.

<sup>3</sup> - حمزة مرادس، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي: دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص: 14.

- **التعريف الرابع:** "هو قمة الهرم التعليمي وأعلى مستوياته، يتوج المراحل السابقة، يتم على مستوى المؤسسات الجامعية المختلفة، من أجل إعداد مختلف الإطارات التي تقوم بالتنمية، له فلسفته، أهدافه، بناءؤه ومتطلباته"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: أهداف التعليم العالي

تتحدد رسالة التعليم العالي في عدة مجالات رئيسية، يمكن توضيح ذلك بإيجاز كالآتي:

#### **أولاً: التعليم**

بمعنى تقديم برامج تعليمية في شتى أنواع التخصصات للمتعلمين، بقصد إعدادهم وتأهيلهم للحياة، ليكونوا قادرين على التكيف مع البيئة الحياتية والعلمية والإسهام في تنمية مجتمعاتهم والمجتمع الإنساني ككل وتأتي هذه المهمة على رأس أولويات التعليم العالي إذ أن إسهامه في إعداد وتهيئة الأجيال القادمة للعمل والمشاركة في التنمية الشاملة، يعد عنصراً أساسياً في تقدم المجتمع والنهوض به في كل المجتمعات الأخرى<sup>2</sup>.

#### **ثانياً: إعداد القوى البشرية**

الجامعة هي مؤسسة إنتاجية يمكنها إمداد المجتمع بالقوى المدربة والمؤهلة تأهيلاً عالياً، والعقول المفكرة، والقيادات التي تتحمل المسؤولية في المجتمع، وبالتالي هي مؤسسة استثمار للموارد البشرية.

#### **ثالثاً: البحث العلمي**

الجامعة لها دور هام في تنمية المعرفة، وإنمائها، وتطويرها من خلال ما تقوم به من أنشطة البحث العلمي الذي يعتبر ركناً أساسياً من أركان الجامعة، على أن يصحب البحث النظري تطبيقات علمية تفيذ المجتمع وهذا يقتضي وجود تعاون وثيق بين الجامعة بما فيها من إمكانيات علمية متخصصة وبين المجتمع بمؤسساته المختلفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - ليلي زرقان، إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 16، سطيف، الجزائر، ديسمبر، 2012، ص: 3.

<sup>2</sup> - فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، دون سنة نشر، ص: 79.

<sup>3</sup> - عبد الباسط محمد دياب، تطوير الإدارة الجامعية: دراسة حالة كليات التربية في عدة دول، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 22.

#### رابعاً: خدمة المجتمع

تشكل خدمة المجتمع إحدى الوظائف الأساسية للجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حيث بخدمة قضايا المجتمع من خلال وحداته ومراكزه ومنشآته ومختبراته التي تقدم خبراتها لجميع الهيآت والمؤسسات، وهي تنجز من خلال ما تقدمه من استشارات وأبحاث، ومن خلال الحلول التي تقدمها لمعالجة المشكلات التي تعترض مختلف المؤسسات المجتمعية، وذلك من خلال الجامعات ومؤسسات التعليم العالي الأخرى، لذا فإن التعليم العالي يسهم في تنوير المجتمع وتناول المشكلات والتحديات التي يواجهها واقتراح الحلول المناسبة لها<sup>1</sup>.

#### خامساً: دعم وتعزيز عمليات الإبداع العقلي والفني

من أبرز الأهداف التي يسعى إليها التعليم الجامعي توفير بيئة ثقافية غنية تعمل على استقطاب المواهب القادرة وتيسر لها فرص ممارسة النشاطات الخلاقة والمبدعة في المجالات العقلية والفنية، إن من وظائف الجامعة الأساسية المحافظة على حكمة الماضي ونقلها والإبقاء على سجلات الماضي وتحليلها ودعم وتعزيز عمليات الإبداع العقلي والفني والتأكيد على استمرارية النشاط العقلي الخلاق لضمان فنى مستوى المعرفة الإنسانية<sup>2</sup>.

#### الفرع الثالث: أسس التعليم العالي ومكوناته

##### أولاً: أسس التعليم العالي

يعتمد التعليم العالي على مجموعة من الأسس<sup>3</sup>:

1. وعي القيادة السياسية بدور التربية وما يخصص لها من أموال لخلق مجتمع علمي معاصر.
2. قيادة عصرية ذات نظرة اجتماعية شاملة متكاملة تقود عمليات الثورة العلمية في إطار الثورة الاجتماعية الشاملة.
3. أسس وأبحاث ودراسات علمية من واقع المجتمع تستند إليها في إرساء دعائم هذه الثورة.
4. الانفتاح العالمي على الجامعات الإقليمية والدولية وإجراء المقارنة المرجعية المستمرة لأجل تطوير عمل وأساليب العمل التربوي في الجامعة.

<sup>1</sup> - فضيل دليو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 27-28.

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب، الإدارة الجامعية دراسات حديثة، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006، ص: 312.

<sup>3</sup> - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 37.

5. التغيرات البيئية الجديدة وإدخالها حيز التطبيق من حيث التغيرات التكنولوجية والعلمية والسياسية والاقتصادية وانعكاس ذلك على المنظومة التربوية.

### ثانيا: مكونات نظام التعليم العالي

من أهم مكونات هذا النظام ما يلي<sup>1</sup>:

- (1) **المدخلات:** وتشمل المناهج والمفردات والبيانات، المدرسين، والطلبة.
- (2) **العمليات:** وتشمل المحاضرة، الملقيات، التطبيق العلمي...
- (3) **المخرجات:** إضافة إلى المفاهيم والمعارف هناك مصاريف مرتبطة بالبحث العلمي.
- (4) **التغذية العكسية:** ونعني بها الأخذ بجميع الإجراءات التصحيحية التي قد تواجه النظام أثناء تنفيذه وتصحيحها والاستفادة منها مستقبلا.

### المطلب الثاني: تطوير التعليم العالي

إن التطوير في أي جانب من جوانب الحياة يهدف دائما إلى الوصول إلى أحسن صورة، حتى يؤدي الغرض المطلوب منه بكفاءة، ويحقق كل الأهداف المنشودة على أتم وجه، فعملية التطوير تكون دائما شاملة لجميع الجوانب والعوامل والعناصر التي لها صلة بالموضوع المراد تطويره، وباعتبار التعليم العالي له الأثر الكبير على كل جوانب الحياة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، فعملية تطويره تنصب على العملية التكوينية بشتى أبعادها، فلا يركز على نوعية المعلومات في حد ذاتها وإنما يتعداها إلى الطريقة، الوسيلة، الكتاب، المكتبات الإدارة العلمية، نظام التقويم وإلى نظم وأساليب الدراسة الجامعية والتنمية العلمية والمهنية لأعضاء هيئة التدريس لتحسين فعالية وكفاءة العملية التكوينية وكذا جودة التعليم، فقد شهد التعليم وهو في بداية قرن جديد، إقبالا لم يسبق له مثيل وتتويجا كبيرا في مجالاته، فضلا عن تزايد الوعي بأهميته الحيوية بالنسبة لشتى ميادين التنمية، وفي بناء المستقبل بإعداد الأجيال وتزويدها بمهارات ومعارف جديدة، وعليه يواجه التعليم العالي تحديات كبيرة، تتعلق أساسا بمجال تمويله وبتحسين ظروف العاملين فيه، وإتاحة فرص التدريب على المهارات اللازمة للحصول عليه من مختلف المصادر، ورفع مستوى التدريس والبحوث والخدمات، وضمان ملائمة البرامج وتسيير إمكانيات توظيف الخرجين، وإبرام اتفاقيات تعاون مجدية للانتفاع بفوائد التعاون الدولي، وكذا تحديات الإمكانيات الجديدة التي تتيحها تكنولوجيا المعلومات بضمان الانتفاع الدائم بها، وسعيا لمواجهة هذه التحديات، والبدء في عملية إصلاح معمق للتعليم العالي في شتى أنحاء العالم، دعت اليونسكو إلى عقد مؤتمر عالمي للتعليم العالي في مطلع القرن العشرين بعنوان: الرؤية والعمل بباريس أيام: 5 إلى 9 أكتوبر 1998، وخرج

<sup>1</sup> - هاشم فوزي العبادي ويوسف حليم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص: 38.

باتفاق عام على أن كل المشاكل التي تعيق تطوير التعليم العالي في كل أنحاء العالم تدور حول أربعة مواضيع كبرى هي<sup>1</sup>:

- أ. مواءمة التعليم العالي؛
- ب. نوعية التعليم العالي؛
- ج. التسيير والتمويل؛
- د. التعاون الدولي.

### أولاً: مواءمة التعليم العالي

إن مواءمة التعليم العالي مرتبطة على وجه الخصوص بدوره كنظام، وبكل واحدة من مؤسساته تجاه المجتمع من جهة، وبتوقعات المجتمع وما ينتظره منه من جهة ثانية، وهذا يعني أن المواءمة هي المطابقة بين ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي وما يتوقعه المجتمع منها، ويفرض هذا المبدأ تعزيز مساهمة التعليم العالي في تنمية المجتمع ككل، بما في ذلك تنمية النظام التربوي، كما يفرض هذا المبدأ أيضاً انسجاماً متبادلاً مع عالم الشغل ومتطلبات التنمية الشاملة، وأن يساهم التعليم العالي في المحافظة على المعرفة وتوسيع نطاقها، وتعميقها ونشرها بشكل يتيح للإنسان، حل مشكلاته، كما تقتضي المواءمة كذلك المحافظة على التنوع الثقافي.

### ثانياً: نوعية التعليم العالي

ارتبط مصطلح النوعية في التعليم العالي، حسب أغلبية التقارير الصادرة عن المؤتمرات الجهوية المختلفة، بمصطلح المواءمة "إن الحاجة والضرورة لمواءمة كبيرة للتعليم العالي يجب أن تتماشى خطوة بخطوة مع الاهتمام العام المتعلق بتحسين النوعية"، ويشير مصطلح النوعية إلى مدخلات ومخرجات ومقاييس وعمليات نظام أو مؤسسة برنامج ما، ولا معنى لها من دون تأمين المواءمة، فمفهوم النوعية في التعليم العالي متعدد الأبعاد يشمل كل وظائف التعليم العالي وأنشطته، أي البرامج الأكاديمية والبحث العلمي، وبكل أشكال هذه الوظائف ومكوناتها (البنية التحتية، التجهيزات، الجهاز البشري، الطلبة، أهداف البرامج وطبيعتها ومضمونها، طرائف التنفيذ، البيئة الأكاديمية والاجتماعية والثقافية...)، ويجري تطبيق آليات النوعية بواسطة عمليات تقويم مستمرة، والمقارنة بين النتائج الملحوظة والمتوقعة، والسعي لاكتشاف مواطن الخلل وتصحيحها.

<sup>1</sup> - يسمينة برعودي، التعليم العالي وعلاقته بالمتغيرات التكنولوجية الحديثة: تكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير في علم الإجماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص ص: 26-29.

### ثالثا: تسيير وتمويل التعليم العالي

إن مشكلة تسيير وتمويل التعليم العالي مطروحة من طرف كل المؤتمرات الجهوية، ويشمل التسيير المسائل المتعلقة بالإدارة الداخلية للمؤسسات والموارد من جهة، وعلاقات مؤسسات التعليم العالي مع الدولة، وسائر المؤسسات العامة والخاصة من جهة أخرى، مما يتعين على السلطات المعنية بالتعليم العالي ومؤسساته، اعتماد إستراتيجيات بعيدة المدى تهدف إلى مشاركة المؤسسات الفاعلة في التنمية (الهيئة الحكومية، قطاع التربية، قطاع الإنتاج، قطاع الخدمات، البيئة الاجتماعية والثقافية)، أما بالنسبة إلى التمويل فبالرغم من الميل العام نحو تنويع مصادر التمويل، فإن دعم الدولة للتعليم العالي والبحث العلمي يبقى أساسيا وضروريا، فالتقرير النهائي للمؤتمر العالمي الذي انعقد في باريس من 5 إلى 9 أكتوبر 1998 يؤكد على ضرورة رفع ميزانية التعليم العالي من طرف الدولة، لكن يجب في نفس الوقت فتح مجال المساهمة في تمويل هذا القطاع الحساس لمختلف الشركاء الاقتصاديين، وخاصة تشجيع نشاطات التعليم العالي المولدة للأرباح مثل: عقود البحث، الخدمات الأكاديمية والثقافية...، فتتويع مصادر التمويل يعكس مدى الدعم الذي يقدمه المجتمع لهذا النوع من التعليم، وهو تمويل يجب تثمينه وزيادة فعاليته ضمن ضوابط معينة.

### رابعا: التعاون الدولي

يعتبر التعاون أساسيا لمؤسسات التعليم العالي على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي، عن طريق أساليب وآليات متطورة كي تؤدي المهام المنوطة بها بشكل ملائم، فلا لأي مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي أن تبقى معزولة إذا أرادت أن تضطلع بدورها في تطوير المجتمع، فهناك تأكيد على دور الاتفاقيات الجهوية حول الاعتراف بالدروس والشهادات، وعلى إنشاء وتطوير شبكات تسهل عملية التعاون، فتقرير المؤتمر الجهوي الخاص بالدول العربية ينص على ضرورة إنشاء وحدة على مستوى كل مؤسسة للتعليم العالي تختص بتسيير التعاون العربي العالمي ويجب على مثل هذه الوحدات ربط علاقات دولية، خاصة فيما يتعلق بالتبادل الطلابي والأساتذة الموظفين ونشاطات أخرى للتعاون الجامعي.

### المطلب الثالث: التحديات والمعوقات التي تواجهها إدارة مؤسسات التعليم العالي

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التحديات والمعوقات التي تواجهها إدارة مؤسسات التعليم العالي وذلك كما يلي:

#### الفرع الأول: التحديات التي تواجهها إدارة مؤسسات التعليم العالي

هناك تحديات ضخمة تواجه إدارة مؤسسات التعليم العالي، منها<sup>1</sup>:

1. إيمان لدى القيادة الجامعية باختيار القادة الأكفاء القادرين على حث الأفراد نحو التغيير الإيجابي واتخاذ القرار بذلك.
2. القوى البشرية العاملة في هذا المجال بكل مكوناتها وأعدادها ومفاهيمها وأوضاعها المادية والاجتماعية وتباين أفرادها بين الصلابة الشديدة والمرونة الكبيرة.
3. الكم الضخم من الكتب والمناهج والوسائل المتكدسة بكل من ألقوها وألقوها وتعودوا وجمدوا عليها ولم يقوموا بعملية تطوير هذه المناهج.
4. مواجهة الأفكار القديمة المتواترة ومردديها الذين بنوا لها التصورات والمنطق ولم يكفلوا أنفسهم حتى مجرد التجريب والاختيار لها وما في الفكر من أفكار سطحية ومجردة وبعيدة عن الواقع وما فيه من تطفل على الفكر الأجنبي بدون النظر إلى الواقع الاجتماعي الذي يعيشه مجتمعنا.
5. بدائية البحث في بعض المواقع وعدم تواصله أو تكامله أو جديته أو حتى مجرد فهمه واستيعابه.
6. قصور الإمكانيات المادية والتمويل اللازم للنهوض بعملية البحث العلمي ومواكبة تحديات العصر.
7. الأفكار والقيم الاجتماعية الهابطة والمحيطية بالمتعاملين بداية من مراحل التعليم الأولى.
8. اعتماد عملية التخطيط والتنظيم الإداري الفعال والكفاء عند إجراء عملية التحديث ومراقبة هذه العملية إدارياً.

#### الفرع الثاني: المعوقات التي تواجهها إدارة مؤسسات التعليم العالي

هناك عوامل متعددة أسهمت بشكل أو بآخر في حدوث ما يمكن أن نسميه بأزمة أو إشكالية التعليم العالي، ولعل من أبرز هذه العوامل ما يلي<sup>2</sup>:

1. شحة التمويل و تناقضه في أغلب دول العالم، بسبب الأزمات الاقتصادية العالمية وعوامل أخرى.

<sup>1</sup> - هاشم فوزي العبادي ويوسف حليم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 34-35.

<sup>2</sup> - مهدي صالح مهدي السامرائي وعلاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 150-151.

2. انعدام ارتباط محتوى التدريس الجامعي لحاجات المجتمع وخاصة في عصرنا الحالي الذي يشهد تطورات متسارعة في مجال المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.
3. بطالة خريجي الجامعات أو البطالة المقنعة للخريجين.
4. المطالبة الجامعية بأن تتحمل الجامعات مسؤوليتها الاجتماعية في تحقيق الأهداف الموضوعية لها.
5. الضغوطات الاجتماعية على مؤسسات التعليم العالي الجامعي لكي تحقق مبدأ الكلفة الفاعلية.

ومن المفيد أن نضيف عدد من العوامل إلى ما تقدم وهي<sup>1</sup>:

- ✓ عدم إيفاء الجامعات بمتطلباتها تجاه المجتمع والبيئة المحيطة؛
- ✓ القصور في مسألة البحث العلمي من حيث إنتاج البحوث والدراسات ذات الجدوى والفائدة؛
- ✓ عجز الجامعات في إيجاد الحلول للمشكلات المجتمعية المختلفة من خلال مراكزها البحثية والتطويرية وغيرها؛
- ✓ ضعف المخرجات التي تزود القطاعات والمؤسسات الخاصة والعامة في الاختصاصات المطلوبة؛
- ✓ انقطاع الصلة بين مؤسسات الإعداد والمتخرجين الذين ينخرطون في سلك العمل للتأكد من كفاءتهم وامتلاكهم للمهارات المطلوبة في هذه الميادين؛
- ✓ تخريج أعداد كبيرة من الطلبة لا مكان لها في سوق العمل.

## المبحث الثاني: أشكال ونظريات الأجور

في هذا المبحث سنتطرق إلى أشكال الأجور التي يتقاضاها العمال، ونتطرق إلى النظريات الجبرية التقليدية والحديثة في تحديد الأجور، فوجهات نظر العلماء في هذه النظريات متباينة وكل منها تتضمن مجموعة من الافتراضات، كما ونتطرق إلى نظرية المساومة الجماعية التي ظهرت وليد الأفكار القاسية التي جاءت بها النظريات الجبرية.

### المطلب الأول: أشكال الأجور

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

<sup>1</sup> - مهدي صالح مهدي السامرائي وعلاء حاكم محسن الناصر، مرجع سبق ذكره، ص: 151.

أو عينا، أسبوعيا أو شهريا، وقد دأب رجال الأعمال وعلماء الإدارة على السعي المتواصل إلى ابتكار أشكال أخرى للأجور تحقق أرباحا أكبر لأصحاب العمل، وترفع في الوقت نفسه أجور العمال أيضا. وحدثت تطورات مهمة على سوق العمل في كل الدول الصناعية المتقدمة حققت ضمانات أكبر للعاملين ما يزال عمال كثيرون يطمحون لتحقيقها في بلدان أوروبا الشرقية والعالم الثالث، وتتخذ الأجور في الوقت الراهن عدة أشكال أهمها<sup>1</sup>:

1. **أجر الوقت:** يعد أجر الوقت أفضل تعبير عن ثمن العمل وعن قيمة قوة العمل، إذ يضع العامل نفسه تحت تصرف رب العمل للقيام بأعمال محددة في مدة زمنية معينة (وقت العمل) لقاء أجر محدد، ويتم تحديد أجر ساعة العمل بقدر الوقت المتفق على بقاءه في العمل، وهذا الأسلوب يلائم أصحاب العمل من عدة نواحي، فهو يمكنهم من التحكم بالوقت الذي يدفعون مقابل أجره بحسب حاجتهم كما يمكنهم من إطالة يوم العمل إذا أرادوا، وقد يرغب العمال في الحصول على دخل أعلى فيضطرون إلى العمل ساعات أكثر، وغالبا ما يتم تحديد سعر متدن لساعات العمل العادية، وسعر أعلى لوقت العمل الإضافي، ويسمح هذا الشكل من الأجر بتحقيق التكيف مع مقتضيات الإنتاج وظروف السوق، إذ يتمكن صاحب العمل من تقليص ساعات العمل عند الضرورة بما يتلاءم مع الحاجة إلى الإنتاج ويخفض أعباء مؤسسته في أوقات الركود.

2. **أجر القطعة (المردودية):** لاحظ أصحاب العمل وعلماء الإدارة أن أجر الوقت لا يعطي العامل أي حافز لزيادة وتيرة العمل وزيادة الإنتاجية، وغالبا ما يحتاج صاحب العمل إلى تطبيق نظام دقيق للرقابة من أجل تحقيق هذا الهدف مما يزيد في أعبائه المالية لضمان الاستغلال الكامل لوقت العمل. لهذا أدخل أسلوب جديد لحساب الأجر وهو أجر القطعة، وفي مرحلة معينة حل أسلوب القطعة محل أجر الوقت، أما اليوم فقد تمت العودة إلى التوسع في أسلوب أجر الوقت لأن إدخال التقنية العصرية والآلات ذاتية الحركة جعل وتيرة العمل وشدته محددين مسبقا بمتطلبات الآلة وليس بالعامل نفسه.

3. **أجر الحوافز:** على الرغم من مزايا أجر القطعة، فإن تدخل السلطات العامة، وكذلك موقف النقابات من ضرورة تحديد أجر مضمون أو حد أدنى من الأجر للعاملين، قاد رجال الأعمال وعلماء الإدارة إلى استنباط شكلا آخر من أشكال الأجور وهو أجر الحوافز الذي يتلافى المساوئ التي تنجم عن أجر الوقت أو أجر القطعة. إن أجر الحوافز شكل معدل من أجر الوقت وأجر القطعة يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة الإنتاج وتحسين أجور العمل، إضافة إلى زيادة أرباح أصحاب العمل وزيادة مرونة العمل في مؤسساتهم، والقواسم المشتركة بين أجر الحوافز بمختلف أساليبه، والأنظمة المعمول بها، على تنوعها تكمن في أنها تنطلق من تحديد معدل أداء متوسط للعمال، ومن تحديد أجر أساسي

<sup>1</sup> - وهيبه سراج ، دراسة اقتصادية سياسية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2008، ص ص: 14-16.

للعمل (بحسب الوقت أو القطعة)، فيبدو نظام المكافأة بمثابة أجر إضافي عن الأجر الذي يتجاوز معدل الأداء المتوسط المحدد.

### المطلب الثاني: النظريات الجبرية في تحديد الأجور

سننتظر من خلال هذا المطلب إلى التعرف على النظريات الجبرية التقليدية والحديثة في تحديد الأجور، وذلك كما يلي:

#### الفرع الأول: النظريات الجبرية التقليدية في تحديد الأجور

ارتبط مفهوم الأجور عند أنصار هذه النظريات بمفهوم الأجر الطبيعي وذلك "بافتراض أن ما يتقاضاه العامل في ظل نظام الأجر هو نفس ما كان يتقاضاه العبد أو الرقيق في ظل العبودية أو الرق". وأهم هذه النظريات نظرية حد الكفاف، ونظرية رصيد الأجور، نذكرها كما يلي:

##### 1. نظرية حد الكفاف: تتضمن هذه النظرية ما يلي<sup>1</sup>:

أ. **منطوق هذه النظرية:** تفترض هذه النظرية أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل، فالأجور تساوي مقدار السلع اللازمة لتغذية وكساء العامل وأسرته، وتمثل ما يتكلفه المجتمع من أجل تمكين العامل مع البقاء وتخليد جنسهم.

فالرأي الذي تتادي به هذه النظرية هو أن أجور العمال لا ينبغي أن تزيد عن القدر الضروري لإبقائهم أحياء، وذلك عند مستوى الكفاف، فكلما أن سعر السلعة في رأيهم يقاس بما أنفق عليها، فكل ذلك يتحدد سعر العامل وهو أجره بالنفقات التي تلزم لبقائه حيا، فالعامل بناء على مضمون هذه النظرية هو والآلة سواء.

ب. **محتويات النظرية عند كينساي، آدم سميث، ريكاردو:** كان من مبادئ الفيزيوقراطيين أن أجور العمال لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تبقى مرتفعة عن الحد الأدنى الضروري لبقائهم أحياء عند مستوى الكفاف، وقد أوضح كينساي زعيم هذه المدرسة الاقتصادية هذا المبدأ بقوله " أن معدل الأجور إذا هبط عن الحد الأدنى الذي يتناسب وحد الكفاف يبدأ العمال في الهجرة وبذلك يقل عرض العمل وترتفع الأجور إلى مستوى الكفاف مرة أخرى. إلا أن كينساي لم يتعرض إلى حالة الوفاة أو التقليل من النسل عند انخفاض الأجور".

<sup>1</sup> - البشير عبد الكريم، محددات البطالة: دراسة اقتصادية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في الاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء، الجزائر، 2003، ص: 10-11.

أما آراء آدم سميث، فكانت تضطرب بين نظرية الكفاف وبين الاعتقاد أن معدل الأجر يتحدد وفقا لعرض العمل والطلب عليه. إذ ذكر أن نظرية حد الكفاف تنطبق على المجتمعات ذات الموارد الثابتة، بينما تنطبق نظرية العرض والطلب على المجتمعات ذات الموارد المتغيرة.

أما "ريكاردو" فقد أوضح أن العمل مثل جميع السلع الأخرى التي تباع وتشتري والتي تزيد كميتها وتتنقص له ثمن طبيعي وثمان سوقي، الثمن الطبيعي للعمل هو الذي يمكن العمال من العيش في مستوى الكفاف أي ذلك الأجر الذي يكفي لإعاشة العمال وأسرهم، بما يمكنهم من تجديد جنسهم على حد تعبير ريكاردو نفسه، وأجر الكفاف يتحدد أساسا بمستوى أسعار السلع الغذائية الزراعية، فإذا ارتفعت أسعار هذه السلع، كان من الضروري أن ترتفع معها الأجور النقدية ومعنى ذلك أنهم عبروا عن مستوى الكفاف بمعدلات حقيقية وليست نقدية ومهما اختلف ثمن العمل في السوق نتيجة زيادة الطلب، فإن عرض العمل يزداد وبالتالي تنخفض الأجور إلى حد الكفاف، وبذلك لن ندع آراء "ريكاردو" وأي منفذ للأمل أمام العمال في تحسين أحوالهم ولعل هذا السبب في تسمية هذه النظرية بقانون الأجر الحديدي.

أما "توماس روبرت مالتوس" كتب سنة 1798 في محاولته حول مبدأ السكان أن المشكل الأساسي للإنسانية مرتبط بأن كون قدراتها على التناسل أكبر من قدراتها على الإنتاج، بمعنى آخر أن السكان يتزايدون بمعدل أسي (متتالية هندسية)، والإنتاج يتزايد بمعدل خطي (متتالية حسابية)، مما يدل على أن الاحتياجات تفوق دائما الإمكانيات. إن تطبيق هذه النظرية على سوق العمل يؤدي إلى نتائج وخيمة على الأجور.

### ج. بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية

لقد وجهت عدة انتقادات لنظرية حد الكفاف نظرا لعدم صمودها عبر الزمن وتكذيب الواقع لها من عدة أوجه:

- هذه النظرية ليست علمية ولكنها مجرد تبريرات لاستغلال العمال واستعبادهم واستعمال الرقيق للعمل دون مقابل، وبالتالي بعيدا عن مبادئ التوزيع العادل للدخل القومي.
- افترض ريكاردو أن عدد الوظائف مقدار ثابت، وبالتالي فإن تزايد عرض العمل سيؤدي لا محالة إلى تخفيض الأجر من جراء تنافس عدد أكبر من العمال على عدد محدود وثابت من الوظائف، لكن ليس هناك من ثبات على الإطلاق بل أن تزايد السكان في ذاته مدعاه لزيادة الطلب الذي يسعى المنظم لاستغلاله، وبذلك تنشأ الوظائف وبالتالي لا يمكن أن يظل الطلب على العمل مقدارا ثابتا.

- ليس صحيحا ما استندت عليه النظرية من حيث أن زيادة الأجر تؤدي إلى زيادة عرض العمل، وانخفاضه يؤدي إلى تخفيض العرض. إن انخفاض الأجر يدفع العامل إلى البحث عن عمل إضافي، وبذلك يزداد المعروض من العمل وعلى هذا يكون سند النظرية غير قائم.
- أثبت مبدأ (اقتصاد الأجور المرتفعة) أن الأجر العالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يدفع أصحاب العمل على التوسع في مشاريعهم لاستغلال الإنتاجية المرتفعة التي تؤدي بدورها إلى ارتفاع الأجور مرة ثانية بأثر العادة.
- حسب هذه النظرية فإن الطبقة العاملة كلما تحصل عليه يوجه للاستهلاك وليس هناك معنى للادخار لديها وهذا مخالف للفطرة البشرية التي توزع الدخل بين الادخار والاستهلاك.
- في الحقيقة يصعب تطبيق هذه النظرية على الواقع، فمستوى الكفاف مفهوم نسبي ولا يمكن ضبطه بقيمة محددة، حيث يرجع ذلك لعادات وتقاليده كل مجتمع.
- إهمال هذه النظرية لأهمية المهارات والكفاءات الإنتاجية في تحديد الأجور، فهي تضع جميع العمال في نفس الموضع وغلظ النظر عن الكفاءات والمهارات الإنتاجية.
- لم تعطي هذه النظرية للعمل والعمال أية أهمية، فهي تعتبر العامل والآلة سواء ولم تأخذ بعين الاعتبار أن العامل هو أساس الإنتاجية.
- لم تهتم هذه النظرية إلا بعلاقة دخل- سكان، وأهملت عدة عوامل أخرى لها أيضا علاقة بالأجر مثل إنتاجية العمل، التطور التكنولوجي، المستوى العام للأسعار...
- لقد افترضت هذه النظرية بأن ارتفاع الأجر فوق مستوى الكفاف سيؤدي إلى زيادة التناسب، وهذا ليس بالضرورة صحيح دائما، ففي حالات كثيرة الأسر التي تعيش في رفاهية هي التي تحد من النسل.

## 2. نظرية رصيد الأجور: وتتضمن هذه النظرية ما يلي<sup>1</sup>:

- أ. **محتوى النظرية:** تعتبر هذه النظرية كتكملة لنظرية حد الكفاف وليست بديلة لها. تنطلق هذه النظرية من فكرة مفادها أن رأس المال المتداول الخاص بالمنظمين (الرأسماليين) ثابت ومحدد، وبالتالي فأجور العمال تمثل نسبة ضئيلة منها، لذا فلا يمكن تغيير هذه النسبة، كون زيادة حصة الأجور ستؤدي إلى انخفاض حصة رأس المال الدائر المخصص لشراء الآلات والمواد الأولية، مما يتسبب في قلة الموارد وبالتالي نقصان في الإنتاج ومنه تضائل في الأرباح، مما يدفع بالرأسمالي إلى ترك نشاطه وتراجع الطلب على العمال منه انخفاض الأجور مرة ثابتة وهكذا.

<sup>1</sup> - وهيبه سراج، مرجع سبق ذكره، ص ص: 24-25.

ب. أهم النتائج المترتبة عن هذه النظرية:

- ✓ إن زيادة عرض العمل تؤدي إلى انخفاض الأجور، فمادام رصيد الأجور مبلغا ثابتا فإن زيادة عدد طالبي العمل معناه انخفاض الأجر وليس هذا فحسب، بل قد لا يجد البعض عملا على الإطلاق؛
- ✓ بما أن رصيد الأجور مبلغ ثابت، فإن المطالبة برفع الأجور غير وارد، وأنه يلزم على العمال كي يرفعوا مستوى معيشتهم أن يحدوا من عرض العمل بتحديد النسل؛
- ✓ إذا فرضت ضرائب على رأس المال فإن هذا يعني أيضا نقص الرصيد وبالتالي نقص الأجور وتشريد البعض.

ج. نقد النظرية:

- بين اقتصاد الأجور العالية، أن إنتاجية العمل تتوقف إلى حد كبير على المستوى العام للأجور، وعليه إذا استطاع ارتفاع الأجور أن يزيد كفاية العمل، فمن المحتمل أيضا أن يزيد طلب أصحاب الأعمال، وبالتالي فإن ارتفاع الأجور كفيل بأن يكون له رد فعل ليس فقط على ظروف عرض العمل، وإنما على حجم رصيد الأجور ذاته، وهذه النتيجة عكسية تماما للأساس الذي ارتكز عليه هذا المذهب.
- إذا كان مبلغ رصيد الأجور ثابت، فإن هذا لا يعني بالضرورة ثبات عدد الوظائف، وتفسير ذلك أن رصيد الأجور له علاقة عكسية مع أرباح الرأسماليين، فإذا ارتفع رصيد الأجور العمل النقابي مثلا فسيكون ذلك على حساب الأرباح، وبالتالي فقد يضطر الرأسمالي محافظة على أرباحه الاستغناء على الكثير من نفقاته ويتوسع في الاستثمار وهذه النتيجة تنفي القول بثبات رصيد الأجور وعدد الوظائف معا.
- عدم اهتمام هذه النظرية بالعمل والعمال وتناسيها لحقيقة أن العامل هو أساس العملية الإنتاجية.
- بما أن رصيد الأجور ثابت فإنه لا يمكن المطالبة برفع الأجور إلا على حساب الفئة الضعيفة التي ليست منخرطة في النقابة.
- يروا أصحاب هذا المذهب أن زيادة الأجور سيعود بالضرر على العمال، وذلك نتيجة للارتفاع في الأسعار مصاحب للزيادة في الأجور، لكن ليس بالضرورة أن يصاحب ارتفاع الأجور الزيادة في الأسعار لاسيما على المدى الطويل، فلا ننسى أن الارتفاع في الأجور سيحفز العمال على زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة العرض الذي سيقابله بالضرورة الزيادة في الطلب نتيجة ارتفاع الأجور عند مستواها المعتاد.
- إن ثبات رأس المال المخصص للأجور قد أنتقد من عدة اقتصاديين وذلك من عدة وجوه:
- ✓ أن التقدم التكنولوجي أو المساهمة في رفع إنتاجية العمل يؤديان إلى رفع الكتلة الأجرية.
- ✓ تعتبر تغيير التوزيع الوظيفي للدخول (التوزيع بين الأجور والأرباح) يؤدي إلى رفع الكتلة الأجرية.

### الفرع الثاني: النظريات الجبرية الحديثة في تحديد الأجور

يمكن التمييز بين النظرية الإنتاجية الحديثة ونظرية العرض والطلب، وذلك كما يلي:

#### 1. نظرية الإنتاجية الحديثة: تتضمن هذه النظرية ما يلي<sup>1</sup>:

أ. **محتوى النظرية:** تقوم هذه النظرية على فكرة الإنتاجية الحديثة، والفكرة المبدئية في النظرية تقول بأن المنتج يقوم باستخدام عنصر الإنتاج المتغير (العمل) إلى الحد الذي تتعادل به الإنتاجية الحديثة للعامل مع كلفته الحديثة، وبالتالي فإن الأجر الذي يحصل عليه العامل في ظل المنافسة التامة يساوي إنتاجيته الحديثة، والإنتاجية الحديثة هي الزيادة الصافية في الإنتاج الكلي الناجمة عن إضافة وحدة واحدة من العنصر الإنتاجي، فإذا كان العنصر الإنتاجي هو العمل فإن الإنتاجية الحديثة هي ما يضيفه العامل الأخير إلى الإنتاج الكلي.

#### ب. نتائج النظرية:

✓ إن هذه النظرية تحدد الأجر الطبيعي للعمل وأن العامل يتلقى القيمة الحقيقية للإنتاجية وبالتالي فإنه لا يحدث استغلال للعمال؛

✓ لقد اعتبرت هذه النظرية على أنها الحل العادل والمرضي لجميع الأطراف على اعتبار أن ثمن العمل يكون على أساس الإنتاجية، بل أن البعض وصف هذه النظرية بقوله "أن النظرية الحديثة في تحديد الأجور هي النظرية الرأسمالية التي تعبر بصدق عن كونه الاقتصاد التحليلي الرأسمالي، وهي النظرية التي كتب حروفها الأولى في القرن العشرين لألفريد مارشال ولا زالت إلى يومنا هي الأساس النظري لتحديد الأجور في الفكر الرأسمالي النظري".

#### ج. عيوب هذه النظرية:

- يعاب على هذه النظرية ما عيب على نظرية رصيد الأجور، حيث ركزت على الطلب على العمل وأهملت كيفية تحديد إنتاجية العمل.
- ليس صحيحا ما تذكره النظرية على أن العامل يحصل بأجره على إنتاجيته الحقيقية، وأن العامل لا يقع ضحية استغلال من جانب الرأسماليين، فقد بين المنظرون الرأسماليون أنه في سوق منعزلة بذاتها لا تميل الأجور إلى التوافق مع الإنتاجية الحديثة للعمل.
- يعاب عليها أيضا على وضع الفرضية القاسية الخاصة بالمنافسة التامة، إضافة لإهمالها أثر ارتفاع الأجور على الإنتاجية فقد ينجم عن هذا الارتفاع في الأجور -من خلال سياسة أجرية- ارتفاع في الميول الحديثة للاستهلاك، والتي قد تتسبب في طلب إضافي على السلع والخدمات، مما يشجع

<sup>1</sup> - مولود حشمان، **محددات الأجر في الجزائر: دراسة اقتصادية سياسية لحالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000، ص ص: 43-44.

الطلب على العمالة من جديد من خلال زيادة الطلب على سلع هذا النوع من العمالة، وذلك رغم الارتفاع المسجل في الأجور.

- لتقادي مشكل دفع معدلات التضخم نحو الارتفاع، يجب أن تكون سياسة الدخول صارمة في هذا المجال، بحيث يجب أن تبقى دائما الأجور أقل من معدلات زيادة الإنتاجية.
- صعوبة تطبيق هذه النظرية عمليا، لاعتمادها على فرضيات غير واقعة، مثل المنافسة التامة وتجانس وحدات العمل، إضافة إلى فرضية إمكانية قياس الإنتاجية الحدية للعمل.

## 2. نظرية العرض و الطلب: وتتضمن هذه النظرية ما يلي<sup>1</sup>:

أ. محتوى النظرية: يعتبر أصحاب هذه النظرية أنه عند لحظة زمنية معينة يتحدد معدل الأجر وذلك من خلال تقاطع منحنى عرض العمل مع منحنى الطلب عليه، وهما بالضرورة يتقاطعان عند نقطة واحدة ووحيدة هي نقطة التوازن. فإذا كانت الأجور تتحدد على أساس قوى عرض العمل و الطلب عليه، فإن تغير معدلات الأجور تتحدد على أساس التغير في العرض والطلب. وأنه بناء على ردود فعل المنظمين فإن هذا المعدل يعود باستمرار إلى مستوى الإنتاجية الحدية، فإذا كانت الإنتاجية الحدية للعمل مرتفعة بعين المنظمون عمالا جددا، مما يترتب عليها رفع الأجر وانخفاض الإنتاجية الحدية. وفي الحالة العكسية يسرح المنظمون جزءا من عمالهم وعندئذ يتعادل معدل الإنتاجية ويحصل العامل على الأجر الذي يمثل المعادل الحق لما يقدمه من إنتاج، وعلى عكس ما قال ماركس لا يمكن أن يكون العامل ضحية استغلال.

### ب. الافتراضات التي قامت عليها النظرية:

- ✓ افترضت العلم بالمجموع الكلي للطلبات على سلع الاستهلاك والاستثمار؛
- ✓ تطلبت المنافسة الكاملة في عالم متغير فافترضت عدم وجود نقابات كما نفت أي تدخل من جانب السلطة العامة؛
- ✓ اعتبرت العمل سلعة شأنه شأن أي سلعة عادية متجاهلة الطابع الغذائي للأجر.

### ج. عيوب هذه النظرية:

- إن فرضية أن العمل سلعة شأنه شأن أي سلعة أخرى يستجيب ثمنها للعرض والطلب قد تتناسب الطابع الغذائي للأجر والذي يحرر بضاعة العمل من بعض خصائص البضائع الأخرى التي يكون في إمكان عارضيهما الزيادة في الكميات المعروضة إذا زاد ثمنها أو تخزينها إذا قل الثمن، بينما يخص فيما العمل فعند انخفاض ثمنه (الأجر) فلا يمكن أن يخزن العمل كون أن الفرد يبقى دائما بحاجة للعمل من أجل إشباع حاجاته الأساسية حتى ولو انخفض الأجر.

<sup>1</sup> - وهيبه سراج، موجع سيق ذكره، ص: 28.

- تتدخل الاعتبارات الداخلية والاجتماعية التي لا يمكن استبعادها من المجال الاقتصادي بهجرة العمال من الريف إلى المدينة أو عندما تتسع الصناعة ويتحول الحرفيون وأصحاب المصانع الصغيرة إلى عمال، وبذلك يزداد عرض العمل مع انخفاض الأجر.
- إن افتراض مبدأ المنافسة الكاملة في سوق العمل فرض بعيد عن الواقع، ففي الحياة العملية الواقعية لا تتوفر شروط المنافسة الكاملة، بمعنى توافر عدد كبير من العمال المتشابهين في المهارات والتدريب والكفاية الإنتاجية يعرضون خدماتهم على المنظمين الذين يبحثون عن هؤلاء العمال، وعندئذ تتحدد معدلات الأجور بتفاعل منحنى العرض والطلب.
- افتراض أن الأجر يتحدد تلقائياً عند تقاطع منحنى عرض العمل مع منحنى الطلب عليه في نقطة توازن وحيدة هو افتراض يستبعد دور العمل النقابي في تحديد الأجر ورفع المستوى المعيشي للأفراد.

### المطلب الثالث: نظرية المساومة الجماعية:

تعتبر هذه النظرية وليدة الأفكار القاسية التي جاءت بها النظريات السابقة، لاسيما فيما يخص المعاملة السيئة والمضطهدة التي كان يعاني منها العامل آنذاك، حيث جاءت نظرية المساومة الجماعية للتعبير عن المفاوضات الثنائية أو متعددة الأطراف، وقد بدأ العمل بأسلوب التفاوض في بريطانيا خلال القرن التاسع عشر، وأصبحت هذه العملية اليوم جزء أساسي من اهتمامات الحركة النقابية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، ويتبع هذا المنهج في معظم الدول الصناعية الديمقراطية المتقدمة. وجاء دور الجزائر لتتبنى العمل بالمفاوضات الجماعية لثاني مرة بعد الفترة الأولى للاستقلال سنة 1990، بعد صدور قانون (9-11) لتنظيم هذه العملية ويثبتها لتسيير علاقات العمل.

نشير إلى أن عملية المفاوضات الجماعية تتطلب مايلي<sup>1</sup>:

- وجود نقابات عمالية قوية وكفئة وذات تمثيلية عالية وغير متحيزة؛
  - وجود نظام معلومات متكامل لتقييم العمل، يعتمد بشكل أساسي على توفر إحصائيات الأجور ومعطيات أخرى خاصة بالاقتصاد الوطني على العموم وسوق العمل على الخصوص.
- كما نشير إلى أن الاتفاقيات تأخذ في الحسبان ضمناً قضية تنفيذ المهام في تحديد الأجور، ومنه فقد يكون العقد محدد بزمان كما قد يكون مفتوحاً إن تنص عليه الاتفاقيات صراحة على ذلك.
- لقد أوجدت هذه الطريقة الحلقة المفقودة بين النقابات العمالية والإنتاجية من خلال بداية اهتمام النقابات العمالية بموضوع الإنتاجية، هذا الأمر قد يفتح المجال واسعاً لدخول مرحلة جديدة في تسيير

<sup>1</sup> - مولود حشمان، مرجع سبق ذكره، ص ص: 29-30.

علاقات العمل. إن تراجع معدلات أرباح المنظمين وتقادم معدلات البطالة قد تدفع بموضوع مساهمة العمال في المؤسسة إلى الأمام.

### المبحث الثالث: دراسة الكتلة الأجرية في مؤسسات التعليم العالي

في هذا المبحث سنتطرق إلى مفاهيم الكتلة الأجرية، باختلافها من خلال الزاوية المنظور إليها، كما نتطرق إلى الجانب الاقتصادي للأجور، ونوضح أن الكتلة الأجرية هي متغير أساسي في التوازنات الاقتصادية والاجتماعية لكل مؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم الكتلة الأجرية وأهميتها

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الكتلة الأجرية، أهميتها، والعناصر المكونة لها وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: مفهوم الكتلة الأجرية

هناك عدة مفاهيم للكتلة الأجرية تختلف باختلاف الزاوية المنظور إليها نذكر منها:

- مجموع الأجور المدفوعة؛
- المبلغ المسجل في التصريح السنوي للمعطيات الاجتماعية؛
- المبلغ الذي يظهر في الحسابات السنوية، ضمن خانة مصاريف المستخدمين؛
- المبلغ الذي يظهر في الميزانية الاجتماعية.

كما يمكن أن تعرف الكتلة الأجرية بأنها تشمل مجموع الأجور الموزعة على العمال الذين ينشطون في الوحدة بعنوان الأجور الأساسية والمكافآت والتعويضات، باستثناء كل تعويض له طابع تعويض المصاريف خصوصا تعويض السلة (الإطعام) النقل، تعويض المنطقة الجغرافية وكذلك الأعباء الاجتماعية.

<sup>1</sup> - حورية جاودي، تسيير الأجور في الجزائر: دراسة حالة الديوان الوطني للسقي وصرف المياه **onid**، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص ص: 216.

### الفرع الثاني: أهمية الكتلة الأجرية

تعتبر الكتلة الأجرية متغير أساسي للتوازنات المالية، والاجتماعية داخل المؤسسة حسب كل قطاع، ونوعية النشاط، فمهما كان النشاط، فإن الكتلة الأجرية، تشكل العنصر الأساسي للنفقات، وللمفاوضات الاجتماعية، وكذا تطور أشكال الإنتاج، وثقل حصة العامل بالنسبة لرؤوس الأموال التقنية، الأمر الذي يجعل من الموارد البشرية عمل إستراتيجي، مما يستلزم إعطاء الأهمية اللازمة لهذا المتغير وذلك في:

- التوازنات المالية للمؤسسة: حيث تمثل الكتلة الأجرية نسبة 30% من التكاليف المحملة على المؤسسة وهذا حسب نوعية النشاط، كما تشكل 60% من مجموع القيمة المضافة في البلدان المتطورة، ويجب مراقبتها شهريا وبدقة عند الوفاء بالتزامات من الخزينة.
- التوازنات الاجتماعية للمؤسسة: للكتلة الأجرية تأثير على مستوى المناخ الاجتماعي والصورة الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسة، والإحساس بالعدالة عند توزيع الأجور.

### الفرع الثالث: العناصر المكونة للكتلة الأجرية

تتكون الكتلة الأجرية من ثلاث عناصر أساسية هي:

- ✓ الأجر الأساسي؛
- ✓ التعويضات؛
- ✓ العلاوات.

وذلك كما نصت المادة 87 مكرر من القانون 90-11 على أنه "يشتمل الأجر الوطني الأدنى المضمون على الأجر القاعدي والعلاوات والتعويضات مهما كانت طبيعتها، باستثناء التعويضات المدفوعة لتسديد المصاريف التي دفعها العامل.

### المطلب الثاني: القواعد الاقتصادية المنظمة للكتلة الأجرية

الكتلة الأجرية لها قواعد اقتصادية جاءت في ظل القانون الأساسي العام للعامل، تهدف إلى تحديدها ومراقبتها، وهذه القواعد هي<sup>1</sup>:

1) تحديد الكتلة الأجرية في كل دورة: تقارن مع تطور الإنتاج مباشرة بالنسبة للسنة المرجعية، وذلك بالنظر إلى:

- ✓ طبيعة نشاط الوحدة؛

<sup>1</sup> - حورية جاودي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 217-218.

- ✓ تبني استثمارات جديدة منتجة؛
  - ✓ التحديد المحسوس في أساليب الصنع؛
  - ✓ مقاييس الإنتاج المحددة بمخطط التنمية الاقتصادية أو الوطنية؛
  - ✓ حالة انطلاق النشاط في الوحدة؛
  - ✓ تطور القطاع المهني الاجتماعي؛
  - ✓ الزيادات المتوقعة في الأجور والعناصر الأخرى لها المقررة من طرف المحكمة.
- (2) **الكتلة الأجرية:** وتحدد من الهيئة المستخدمة وذلك بالنظر إلى تطور الإنتاج، وهذا الأخير يحدد من طرف الوزارة الوصية، وزارة العمل، ووزارة التخطيط.
- (3) في حالة تجاوز حجم الكتلة الأجرية تقديرات أول السنة حيث يتم فيها تقديم من طرف المؤسسة تقرير لوزارة الوصية، هذا التقرير فيه أسباب ذلك والمؤسسة ملومة بالقضاء على الأسباب التي أحدثت تلك الاختلالات.
- وأخيرا يمكننا أن نستنتج بأن المشرع الجزائري قد أكد بأن أي تطور للكتلة الأجرية يكون مرفقا بتطوير الإنتاج مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر المذكورة سابقا في العنصر "1".

### المطلب الثالث: عوامل وكيفية تطور الكتلة الأجرية

بعد توضيح مفهوم وأهمية الكتلة الأجرية واهتمام المشرع الجزائري بها، وهذا من خلال تنظيمها بقواعد اقتصادية، سننتقل في هذا المطلب إلى عوامل وكيفية تطورها، وذلك كما يلي:

#### الفرع الأول: عوامل تطور الكتلة الأجرية

من أهم هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

- (1) **التشغيل:** لقد اتخذت مجموعة من القرارات في إطار سياسة التشغيل ومختلف القيود المتعلقة به، وهذه القرارات المتخذة تؤثر على الكتلة الأجرية، ومن بينها نذكر ما يلي:
  - أ. **التغيرات في التعداد ومستوى التشغيل:** يعتبر تعداد العمال من أهم محددات الكتلة الأجرية، والمؤسسة التي تتمتع بحجم أمثل أو أقصى حجم ممكن في المؤسسة التي تشغل عمالا بالآلاف وتكون الكتلة الأجرية في هذه المؤسسة أكبر من المؤسسة التي تشغل عشرات العمال.
  - ب. **استعمال قواعد التشغيل الخاصة ومنها:** توظيف عمال مؤقتين، استخدام ساعات إضافية، وضبط مواقيت العمل.

<sup>1</sup> - جوية جاودي، مرجع سبق ذكره، ص: 219-220.

ج. الترقّيات: الترقية تعمل على تغيير في الكتلة الأجرية.

د. دوران العاملين: يغير هذا الدوران من الكتلة الأجرية.

(2) الأجور: يؤثر مستوى الأجور على ارتفاع الكتلة الأجرية، وهذا عند ارتفاعه أو زيادته، وتكون هذه الزيادة إما فردية أو عامة. فالزيادات العامة تهم العاملين بالمؤسسة وتؤدي إلى المحافظة على قدرتهم الشرائية، ويجب أن يكون اختبار الأجور على أسس سليمة من خلال معطيات سوق العمل والهيكلية الداخلية للأجور.

أما فيما يتعلق بالزيادات الفردية، فتتقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

أ. تمنح زيادة بصفقة فردية دون التغير في كفاءة العامل أو في عمله وتكون بنسبة من 0% إلى 3% من الكتلة الأجرية.

ب. التقنية المكتسبة: ولها علاقة بتطور أحد الأعوان، حيث تعطى له زيادة عامة نتيجة ترقّيته وتكون لها أثر على الأجور.

ج. الأقدمية: هي زيادة تحصل نتيجة الأقدمية، ويمكن أن تكون بنسبة معينة من الأجر الأدنى الوطني المضمون المتفق عليه مسبقا ويمكن أن تكون على شكل زيادة في النقاط.

(3) حركة اليد العاملة: إن الحركات الداخلية لليد العاملة لها تأثير على الكتلة الأجرية وهي دون إضافة مناصب شغل جديدة، وأن حركة اليد العاملة تؤثر على الكتلة الأجرية كما يلي:

أ. تطور التشكيلات: تكون حسب فئات العمال التي لها علاقة بالحركات الداخلية للمستخدمين والمناطق الجغرافية، حيث ترتفع الكتلة الأجرية في حالة حاجة المؤسسة إلى عدد من العمال في مكان بعيد ومعزول، فتضطر المؤسسة إلى دفع تعويض عون "فقيم كبيراس" يكون أجره أكبر من عون صغير السن وهذا لأن استقاداته من امتيازات وتعويضات لا يستفيد منها الشباب.

ب. تغيرات المؤهلات: إن الشخص الذي يحصل على الترقية يستفيد من الزيادة في الأجر.

### الفرع الثاني: كيفية تطور الكتلة الأجرية

تحسب الكتلة الأجرية دوريا، وتتبع حسب تطورها، ويوضح ذلك بدورتين معينتين، من خلال التطور في المستوى، والزيادة في الكتلة الأجرية، وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

#### ❖ التطور في المستوى:

التطور في المستوى هو نسبة التطور المباشر للأجور الآتية للفرد، أو لمجموعة من الأفراد، بين تاريخين محددين.

<sup>1</sup> - حورية جاودي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 220-222.

مثال:

### 1/ حالة شخص واحد:

- إذا كان راتبه الشهري لشهر ديسمبر 1998 هو 10000 دج.
  - إذا كان راتبه الشهري لشهر ديسمبر 1999 هو 11250 دج.
- يكون التطور في المستوى في 1998/12/31 إلى 1999/12/31 كما يلي:

$$(10000 - 11250) \div 10000 \times 100 = 12.5\%$$

### 2/ حالة مجموع أشخاص:

- إذا كان مجموع أجورهم لشهر ديسمبر 1999 هو 1000000 دج لـ: 1000 شخص.
- إذا كان مجموع أجورهم لشهر ديسمبر 1999 هو 11812500 دج لـ: 1050 شخص.

يحسب نوعين من التطور في المستوى:

$$\text{تطور الأجر الخام} = [1000000 - 11812500] \div 10000 \times 100 = 18.12\%$$

أي أن هناك نسبة تطور بـ 18.12%

تطور الأجر المتوسط =

$$[(1000 \div 10000000) - (1050 \div 11812500)] \div (100 \div 10000000) \times 100 = 12.51\%$$

ارتفع الأجر المتوسط بـ: 12.51% أي أن الزيادة في عدد العمال صاحبه ارتفاع حصة كل عامل من الكتلة الأجرية بين شهر ديسمبر 1998 وديسمبر 1999.

### ❖ الزيادة في الكتلة:

تعتبر الزيادة في الكتلة الأجرية زيادة النسبة المئوية في تطور الكتلة الأجرية السنوية، لشخص واحد أو لعدة أشخاص في فترتين زمنيتين، ويتم تحليل هذه الزيادة عادة من سنة إلى أخرى.

مثال:

لنفترض أن شخص تحصل على 10000 دج شهرياً خلال سنة 1998، إذن الكتلة السنوية هي 120000 دج، وكان راتبه في ديسمبر 1999 هو 11250 دج، إذن الكتلة الأجرية هي:

$$12 \times 11250 = 135000 \text{ دج}$$

تدرس الكتلة الأجرية في الحالتين التاليتين:

$$\text{الزيادة في شهر جانفي: } (120000 - 135000) \div 10000 = 12.5\%$$

نلاحظ أن هناك زيادة في الكتلة الأجرية هي 12.5% وهي في نفس الوقت زيادة في المستوى، أي في تطور المستوى.

الزيادة في شهر ديسمبر: إذ تحصل الشخص على زيادة قدرها 1250 دج خلال ديسمبر 1999 فيكون راتبه 11250 دج، فتكون الكتلة الأجرية لسنة 1999 هي:

$$(11 \times 10000) + (1 \times 11250) = 121250 \text{ دج.}$$

وبالتالي الزيادة في الكتلة الأجرية لسنة 1999 مقارنة بسنة 1998 هي:

$$(120000 - 121250) \div 120000 = 1.04\%$$

نلاحظ أنه توجد نسبة تطور ضعيفة جداً بنسبة 1.04% وراجع ذلك إلى مدة تطبيق الزيادة خلال السنة، وهذا بسبب أثر التأخير.

■ أثر التأخير: وهو عبارة عن قياس الزيادات للكتلة الأجرية سنة (N + 1) انطلاقاً من الزيادات التي تخص السنة (N).

مثال:

يتحصل شخص على 8250 دج وكانت هناك زيادة بنسبة 6% ابتداءً من 1998/10/01، أي الأثر في المستوى 6%، والأثر في الكتلة 6% لثلاثة أشهر (أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر).

يمكن حساب التأخير بطريقتين:

الطريقة الأولى:

- الكتلة الأجرية لسنة 1998:

$$(1+0.06) \times 3 \text{ أشهر} \times 8250 + 9 \text{ أشهر} \times 8250 = 100485 \text{ دج}$$

$$\text{أي } 100485 = 9 \times 8250 \times 3 \times 1.06 \text{ دج}$$

- الكتلة الأجرية لسنة 1999:

$$104940 \text{ دج} = 12 \text{ شهر} \times 1.06 \times 8250$$

$$\text{أي } (1+0.06) \times 12 \text{ شهر} \times 8250 = 104940 \text{ دج}$$

$$\text{أثر التأخير} = 100 \times [100485 \setminus (104940 - 100485)] = 4.43\%$$

الطريقة الثانية:

$$\text{أثر التأخير} = [(1 + \text{الأثر في المستوى}) \setminus (1 + \text{الكتلة في})] - 1$$

$$\text{لدينا: الأثر في الكتلة بنسبة } 6\% \text{ (3 أشهر هي: } 6\% \setminus (2/3) = 1.5\%$$

$$\text{أثر التأخير} = [(1 + 0.06) \setminus (1 + 0.015)] - 1 = 4.43\% \text{ وتمثل نفس النتيجة السابقة الخاصة}$$

بأثر التأخير.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال عرضنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن التعليم العالي هو أهم مرحلة من مراحل التعليم، تتحدد رسالته في عدة مجالات، وتسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تطويره من خلال مواضيع كبرى، وتوصلنا إلى أنه لا بد من تعزيز تحديات تواجه معوقات تطويره. وتوصلنا أيضا إلى أنه تم ابتكار أشكال للأجور تحقق أرباحا أكبر لأصحاب العمل وترفع في نفس الوقت أجور العمال. كما توصلنا إلى أن الكتلة الأجرية التي هي مجموع الأجور التي تدفع إلى العمال تنظم بقواعد اقتصادية، وتحسب حسب تطورها بدورتين هما التطور في المستوى والزيادة في الكتلة الأجرية.

## الفصل الثالث:

واقع تسيير الأجور

في المركز الجامعي

عبد الحفيظ بوالصوف

-ميلة-

تمهيد الفصل الثالث:

بعد أن تطرقنا سابقا إلى الإطار النظري لكل من الموارد البشرية والتعليم العالي والأجور وما يتعلق بها ودراسة الكتلة الأجرية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى واقع تسيير الأجور من طرف إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- من خلال دراسة تطور مواردها البشرية وتحليل الميزانية الخاصة لتسييرهم، وكذا التطرق إلى طريقة تحديد الأجر في المركز الجامعي من خلال تحليل بعض كشوف العمال.

وعلى ضوء ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** وضعية التعليم العالي في الجزائر.

**المبحث الثاني:** لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

**المبحث الثالث:** تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

## المبحث الأول: وضعية التعليم العالي في الجزائر

للتعليم العالي دور حاسم في تطوير وتقدم المجتمع، لكونه أهم عامل من عوامل نجاح التنمية، فهو الذي يمثل الأساس لأي تغيير تنموي في المجتمع بما يوفره من إطارات علمية يعول عليها في نواحي التغيير، فبدونه لا يمكن تصور حدوث نقلة تنموية شاملة ومستدامة، ولا تنفيذ لسياسات وخطط الدولة وطموحاتها إلا من خلال مواردها البشرية المؤهلة، وتهدف نظم التعليم العالي الحديثة إلى إرساء التعليم لأجل الاستقلالية، وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء في جميع الميادين.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة التطور الكمي والتطور النوعي وكذلك الإشارة إلى نظام ل م د من خلال ذكر تعريفه وبعض الأهداف والمزايا وهيكل أطوار التكوين في ظل نظام ل م د.

### المطلب الأول: التطور الكمي

على غرار مراحل التعليم تطور التعليم العالي في مختلف جوانبه البشرية، الهيكلية وغير ذلك، وتعتبر فترة السبعينيات هي البداية الفعلية لتوسيع المرحلة كليا.

### الفرع الأول: تطور عدد الطلبة المسجلين في الجامعة الجزائرية للفترة (1961-2010)

نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-1) تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج

| الموسم الجامعي | عدد الطلبة | الزيادة | معدل الزيادة السنوي% |
|----------------|------------|---------|----------------------|
| 1961-1960      | 1317       | -       | -                    |
| 1963-1962      | 2700       | -       | -                    |
| 1971-1970      | 12243      | -       | -                    |
| 1980-1979      | 57445      | -       | -                    |
| 1990-1989      | 181350     | -       | -                    |
| 2000-1999      | 407995     | -       | -                    |
| 2001-2000      | 446084     | 38089   | 9.33%                |
| 2002-2001      | 552804     | 106720  | 23.92%               |
| 2003-2002      | 563869     | 11065   | 2.00%                |
| 2004-2003      | 622980     | 59111   | 10.48%               |
| 2005-2004      | 721833     | 98853   | 15.86%               |
| 2006-2005      | 743054     | 21221   | 2.94%                |
| 2008-2007      | 820664     | 77610   | 10.45%               |
| 2009-2008      | 952076     | 131412  | 16.01%               |
| 2010-2009      | 1048899    | 96823   | 10.16%               |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وحوليات إحصائية للديوان الوطني للإحصاء رقم 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39.

يشير الجدول أعلاه أن هناك زيادة دائمة ومعتبرة في عدد الطلبة المسجلين في الجامعات الجزائرية خلال الفترة من 2010/1960، حيث كان في السنة الجامعية 1961/1960 عدد الطلبة 1317 طالب وانتقل خلال عشر سنوات أي السنة الجامعية 1971/1970 إلى 12243 طالب أي بزيادة قدرت ب 0926 طالب، وظل العدد في تزايد مستمر وبنسب مختلفة كل سنة جامعية حيث خلال السنة الجامعية 2010/2009 بلغ 1048899 طالب.

ويعود السبب وراء ذلك إلى زيادة النمو الديمغرافي حيث يعتبر الشباب من أهم مدخلات التعليم المعايير ومجانية التعليم حيث تتحمل الدولة نفقات التعليم العالي بنسبة تفوق 98% من أجور ومنح مختلفة.

وكما يمكن توضيح تطور عدد الطلبة المحليين في ما بعد التدرج في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2): تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج (الدراسات العليا)

| عدد الطلبة | الموسم الجامعي |
|------------|----------------|
| 156        | 1964-1963      |
| 2634       | 1980-1979      |
| 17853      | 1991-1990      |
| 20846      | 2000-1999      |
| 22533      | 2001-2000      |
| 26060      | 2002-2001      |
| 26579      | 2003-2002      |
| 30221      | 2004-2003      |
| 33630      | 2005-2004      |
| 73580      | 2009-2008      |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحوليات إحصائية للديوان الوطني للإحصاء رقم 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الطلبة في مرحلة الدراسات العليا (الماجستير الدكتوراه) خلال الموسم الجامعي 1964/1963 كان يقدر ب 159 طالب وهذا الرقم بدأ في التزايد حيث قدر في الموسم 1980/1979 ب 2634 طالب، ليصل خلال الموسم 2009/2008 ب 7358 طالب.

الفرع الثاني: تطور الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى قطاع التعليم العالي خلال

فترة (1994-2009)

يمكن إبراز عدد الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى الجامعات الجزائرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-3) تطور الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى قطاع التعليم العالي خلال فترة (1994-2009)

| البيان<br>السنة | عدد الطلبة المسجلين<br>التدرج + ما بعد التدرج | عدد الأساتذة | معدل التأطير |
|-----------------|-----------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1995-1994       | 252334                                        | 14287        | 17.6         |
| 1996-1995       | 267096                                        | 14527        | 18.3         |
| 1997-1996       | 302495                                        | 14581        | 20.7         |
| 1995-1997       | 375644                                        | 15781        | 22.6         |
| 1999-1998       | 391871                                        | 16260        | 22.9         |
| 2000-1999       | 428841                                        | 17460        | 24.1         |
| 2001-2000       | 488671                                        | 14780        | 26.1         |
| 2002-2001       | 569929                                        | 19275        | 29.5         |
| 2003-2002       | 616272                                        | 20769        | 28.4         |
| 2004-2003       | 653201                                        | 22650        | 29.6         |
| 2005-2004       | 755463                                        | 25229        | 28.6         |
| 2006-2005       | 780841                                        | 27067        | 29.9         |
| 2007-2006       | 864122                                        | 29062        | 29.7         |
| 2008-2007       | 1000831                                       | 31703        | 31.5         |
| 2009-2008       | 1103823                                       | 34470        | 32.0         |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحوليات إحصائية للديوان الوطني للإحصاء رقم 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39.

يبين الجدول أن عدد الأساتذة على مستوى قطاع التعليم العالي في تزايد مستمر، حيث كان في الموسم الجامعي 1994-1995 كان العدد 14287 أستاذ في مختلف الرتب، حيث وصل خلال الموسم الجامعي 2008-2009 بلغ 34470 أستاذ، أما بالنسبة لمعدل التأطير فقد كان سنة 1993-1994 يقدر ب 17.6 طالب لكل أستاذ ليصل إلى 32 طالب لكل أستاذ خلال الموسم الجامعي 2008-2009.

الفرع الثالث: تطور عدد المؤسسات الجامعية

لقد أدى تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي إلى توسيع الشبكة الجامعية حيث تضم الشبكة الجامعية الجزائرية 97 مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على 48 ولاية عبر التراب الوطني وتنظم 48 جامعة، 10 مراكز جامعية 20 مدرسة وطنية عليا، 7 مدارس عليا للأساتذة، و 12 مدرسة تحضيرية، و 4 مدارس تحضيرية مدمجة و 4 ملحقات.

ويبين الجدول التالي تطور عدد المؤسسات الجامعية الجزائرية

الجدول رقم (3-4) تطور عدد المؤسسات الجامعية

| العدد | المؤسسة             |
|-------|---------------------|
| 48    | جامعة               |
| 10    | مركز جامعي          |
| 20    | مدرسة وطنية عليا    |
| 07    | مدرسة عليا للأساتذة |
| 12    | مدرسة تحضيرية       |
| 04    | مدرسة تحضيرية مدمجة |
| 04    | ملحق                |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على شبكة الانترنت . تاريخ التصفح 2016/03/28. <http://www.mesrs.dz/ar/universites>

المطلب الثاني: التطور النوعي

من خلال هذا المطلب سنتناول تطور ميزانية التعليم العالي خلال فترة معينة وذلك كما يلي:

تطور ميزانية التعليم العالي للفترة (2005-2015)

جدول رقم(3-5): تطور ميزانية التعليم العالي للفترة (2005-2015)

| السنة     | ميزانية التعليم العالي<br>(دج) | ميزانية الدولة (دج) | حصة ميزانية التعليم<br>%العالي |
|-----------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 2005-2004 | 78.381.380.000                 | 1.200.000.000.000   | 6.53%                          |
| 2006-2005 | 85.312.925.000                 | 1.283.446.977.000   | 6.64%                          |
| 2007-2006 | 95.689.309.000                 | 1.574.943.361.000   | 6.07%                          |
| 2008-2007 | 118.306.406.000                | 2.017.969.196.000   | 5.86%                          |
| 2009-2008 | 154.632.798.000                | 2.593.741.485.000   | 5.96%                          |
| 2010-2009 | 173.483.802.000                | 2.837.999.823.000   | 6.11%                          |
| 2011-2010 | 212.830.565.000                | 3.434.306.634.000   | 6.19%                          |
| 2012-2011 | 277.173.918.000                | 4.608.250.475.000   | 6.01%                          |
| 2013-2012 | 264.582.513.000                | 4.335.614.484.000   | 6.10%                          |
| 2014-2013 | 270.742.002.000                | 4.714.452.366.000   | 5.74%                          |
| 2015-2014 | 300.333.642.000                | 4.972.278.494.000   | 6.04%                          |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المتضمنة قوانين المالية للفترة 2004-2015.

نسجل بأن الميزانية المخصصة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي من الميزانية العامة للدولة، عرفت تطورات متذبذبة، فبعد أن كانت في الموسم 2005/2004 تقدر ب 6.53% من الميزانية العامة لتعاود الارتفاع إلى 5.96% و 6.11% و 6.19% للسنوات 2009، 2010، 2011 على التوالي، وانخفضت خلال السنوات الأخيرة بنسب 6.01%، 6.10%، 5.74%، 6.04% لتعاود الارتفاع مرة أخرى خلال سنة 2016 إلى 6.49%.

بصفة عامة يلاحظ الاهتمام المتزايد للدولة بقطاع التعليم العالي من أجل تطويره وتحسينه لأنه قطاع مهم جدا ويظهر هذا عن طريق الزيادة السنوية المتكررة للميزانية المخصصة لهذا القطاع، وان عرفت انخفاض في بعض السنوات فهذا راجع إلى شح الموارد المالية بسبب انخفاض البترول.

### المطلب الثالث: نظام ل م د

سنتعرف في هذا المطلب على نظام ل م د وأهدافه ومزاياه بالإضافة إلى أطوار التكوين في ظل هذا النظام وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: تعريف نظام ل م د

ل م د أو (اليسانس - ماستر. دكتوراه) هو نظام للتعليم العالي، بدأ العمل به تدريجيا في بلادنا منذ سبتمبر 2004 يعتمد على مجموعة من المبادئ هي:

- ✓ التحويل: يعبر عن الإمكانية الممنوحة للطالب لتغيير مساره التكويني سواء في نفس المؤسسة أو تحويل ملفه البيداغوجي وتسجيله في أي مؤسسة جامعية في الجزائر أو خارجها؛
- ✓ الاحتفاظ أو الرسملة: يمكن للطالب الاحتفاظ بالمواد أو الوحدات المتحصل عليها (المكتسبة) في حالة تغيير المسار التكويني داخل المؤسسة أو التحويل من مؤسسة جامعية إلى أخرى؛
- ✓ الوضوحية: تمكين سوق العمل من مقارنة شهادات ل م د بسهولة في إطار التشغيل.

#### الفرع الثاني: أهداف ومزايا نظام ل م د

يهدف النظام الدراسي ل م د من جهة إلى تجاوز المشاكل التي ميزت النظام القديم. ومن جهة أخرى، إلى تحسين الأداء داخل الوسط الجامعي وهو يؤهل الطلبة لاكتساب المعارف العلمية والتقنية بأسلوب أكثر فعالية وبأقل تكلفة ويمكن رصد الأهداف والمزايا الخاصة بهذا النظام في النقاط التالية:

#### أولا: أهداف نظام ل.م.د.

1. توحيد مستويات التكوين الجامعي في ثلاثة أطوار رئيسية؛
2. تمكين الطلبة من اختيار مسالك التكوين الملائمة لقدراتهم وحسب رغباتهم؛
3. توحيد التكوين الجامعي على المستوى الدولي؛
4. اكتشاف أكبر قدر ممكن من المعارف العلمية والتقنية؛
5. فتح الجامعة والتكوين على الخارج.

#### ثانيا: مزايا نظام ل.م.د.

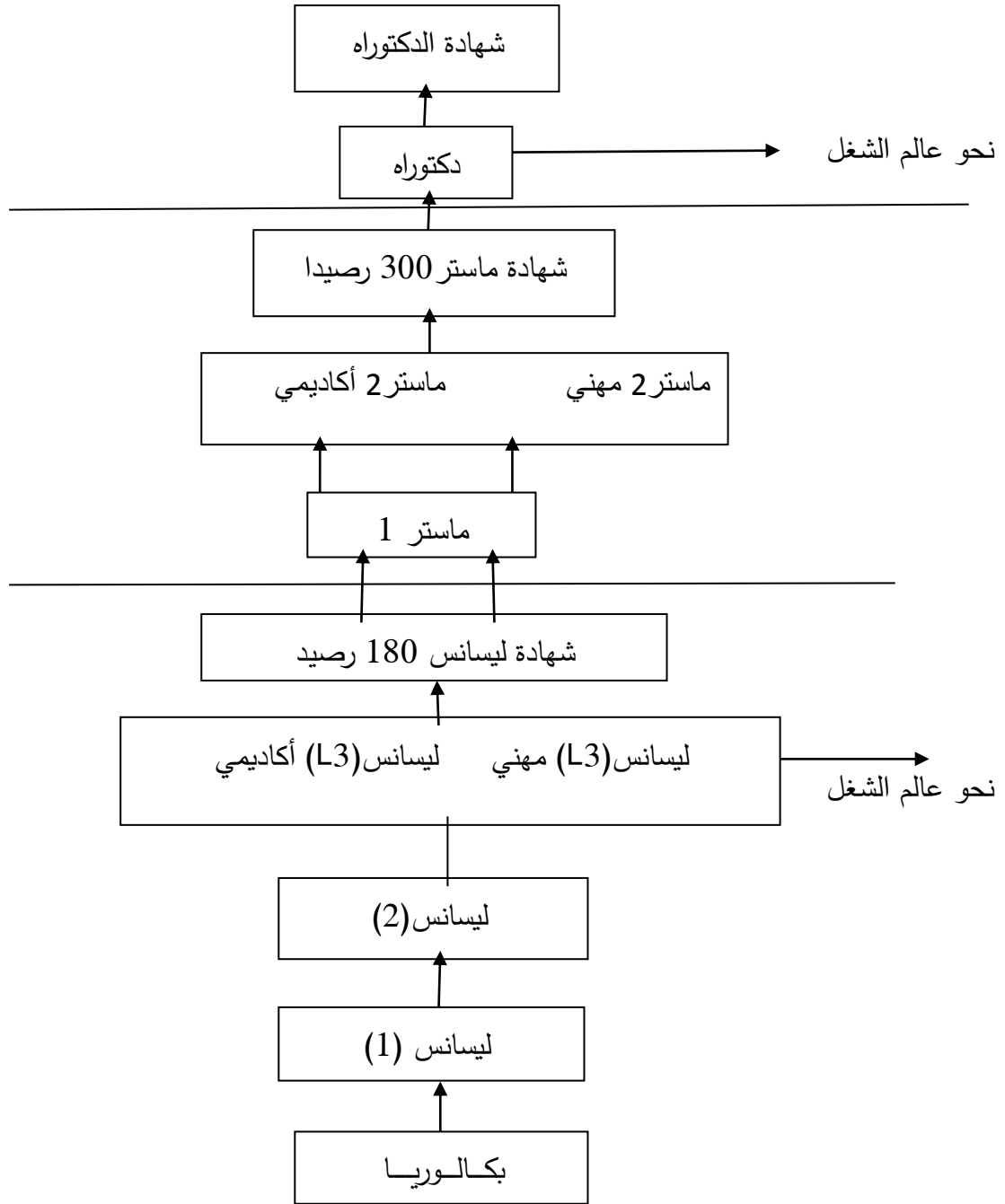
<sup>1</sup>- دليل الطالب، نيابة المديرية للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل و الشهادات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، جويلية 2013.

1. تمكين طالب السنة الأولى من التأقلم مع الحياة الجامعية والتعرف بشكل تدريجي على الفروع والتخصصات المتاحة؛
2. يجيز للطالب التحول من مسار إلى آخر بيسر دون أن يفقد ما أكتسبه من أرصدة تعليمية؛
3. يتيح للطالب المتفوق إمكانية مواصلة دراسته في الماستر والدكتوراه؛
4. يخفف من شروط الانتقال من سداسي لآخر ومن سنة إلى أخرى؛
5. يتيح للطالب إمكانية برمجة الكثير من الحصص والدورات التعليمية الفردية والجماعية؛
6. يقرب الطالب من الأساتذة، من الإدارة، وهذا من شأنه تحسين عملية الاتصال.

#### الفرع الثاني: هيكل أطوار التكوين في ظل نظام ل م د

الشكل التالي يمثل هيكل أطوار التكوين في ظل نظام ل م د:

شكل رقم ( 3-1 ) هيكل أطوار التكوين في ظل نظام ل.م.د.



**المصدر:** دليل الطالب، نيابة المديرية للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، جويلية 2013.

الفرع الثاني: أطوار التكوين في ظل نظام ل م د

أولاً: الليسانس: بكالوريا+03 سنوات (06 سداسيات): تفرز هذه المرحلة درجتين: تكوين قاعدي متعدد الاختصاصات يمتد من سداسيين إلى أربع سداسيات ويخصص لاكتساب المبادئ الأساسية للتخصصات المرتبطة بالشهادات، وكذلك لتلقين المنهجية الجامعية والعمل على اكتشافها. وتتبع هذه المرحلة بتكوين أكثر اختصاصات ويمنح اختياراتين:

➤ **اختيار أكاديمي (ليسانس أكاديمي):** تمنح في نهاية مساره شهادة ليسانس أكاديمي تسمح بالالتحاق مباشرة بالدراسات الجامعية مدتها أطول، وتخصصها أدق، حيث تمنح هذه الإمكانية وفقاً للكفاءات وللاستعدادات المطلوبة النتائج المحصل عليها، وحسب معايير الالتحاق الجاري العمل به.

➤ **اختيار مهني (ليسانس مهني):** تمنح في نهاية مساره شهادة ليسانس مهني تمكن من الاندماج المباشر في عالم الشغل وتحدد برامجه بالتشاور مع القطاع المستخدم ولكي يكون هذا الاختيار ذو أداء جيد فإنه يقتضي تعدداً في العرض لشهادات الليسانس المهنية التي تتوافق مع طلبات السوق. كما ينبغي أن يكون ذو أثر مزدوج، فهو من جهة يثمن في السوق هذا المستوى من الليسانس باعتباره كفاءة لمهنيين مختصين يملكون قواعد كافية ضمن لهم القدرة على التطور في وقت لاحق، ومن جهة أخرى فإنه يفتح أفاقاً للطلبة الذين لم يتمكنوا من تحديد موقع لهم في الماستر.

**ثانياً: (الماستر+02 سنوات):** تجري هذه المرحلة التكوينية خلال سنتين (04 سداسيات) وهي حق لكل طالب تحصل على ليسانس أكاديمية وتتوفر فيه شروط الالتحاق بها، كما لا يستبعد هذا التكوين أولئك الذين تحصلوا على ليسانس مهنية. يرغبون في العودة إلى الجامعة بعد مرورهم بالحياة المهنية، يحضر هذا التكوين الطلبة لتأهيلين مختلفين:

- ✓ **تأهيل مهني:** يتميز باكتساب اختصاص عال في حقل تخصصه كما يمكن من بلوغ مستويات الأداء والكفاءة العالية. ويبقى التوجيه في هذه الحالة مهنيًا على الدوام (ماستر مهني)؛
- ✓ **تأهيل للبحث:** يتميز بتحضير للبحث العلمي والإعداد المسبق للنشاط البحثي في القطاع الاقتصادي وفي القطاع الجامعي (ماستر بحث) حيث يشكل الماستر علامة بارزة للأداء في المؤسسة.

**ثالثاً: الدكتوراه (ماستر +03 سنوات):** مدته 03 سنوات ماستر كحد أدنى لبنية أساسية في ظل ما يعرفه التطور الهائل للمعارف والتخصصات التي أصبحت دقيقة أكثر فأكثر، وللطابع التطبيقي للبحث. ويتضمن هذا التكوين ما يلي:

- ✓ تعميق المعارف ضمن التخصص؛
- ✓ تكون للبحث والإجابة عن الإشكالية المدروسة؛
- ✓ وفي نهاية هذا التكوين وبعد مناقشة الأطروحة تمنح شهادة الدكتوراه للمتخرج لهذه المرحلة التعليمية العليا.

## المبحث الثاني: لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

إن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- هو المركز الوحيد في المنطقة والذي توجد فيه مختلف مرافق ومعاهد المركز، وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية وتطويرها بهذا المركز.

### المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والهيكل التنظيمي لها وذلك كما يلي:

### الفرع الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي يتمتع بالاستقلال المالي والمعنوي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 28-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008/2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية.

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة و زغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- على شبكة الانترنت، تاريخ الإطلاع: 2016/03/15

وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
  - ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛
  - ✓ المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
  - ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.
- وتتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ✓ المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية؛
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
- ✓ تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي؛
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

الملحق رقم (1-3) يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

أولاً: مكتب الأمين العام: يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من:

- (1) المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية الرياضية: وتتكون من أربع مصالح وهي:
  - ✓ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية؛
  - ✓ مصلحة تكوين وتحسين المستوى؛
  - ✓ مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
  - ✓ مصلحة المستخدمين الأساتذة.
- (2) المصالح التقنية المشتركة: وتتكون من أربع مراكز هامة هي:
  - ✓ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز عن بعد؛

<sup>1</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، الصادرة يوم 25 أوت، ص: 05.

- ✓ مركز الطبع السمعي البصري؛
- ✓ مركز التعليم المكثف للغات؛
- ✓ مكتب الأمن الداخلي.
- (3) المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل: تتكون من أربع مصالح هي:
- ✓ مصلحة النظافة والصيانة؛
- ✓ مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات؛
- ✓ مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث؛
- ✓ مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.

ثانيا: المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف: ويتكون من ثلاثة مصالح وهي:

- ✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- ✓ مصلحة الإعلام والتوجيه؛
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء والتوجيه.

ثالثا: المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكون من ثلاث مصالح هي:

- ✓ مصلحة الشهادات؛
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل؛
- ✓ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

رابعا: المعاهد: توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- وهي:

- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ معهد الآداب واللغات.

خامسا: المكتبة المركزية: لها قاعتان للمطالعة تتسع ل 400 مقعد.

سادسا: العيادة: هي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

-ميلة-

من خلال هذا المطلب سنتناول بالدراسة تعداد الموارد البشرية وتطورها.

الفرع الأول: تعداد الموارد البشرية وتطورها

لقد شهد تعداد الموارد البشرية والخاص بمصلحة المستخدمين الأساتذة والموظفين من إداريين وتقنيين، الأعوان المتعاقدين، تطور يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): التطور العددي للمستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| السنوات                                                                    | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| المستخدمون                                                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| المستخدمين<br>الأساتذة                                                     | 24   | 81   | 114  | 162  | 209  | 254  | 302  | 365  |
| المستخدمين<br>الإداريين والتقنيين<br>وأعوان المصالح<br>والأعوان المتعاقدين | 52   | 66   | 86   | 135  | 167  | 209  | 236  | 258  |
| الإطارات (المناصب<br>العليا للإداريين)                                     | 00   | 02   | 04   | 04   | 13   | 23   | 24   | 42   |
| المرأة العاملة                                                             | 16   | 22   | 23   | 52   | 72   | 90   | 109  | 120  |
| المجموع                                                                    | 76   | 147  | 200  | 297  | 376  | 463  | 538  | 623  |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لنيابة المديرية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تطور ملحوظ في عدد المستخدمين الأساتذة حيث في سنة 2008 بلغ 24 أستاذ، ليصل إلى 81، 114، 162، 209، 254، 302، 365 أستاذ خلال السنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على التوالي.

### الفصل الثالث واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

بالنسبة للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح والأعوان المتعاقدين نلاحظ تطور في عددهم حيث كان 52 مستخدم سنة 2008 ليصل إلى 66، 86، 135، 167، 209، 236، 258 خلال السنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على التوالي.

كذلك الإطارات نلاحظ أنه في سنة 2008 (سنة الافتتاح) لم يكن هناك تسجيل للإطارات، أما في سنة 2009 تم تسجيل 02 إطارات ليرتفع العدد إلى 04، 13، 23، 24، 42 خلال السنوات 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على التوالي.

وأخيرا بالنسبة للمرأة العاملة قدر عددها ب 16 امرأة عاملة في سنة 2008، ثم تطور العدد ليصبح 22، 23، 52، 72، 90، 109، 120 خلال السنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على التوالي.

ويرجع هذا إلى زيادة الهياكل والمقاعد البيداغوجية بالمركز الجامعي وبالتالي تظهر الحاجة للتوظيف وزيادة عدد المستخدمين بمختلف أصنافهم من أجل توفير الخدمات اللازمة والسهر على السير الحسن للمركز الجامعي.

#### الفرع الثاني: تنمية الموارد البشرية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

يعد التكوين والتدريب من العمليات المهمة التي يعتمدها المركز الجامعي لميلة لتحقيق أهدافه.

أولا: عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح: نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-7) عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح خلال الفترة (2008-2015)

| السنة        | طبيعة التكوين                                                                      | الرتبة المعنية | عدد المتربين | مدة الدورة | المبالغ المدفوعة |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|------------|------------------|
| 2008<br>2009 | لم يتم تنظيم تكوين وذلك لحدثة نشأة المركز الجامعي وكذا عدم وجود رتبة تتطلب التكوين |                |              |            |                  |
| 2010         | تكوين تحضيرى<br>أثناء فترة التبرص                                                  | ملحق إداري     | 01           | 03 أشهر    | 96000.00 دج      |
| 2011         | عدم وجود رتبة تتطلب التكوين                                                        |                |              |            |                  |

## الفصل الثالث واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| 2012  | تكوين تحضير<br>أثناء فترة التبرص  | ملحق إداري عون<br>إداري                                                                                                                            | 02<br>05                        | 03 أشهر        | 80000.00 دج<br>410000.00 دج |
|-------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|-----------------------------|
| 2013  | تكوين تحضير<br>أثناء فترة التبرص  | ملحق إداري<br>عون إداري رئيسي<br>عون إداري                                                                                                         | 04<br>05<br>03                  | 03 أشهر        | 984000.00 دج                |
| 2014  | تكوين تحضير<br>أثناء فترة التبرص  | ملحق إداري                                                                                                                                         | 02                              | 03 أشهر        | 164000.00                   |
| السنة | طبيعة التكوين                     | الرتبة                                                                                                                                             | عدد<br>المستفيدين من<br>التكوين | مدة<br>التكوين | المبالغ المدفوعة            |
| 2015  | تحسين المستوى<br>وتجديد المعلومات | متصرف رئيسي<br>مهندس معماري<br>متصرف<br>تقني سامي في<br>الإعلام الآلي<br>ملحق إدارة، بقي في<br>الإعلام الآلي<br>عامل مهني من<br>الصنف الثاني، حارس | 15                              | 09 أيام        | 561750.00 دج                |

**المصدر:** إعداد الطلبة بناء على وثائق داخلية لنيابة المديرية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

من خلال الجدول نلاحظ أنه في السنوات 2008، 2009، و 2011 لم يتم تنظيم تكوين ويرجع السبب في ذلك لحدثة نشأة المركز الجامعي، وكذا عدم وجود رتبة تتطلب التكوين، أما في سنة 2010 فقد تم تنظيم تكوين تحضير أثناء فترة التبرص لرتبة ملحق إدارة ولمتربص واحد لمدة 03 أشهر وبمبلغ قدره 96000 دج، في سنة 2012 نلاحظ أنه تم تنظيم تكوين تحضير أثناء فترة التبرص لمتربين اثنين برتبة ملحق إدارة لمدة 03 أشهر وبمبلغ قدره 80000 دج 05 برتبة عون إداري كذلك لمدة 03 أشهر والمبالغ المدفوعة تقدر بـ 410000 دج، وفي سنة 2013 تم تنظيم تكوين تحضير أثناء فترة

## الفصل الثالث واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

التريص ل12 متربص و04 برتبة ملحق إدارة و05 برتبة عون إدارة رئيسي و03 برتبة عون إدارة وذلك لمدة 03 أشهر، والمبالغ المدفوعة ب984000 دج، وفي سنة 2014 تم تنظيم تكوين تحضيري أثناء فترة التربص لملحق إداري وذلك لمدة 03 أشهر وأخيرا في سنة 2015 بعد تحسين المستوى تم تجديد المعلومات أثناء فترة التكوين ل15 مستفيد من التكوين برتبة متصرف رئيسي، مهندس معماري، متصرف، تقني سامي في الإعلام الآلي، ملحق إدارة، تقني في الإعلام لآلي، وعامل مهني من الصنف الثاني وحارس، وذلك لمدة 09 أيام والمبالغ المدفوعة قدرها ب561750 دج.

### ثانيا: عمليات التكوين الخاصة بالمستفيدين الأساتذة

نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): عمليات التكوين في الخارج وتحسين المستوى وتحديد المعلومات للمستخدمين الأساتذة

| السنة | موضوع التكوين          | الرتبة المعنية                                              | عدد المستفيدين من التكوين | مدة دورة التكوين | المبالغ المدفوعة |
|-------|------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|------------------|
| 2012  | مدة التكوين بالخارج    | أستاذ مساعد قسم "أ"                                         | 01                        | 18 شهرا          |                  |
|       | تربص قصير المدى        | أستاذ: أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب" أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب"  | 55                        | 15 و 30 يوما     | 13000000.00 دج   |
|       | عمليات تجديد المعلومات | لا توجد                                                     |                           |                  |                  |
| 2013  | تربص قصير المدى        | أستاذ : أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب" أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب" | 51                        | 15 و 30 يوما     | 974400.00 دج     |

|      |                                                                  |                                                                                                                                                                                                           |     |                                         |                |
|------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------|----------------|
| 2014 | تربص قصير المدى                                                  | أستاذ:<br>أستاذ محاضر قسم "أ"<br>و"ب"<br>أستاذ مساعد قسم "أ"<br>و"ب"                                                                                                                                      | 68  | 10 و 15 و 30 يوما                       | 14144800.00 دج |
| 2015 | رسكلة<br>تأهيل جامعي<br>تحضير رسالة<br>الدكتوراه<br>تظاهرة علمية | أستاذ:<br>أستاذ محاضر قسم "أ"<br>أستاذ محاضر قسم "ب"<br>أستاذ مساعد قسم "أ"<br>أستاذ مساعد قسم "ب"<br>متصرف رئيسي<br>متصرف<br>ملحق بالمكتبات الجامعية<br>من المستوى الثاني<br>مساعد واثقي أمين<br>محفوظات | 122 | 4، 5، 6، 7، 10، 12، 15، 20، 21، 30 يوما | 29600000.00 دج |

**المصدر:** إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة التكوين وتحسين المستوى للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

من خلال الجدول نلاحظ أنه بالنسبة لسنة 2012 تم تنظيم تكوين بموضوع منحة التكوين بالخارج لمتربص واحد برتبة أستاذ مساعد "أ" لمدة 18 شهر، وفي نفس السنة أيضا تم تنظيم تكوين بموضوع تربص قصير المدى ل 55 أستاذ في الرتب: أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و"ب" وأستاذ مساعد قسم "أ" و"ب"، لمدة تتراوح ما بين 15 و 30 يوما بمبلغ يقدر ب 1300000 دج بالنسبة لعمليات تجديد المعلومات فهي لا توجد.

في سنة 2013 تم تنظيم تكوين بموضوع تربص قصير المدى ل 51 أستاذ في الرتب: أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و"ب" وأستاذ مساعد قسم "أ" و"ب" لمدة تتراوح ما بين 15 و 30 يوما بمبلغ يقدر ب 9744000 دج، وفي سنة 2014 تم تنظيم تكوين بالخارج بموضوع تربص قصير المدى ل 68 أستاذ في الرتب أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و"ب" وأستاذ مساعد قسم "أ" و"ب" لمدة تتراوح ما بين 10 و 15 و 20 يوم بمبلغ يقدر ب 14144800 دج.

وأخيرا في سنة 2015 تم تنظيم رسكلة، تأهيل جامعي، تحضير رسالة الدكتوراه وتظاهرة علمية ل 122 أستاذ في الرتب: أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و"ب" وأستاذ مساعد قسم "أ" و "ب"، متصرف، ملحق بالمكتبات الجامعية، من المستوى الثاني ومساعد وثائقي أمين محفوظات لمدة إما 4، 5، 6، 7، 10، 12، 15، 20، 21 و30 يوم بمبلغ 29600000 دج.

### المبحث الثالث: تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

للعامل بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- الحق للحصول على من المنح والتعويضات بالإضافة إلى الأجر القاعدي ومجموعة من العلاوات والتي سوف نتعرف عليها في هذا المبحث من خلال ذكر مجموعة من مكونات الأجرة والتعويضات.

#### المطلب الأول: مكونات الأجرة ونظام التعويضات في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

سنتناول في هذا المبحث كل من مكونات الأجرة ونظام التعويضات للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- وذلك كما يلي:

##### الفرع الأول: مكونات الأجرة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا يتضمن الأجر المدفوع<sup>1</sup>:

- الأجر القاعدي المناسب للمنصب المشغول حسب ما ينجم عن مرجعية مناصب العمل للمؤسسة.
- التعويضات المدفوعة بناء على أقدمية العامل: الساعات الإضافية المنجزة أو بناء على ظروف عمل خاصة. ولا سيما العمل التناوبي، الأضرار والإلزام، العمل الليلي، المسؤولية منحة المنطقة، الأجر الوحيد.
- المنح المرتبطة بالإنتاجية واحتمالا تلك المرتبطة بنتائج العمل.

<sup>1</sup> - الانترنت: تاريخ التصفح: 2016/03/18

- يتم تعويض المصاريف الناجمة عن التبعات المهنية (التنقلات، المهام) في كشف الراتب ويحتمل تسبيقها من طرف المؤسسة.
- المصاريف المرتبطة بالنقل بين المسكن ومكان العمل والإطعام.
- كل منحة أو تعويض آخر يتفق عليهما الطرفان.

#### أولاً: شكل أجر العامل:

- يجب تجسيد أجر العامل وتسديده بصفة نقدية محضة.
- يجب إدراج كل عناصر الأجر المدفوع للعامل في كشف الأجر الشهري المسلم له.

#### ثانياً: انتظام وحماية الأجرة:

- يتعين على المستخدم أن يدفع بانتظام لكل عامل وفي الأجل المحدد الأجرة المستحقة.
- لا يمكن أن يلحق بالأجور المنتظمة في المبالغ المستحقة من طرف المستخدم بدون اعتراض ولا حجز ولا خصومات لأي سبب كان، بما يلحق الضرر لمستحقيها من العمال.

#### ثالثاً: إشعار العامل بالتغيرات الطارئة عن الأجر

- إن التغيرات المتعلقة بالتصنيف إضافة إلى تعديلات الأجور التي يمكن أن تحدث خلال الشهر في الوضعية الفردية للعامل التدخل بالضرورة حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ التغيير.
- يجب إشعار العامل المعني كتابياً بأي تغيير في وضعيته (ترقية، تقدم، تعديل عنصر من الأجر).

#### رابعاً: حساب الأجر حسب زمن الحضور

- يتم حساب الأجر والعناصر المكونة له بحساب زمن الحضور.

#### خامساً: شبكة الأجور

- يناسب الأجر القاعدي مستوى تصنيف منصب العمل الذي يستقله العامل فعلاً.
- يشكل جدول الأجور القاعدية شبكة أجور المؤسسة الملحقة بهذه الاتفاقية.

#### سادساً: هيكل شبكة الأجور

- يؤسس نظام درجات مرتبط بالاستحقاق والذي يتضمن عشرين (20) درجة.
- يحدد التنظيم الداخلي كفاءات وشروط التقدم حسب الاستحقاق.

الفرع الثاني: نظام التعويضات في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف مجموعة كبيرة من التعويضات نعرف بعضها منها:

1. **تعويض الخبرة البيداغوجية:** يدفع تعويض الخبرة البيداغوجية شهريا بنسبة أربعة في المائة (4%) من الراتب الأساسي عن كل درجة.
2. **تعويض التوثيق:** يدفع تعويض التوثيق شهريا، للموظفين حسب الراتب والمبالغ المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9) يمثل تعويض التوثيق في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

| السلك       | الرتبة              | المبلغ بالدينار |
|-------------|---------------------|-----------------|
| معيد        | معيد                | 3000            |
| أستاذ مساعد | أستاذ مساعد قسم "ب" | 6000            |
|             | أستاذ مساعد قسم "أ" | 8000            |
| أستاذ محاضر | أستاذ محاضر قسم "ب" | 12000           |
|             | أستاذ محاضر قسم "أ" | 14000           |
| أستاذ       | أستاذ               | 16000           |

3. **منحة تحسين الأداء البيداغوجي:** تحسب منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي بنسبة متغيرة من صفر (0) إلى أربعين بالمائة (40%) من الراتب الرئيسي وتدفع كل ثلاثة (3) أشهر للموظفين.

4. **تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجيين:** يدفع تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجيين شهريا للموظفين، ويحسب حسب الرتب ونسب الراتب الرئيسي المبينة في الجدول الآتي:

## الفصل الثالث واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

الجدول رقم (3-10) يمثل تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجيين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

| السلك       | الرتبة              | نسبة الراتب الرئيسي |
|-------------|---------------------|---------------------|
| معيد        | معيد                | 20%                 |
| أستاذ مساعد | أستاذ مساعد قسم "ب" | 25%                 |
|             | أستاذ مساعد قسم "أ" | 30%                 |
| أستاذ محاضر | أستاذ محاضر قسم "ب" | 45%                 |
|             | أستاذ محاضر قسم "أ" | 50%                 |
| أستاذ       | أستاذ               | 60%                 |

5. تعويض التأهيل العلمي: يدفع تعويض التأهيل العلمي شهريا للموظفين، حسب الرتب ونسب الراتب الرئيسي المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-11) يمثل تعويض التأهيل العلمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

| السلك       | الرتبة              | نسب الراتب الرئيسي |
|-------------|---------------------|--------------------|
| أستاذ مساعد | أستاذ مساعد قسم "ب" | 10%                |
|             | أستاذ مساعد قسم "أ" | 15%                |
| أستاذ محاضر | أستاذ محاضر قسم "ب" | 25%                |
|             | أستاذ محاضر قسم "أ" | 30%                |
| أستاذ       | أستاذ               | 40%                |

6. علاوة المردودية: تحسب علاوة المردودية بنسب متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة أشهر للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

7. تعويض الخدمات الإدارية المشتركة: يصرف تعويض الخدمات الإدارية المشتركة شهريا للموظفين المنتمين إلى أسلاك تابعة إلى شعب الإدارة العامة، والترجمة الفورية، والوثائق والمحفوظات وكذا سلك المحللين الاقتصاديين، حسب النسب الآتية:

- 25% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: الكتاب، أعوان الإدارة، الملحقون الإداريون، المحاسبون الإداريون، الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات، مساعدو الوثائقيين، أمناء المحفوظات.

- 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: المتصرفون، المترجمون، الترجمة، الوثائقون، أمناء المحفوظات، المحللون الاقتصاديون.

**8. تعويض الخدمات التقنية المشتركة:** يصرف تعويض الخدمات التقنية المشتركة شهريا للموظفين المنتمين للأسلاك التابعة لشعب المخبر والصيانة، والإعلام الآلي والإحصائيات، حسب النسب الآتية:

- 25% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: أعوان المخبر، الأعوان التقنيون، المعاونون التقنيون، التقنيون.

- 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة لأسلاك المهندسين.

**9. تعويض الضرر:** يصرف تعويض الضرر شهريا للموظفين المنتمين لسلك العمال المهنيين بنسبة 25% من الراتب الرئيسي.

**10. تعويض الخطر والإلزام:** يصرف تعويض الخطر والإلزام شهريا للأعوان المتعاقدين الذين يشغلون منصب عون الوقاية من المستوى الأول وعون الوقاية من المستوى الثاني بنسبة 25% من الراتب الرئيسي للمنصب المشغول.

### **المطلب الثاني: حجم الكتلة الأجرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-**

سنتناول في هذا المطلب كل من تطور ميزانية التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- إضافة إلى تطور الكتلة الأجرية وطريقة تحديد الأجر بهذا المركز وذلك كما يلي:

#### **الفرع الأول: تطور ميزانية التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-**

يوضح لنا الجدولين التاليين مجموع نفقات المستخدمين ومجموع نفقات التسيير من 2008 إلى 2015.

**أولا: نفقات المستخدمين**

الجدول رقم (3-12) يمثل مجموع نفقات المستخدمين للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| السنة المالية | الإعتمادات   | النفقات      | الباقى       | النسبة المئوية % |
|---------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| 2008          | 11949000.00  | 1672292.25   | 10276707.75  | 14.00%           |
| 2009          | 80219000.00  | 60468580.07  | 19750419.93  | 75.38%           |
| 2010          | 281835922.00 | 179007724.93 | 102828197.07 | 63.51%           |
| 2011          | 453353000.00 | 257538978.90 | 195814021.10 | 56.81%           |
| 2012          | 509334000.00 | 427589174.87 | 81744825.13  | 83.95%           |
| 2013          | 537439000.00 | 506680019.28 | 30758980.72  | 94.28%           |
| 2014          | 675681000.00 | 585255195.80 | 90425804.20  | 86.62%           |
| 2015          | 754842000.00 | 725831299.55 | 29010700.45  | 96.16%           |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة المحاسبة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشمل الاعتمادات والنفقات للمستخدمين أن هناك تزايد مستمر بالنسبة للإعتمادات حيث كانت تقدر خلال سنة 2008 بقيمة 11949000 دج وفي سنة 2009 قدرت ب 80219000 دج لتصل خلال سنة 2015 إلى 754842000 دج وكذلك النفقات كانت في تزايد مستمر حيث قدرت خلال سنة 2008 ب 1672292.25 لتصل سنة 2015 إلى 725831299.55 دج.

ومن خلال الباقي الذي نتج عن طرح النفقات من الاعتمادات نلاحظ أن المؤسسة خلال السنوات 2008، 2009، 2013، 2015 أنفقت كثيرا مقارنة بالمبالغ التي خصصته للاعتمادات.

أما في السنوات 2010، 2011، 2012، 2014 نلاحظ أن إنفاق المؤسسة كان ضئيل مقارنة باعتماداتها المخصصة للإنفاق.

نلاحظ أن النفقات تتزايد بتزايد الاعتمادات وأن الزيادة في الاعتمادات راجعة إلى زيادة عدد المستخدمين وتطور المؤسسة.

ثانيا: نفقات التسيير

جدول رقم (3-13) يمثل مجموع نفقات التسيير للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| السنة المالية | الاعتمادات   | النفقات      | الباقى      | النسبة المئوية % |
|---------------|--------------|--------------|-------------|------------------|
| 2008          | 18351000.00  | 17558552.90  | 792447.10   | %95.68           |
| 2009          | 46050000.00  | 42606370.07  | 3443629.93  | %92.52           |
| 2010          | 55195878.00  | 34811947.77  | 20383930.23 | %63.07           |
| 2011          | 95960000.00  | 61789248.04  | 34170751.96 | %64.39           |
| 2012          | 102400000.00 | 75272169.48  | 27127830.52 | %73.51           |
| 2013          | 110528000.00 | 79486845.64  | 31041154.36 | %71.92           |
| 2014          | 133150000.00 | 125033427.51 | 8116572.49  | %93.90           |
| 2015          | 142480000.00 | 116628706.86 | 25851293.14 | %81.86           |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على داخلية من مصلحة المحاسبة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشمل الاعتمادات والنفقات للمستخدمين أن هناك تزايد مستمر بالنسبة للاعتمادات حيث كانت تقدر خلال سنة 2008 بقيمة 18351000.00 دج وفي سنة 2009 قدرت ب 46050000.00 دج لتصل سنة 2015 إلى 142480000.00 دج، كما نلاحظ أن هناك زيادة مستمرة للنفقات حيث قدرت خلال سنة 2008 ب 17558552.90 دج وفي سنة 2009 قدرت ب 42606370.07 دج لتصل سنة 2015 إلى 116628706.86 دج.

ومن خلال الباقي الذي نتج عن طرح النفقات من الاعتمادات نلاحظ أن إنفاق المؤسسة كان ضئيل مقارنة باعتماداتها المخصصة للإنفاق.

نلاحظ أن الاعتمادات والنفقات في تزايد مستمر وأن النفقات تتزايد بتزايد الاعتمادات وذلك راجع إلى فتح فروع جديدة بالمؤسسة.

الفرع الثاني: تطور الكتلة الأجرية

جدول رقم(3-14) يمثل تطور حجم الكتلة الأجرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| السنوات     | الأساتذة | الإداريين | المتعاقدين | المجموع      |
|-------------|----------|-----------|------------|--------------|
| ديسمبر 2008 |          |           |            | 1012292.25   |
| 2009        |          |           |            | 10488320.88  |
| 2010        |          |           |            | 80366950.92  |
| 2011        |          |           |            | 150171711.72 |
| 2012        |          |           |            | 224275947.24 |
| 2013        |          |           |            | 315375316.44 |
| 2014        |          |           |            | 404453213.88 |
| 2015        |          |           |            | 433824560.64 |

المصدر: من انجاز الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة المحاسبة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

نلاحظ من خلال الجدول أن حجم الكتلة الأجرية بالنسبة للأساتذة والإداريين والمتعاقدين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة\_ يتزايد من سنة إلى أخرى حيث قدر سنة 2008 ب 1012292.25 وفي سنة 2009 ب 10488320.88 وفي سنة 2010 قدر ب 80366950.92 وفي سنة 2011 ب 150171711.72 وفي سنة 2012 قدر ب 224275947.24 وفي سنة 2013 قدر ب 315375316.44 وفي سنة 2014 قدر ب 404453213.88 وفي سنة 2015 قدر ب 433824560.64.

وهذا التزايد المستمر والمتواصل راجع إلى زيادة عدد الأساتذة وعدد الإداريين وعدد المتعاقدين ونمو قدراتهم وخبراتهم إضافة إلى الزيادة في التعويضات عن المسؤولية، دعم نشاطات الإدارة، والخدمات الإدارية المشتركة.

المطلب الثالث: طريقة تحديد الأجر في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

يتمثل كشف الأجرة في وثيقة شهرية، تثبت الحالة القانونية للعامل كما تثبت كافة البيانات سواء كانت رقمية أو حرفية وتثبت أيضا تفاصيل كشف راتب العمل، وهي موحدة على مستوى المؤسسة شكلا ومضمونا يحتوي هذا الكشف على ما يلي:

1. بيانات خاصة بالمؤسسة؛
2. بيانات خاصة بصاحب الكشف: الاسم الكامل، الحالة الاجتماعية؛
3. بيانات مهنية عن صاحب الكشف: الرقم المهني، الصنف المهني، الوظيفة؛
4. بيانات متعلقة بمكونات الأجر.

#### الفرع الأول: عرض استمارة أجرة نموذجية خاصة بالأساتذة الباحثين

سنعرض فيما يلي كشف أجرة لعامل بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، يشغل منصب أستاذ مساعد قسم أ، من فئة الصنف أ/قف3 من الدرجة الأولى، رقمه الاستدلالي 1108 نوعية تخليصه ح ج ب، رقم حسابه 6610941.00، عدد الأيام مدفوعة الأجر 30 يوم، مع العلم أم هذا العامل أعزب.

1. الأجر القاعدي؛
2. تعويض الخبرة المهنية؛
3. منحة الخبرة البيداغوجية؛
4. تعويض التوثيق؛
5. تعويض التأطير؛
6. تعويض التأهيل العلمي؛
7. اقتطاع الضمان الاجتماعي؛
8. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي.

#### التحليل:

1. مبلغ الأجر القاعدي: قيمته 4747500 والذي يحسب عن طريق ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف أ/قف3 في المبلغ 45 دج أي  $47475 = 45 \times 1055$  دج.
2. تعويض الخبرة المهنية: والتي تحسب من خلال ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف أ/قف3 في المبلغ 45 دج أي  $2385.00 = 45 \times 1055$  دج.
3. الأجر الأساسي: والذي يحسب من خلال جمع مبلغ الأجر القاعدي و تعويض الخبرة المهنية أي  $49860 = 2385 + 47475$  دج.
4. منحة الخبرة البيداغوجية: والتي تقدر ب 1899 دج.
5. تعويض التوثيق: والذي يقدر ب 800000 دج.
6. تعويض التأطير: والذي يقدر ب 14958 دج.

7. تعويض التأهيل العلمي: والذي يقدر 7479 دج.
8. اقتطاع الضمان الاجتماعي: والذي يحسب من خلال جمع الأجر الأساسي ومنحة الخبرة البيداغوجية وتعويض التوثيق والتأطير والتأهيل العلمي ثم ضربهم في النسبة 9% أي  $9\% \times (7476 + 14958 + 8000 + 1899 + 49860) = 7397,64$  دج.
9. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي IRG: والتي تحدد من خلال الشبكة (أي يخضع لمعدلات ثابتة كل حسب أجره) والذي يقدر ب 15937,00 دج.
10. المجموع الخام: والذي يحسب من خلال جمع الأجر الأساسي ومنحة الخبرة البيداغوجية وتعويض التوثيق وتعويض التأطير وتعويض التأهيل المهني والذي يساوي 82196 دج.
11. مجموع الاقتطاعات: والذي يحسب من خلال جمع اقتطاع الضمان الاجتماعي واقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي أي:  $15937 + 7397,64 = 23334,64$  دج.
12. الأجر الصافي: والذي يحسب من خلال طرح مجموع الاقتطاعات من المجموع الخام أي:  $23334,64 - 82196 = 58861,36$  دج.

إذن الأجر الصافي الذي يتقاضاه العامل هو: 58861,36 دج.

#### الفرع الثاني: عرض استمارة الأجرة نموذجية خاصة بالمستخدمين الإداريين:

سنعرض فيما يلي كشف أجرة لعامل بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، يشغل منصب متصرف رئيسي، من فئة أ / 14 من الدرجة الثانية، رقمه الاستدلالي 683، نوعية تلخيصه ق ش ج، رقم حسابه 00400333410000813407 وعدد الأيام مدفوعة الأجر هي 30 يوم، مع العلم أن هذا العامل متزوج أبا لطفلين والبيانات المتعلقة بكشفه تتمثل فيما يلي:

1. الأجر القاعدي؛
2. تعويض الخبرة المهنية؛
3. المنح الجزافية التعويضية؛
4. تعويض المسؤولية؛
5. تعويض دعم نشاطات الإدارة؛
6. تعويضات الخدمات الإدارية المشتركة؛
7. المنح العائلية؛
8. منحة الزوجة الماكثة؛

9. اقتطاع الضمان الاجتماعي؛  
10. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي.

التحليل:

1. مبلغ الأجر القاعدي: قيمته 2794500 دج والتي تحسب من خلال ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف أ/14 في السنة 45 دج. أي  $27945 = 45 * 621$  دج.
2. تعويض الخبرة المهنية: والتي تحسب من خلال ضرب الرقم الاستدلالي للدرجة الثانية في المبلغ 45 دج أي  $2790 = 45 * 62$  دج.
3. الأجر الأساسي: والذي يحسب من خلال جمع الأجر القاعدي وتعويض الخبرة المهنية أي  $30735 = 2790 + 27945$  دج.
4. المنحة الجزافية التعويضية: تقدر ب 1500.00 دج.
5. تعويض المسؤولية: يقدر ب 981000 دج.
6. تعويض دعم نشاطات الإدارة: والذي يحسب عن طريق ضرب الأجر الأساسي في النسبة 10% أي  $3073.5 = 100/10 * 30735$  دج.
7. تعويض الخدمات الإدارية المشتركة: تحسب كما يلي: ضرب الأجر الأساسي  $100/40 * 30735 = 12294.00$  دج.
8. المنح العائلية: أي أن المبلغ المخصص لكل طفل هو 300.00 دج نظريه في عدد الأطفال (2) أي  $600.00 = 2 * 300.00$  دج.
9. منحة الزوجة الماكثة: وهي تمثل منحة الأجر الوحيد 800.00 دج.
10. اقتطاع الضمان الاجتماعي: والتي تحسب من خلال جمع الأجر الأساسي والمنحة الجزافية التعويضية وتعويض المسؤولية وتعويض دعم النشاطات الإدارية المشتركة وتعويض الخدمات.
11. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي: والتي تخضع للشبكة (أي المعدلات ثابتة كل حسب أجره) والتي تقدر ب 9172.00 دج.
12. المجموع الخام: يحسب من خلال جمع الأجر القاعدي وتعويض الضريبة المهنية والمنحة الجزافية التعويضية وتعويض المسؤولية وتعويض دعم نشاطات الإدارة وتعويض الخدمات الإدارية المشتركة والمنح العائلية ومنحة الزوجة الماكثة أي:  
 $58812.5 = 800 + 600 + 12294 + 3073.5 + 9810 + 1500 + 2790 + 27945$  دج.

13. مجموع الاقتطاعات: تحسب من خلال جمع اقتطاع الضمان الاجتماعي واقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي أي:  $5167.13 + 9172 = 14339.13$  دج.

14. المجموع الصافي: يحسب من خلال طرح المجموع الخام ومجموع الاقتطاعات أي:  $14339.13 - 58812.5 = 44473.37$  دج.

إن الأجر الصافي الذي يتقاضاه هذا العامل هو  $44473.37$  دج.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا التطبيقية التي اندرجت ضمن هذا الفصل والذي تم التطرق فيه إلى دراسة ميدانية لواقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، وقد تم التعرف على نظام ل م د ودراسة الكتلة الأجرية في المركز والذي تم من خلالها تحليل بعض كشوف العمال من أساتذة ومتصرفين لمعرفة كيفية حساب الأجر في المركز، ومدى تأثيرها على أدائهم بشكل عام.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن الأجور لها علاقة طردية بأداء الأفراد فكلما كانت الأجور كبيرة كلما كان أداء الموظفين أفضل.

الخاتمة

تمهيد الفصل الثالث:

بعد أن تطرقنا سابقا إلى الإطار النظري لكل من الموارد البشرية والتعليم العالي والأجور وما يتعلق بها ودراسة الكتلة الأجرية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى واقع تسيير الأجور من طرف إدارة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- من خلال دراسة تطور مواردها البشرية وتحليل الميزانية الخاصة لتسييرهم، وكذا التطرق إلى طريقة تحديد الأجر في المركز الجامعي من خلال تحليل بعض كشوف العمال.

وعلى ضوء ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** وضعية التعليم العالي في الجزائر.

**المبحث الثاني:** لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

**المبحث الثالث:** تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

## المبحث الأول: وضعية التعليم العالي في الجزائر

للتعليم العالي دور حاسم في تطوير وتقدم المجتمع، لكونه أهم عامل من عوامل نجاح التنمية، فهو الذي يمثل الأساس لأي تغيير تنموي في المجتمع بما يوفره من إطارات علمية يعول عليها في نواحي التغيير، فبدونه لا يمكن تصور حدوث نقلة تنموية شاملة ومستدامة، ولا تنفيذ لسياسات وخطط الدولة وطموحاتها إلا من خلال مواردها البشرية المؤهلة، وتهدف نظم التعليم العالي الحديثة إلى إرساء التعليم لأجل الاستقلالية، وتحقيق الكفاءة العالية في الأداء في جميع الميادين.

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة التطور الكمي والتطور النوعي وكذلك الإشارة إلى نظام ل م د من خلال ذكر تعريفه وبعض الأهداف والمزايا وهيكل أطوار التكوين في ظل نظام ل م د.

### المطلب الأول: التطور الكمي

على غرار مراحل التعليم تطور التعليم العالي في مختلف جوانبه البشرية، الهيكلية وغير ذلك، وتعتبر فترة السبعينيات هي البداية الفعلية لتوسيع المرحلة كليا.

### الفرع الأول: تطور عدد الطلبة المسجلين في الجامعة الجزائرية للفترة (1961-2010)

نوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-1) تطور عدد الطلبة المسجلين في التدرج

| الموسم الجامعي | عدد الطلبة | الزيادة | معدل الزيادة السنوي% |
|----------------|------------|---------|----------------------|
| 1961-1960      | 1317       | -       | -                    |
| 1963-1962      | 2700       | -       | -                    |
| 1971-1970      | 12243      | -       | -                    |
| 1980-1979      | 57445      | -       | -                    |
| 1990-1989      | 181350     | -       | -                    |
| 2000-1999      | 407995     | -       | -                    |
| 2001-2000      | 446084     | 38089   | 9.33%                |
| 2002-2001      | 552804     | 106720  | 23.92%               |
| 2003-2002      | 563869     | 11065   | 2.00%                |
| 2004-2003      | 622980     | 59111   | 10.48%               |
| 2005-2004      | 721833     | 98853   | 15.86%               |
| 2006-2005      | 743054     | 21221   | 2.94%                |
| 2008-2007      | 820664     | 77610   | 10.45%               |
| 2009-2008      | 952076     | 131412  | 16.01%               |
| 2010-2009      | 1048899    | 96823   | 10.16%               |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وحوليات إحصائية للديوان الوطني للإحصاء رقم 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39.

يشير الجدول أعلاه أن هناك زيادة دائمة ومعتبرة في عدد الطلبة المسجلين في الجامعات الجزائرية خلال الفترة من 2010/1960، حيث كان في السنة الجامعية 1961/1960 عدد الطلبة 1317 طالب وانتقل خلال عشر سنوات أي السنة الجامعية 1971/1970 إلى 12243 طالب أي بزيادة قدرت ب 0926 طالب، وظل العدد في تزايد مستمر وبنسب مختلفة كل سنة جامعية حيث خلال السنة الجامعية 2010/2009 بلغ 1048899 طالب.

ويعود السبب وراء ذلك إلى زيادة النمو الديمغرافي حيث يعتبر الشباب من أهم مدخلات التعليم المعايير ومجانية التعليم حيث تتحمل الدولة نفقات التعليم العالي بنسبة تفوق 98% من أجور ومنح مختلفة.

وكما يمكن توضيح تطور عدد الطلبة المحليين في ما بعد التدرج في الجدول التالي:

جدول رقم(3-2): تطور عدد الطلبة المسجلين ما بعد التدرج (الدراسات العليا)

| عدد الطلبة | الموسم الجامعي |
|------------|----------------|
| 156        | 1964-1963      |
| 2634       | 1980-1979      |
| 17853      | 1991-1990      |
| 20846      | 2000-1999      |
| 22533      | 2001-2000      |
| 26060      | 2002-2001      |
| 26579      | 2003-2002      |
| 30221      | 2004-2003      |
| 33630      | 2005-2004      |
| 73580      | 2009-2008      |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحوليات إحصائية للديوان الوطني للإحصاء رقم 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الطلبة في مرحلة الدراسات العليا (الماجستير الدكتوراه) خلال الموسم الجامعي 1964/1963 كان يقدر ب 159 طالب وهذا الرقم بدأ في التزايد حيث قدر في الموسم 1980/1979 ب 2634 طالب، ليصل خلال الموسم 2009/2008 ب 7358 طالب.

الفرع الثاني: تطور الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى قطاع التعليم العالي خلال

فترة (1994-2009)

يمكن إبراز عدد الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى الجامعات الجزائرية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(3-3) تطور الأساتذة الدائمون ومعامل التأطير على مستوى قطاع التعليم العالي خلال فترة (1994-2009)

| البيان<br>السنة | عدد الطلبة المسجلين<br>التدرج + ما بعد التدرج | عدد الأساتذة | معدل التأطير |
|-----------------|-----------------------------------------------|--------------|--------------|
| 1995-1994       | 252334                                        | 14287        | 17.6         |
| 1996-1995       | 267096                                        | 14527        | 18.3         |
| 1997-1996       | 302495                                        | 14581        | 20.7         |
| 1995-1997       | 375644                                        | 15781        | 22.6         |
| 1999-1998       | 391871                                        | 16260        | 22.9         |
| 2000-1999       | 428841                                        | 17460        | 24.1         |
| 2001-2000       | 488671                                        | 14780        | 26.1         |
| 2002-2001       | 569929                                        | 19275        | 29.5         |
| 2003-2002       | 616272                                        | 20769        | 28.4         |
| 2004-2003       | 653201                                        | 22650        | 29.6         |
| 2005-2004       | 755463                                        | 25229        | 28.6         |
| 2006-2005       | 780841                                        | 27067        | 29.9         |
| 2007-2006       | 864122                                        | 29062        | 29.7         |
| 2008-2007       | 1000831                                       | 31703        | 31.5         |
| 2009-2008       | 1103823                                       | 34470        | 32.0         |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحوليات إحصائية للديوان الوطني للإحصاء رقم 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39.

يبين الجدول أن عدد الأساتذة على مستوى قطاع التعليم العالي في تزايد مستمر، حيث كان في الموسم الجامعي 1994-1995 كان العدد 14287 أستاذ في مختلف الرتب، حيث وصل خلال الموسم الجامعي 2008-2009 بلغ 34470 أستاذ، أما بالنسبة لمعدل التأطير فقد كان سنة 1993-1994 يقدر ب 17.6 طالب لكل أستاذ ليصل إلى 32 طالب لكل أستاذ خلال الموسم الجامعي 2008-2009.

الفرع الثالث: تطور عدد المؤسسات الجامعية

لقد أدى تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي إلى توسيع الشبكة الجامعية حيث تضم الشبكة الجامعية الجزائرية 97 مؤسسة للتعليم العالي، موزعة على 48 ولاية عبر التراب الوطني وتنظم 48 جامعة، 10 مراكز جامعية 20 مدرسة وطنية عليا، 7 مدارس عليا للأساتذة، و 12 مدرسة تحضيرية، و 4 مدارس تحضيرية مدمجة و 4 ملحقات.

ويبين الجدول التالي تطور عدد المؤسسات الجامعية الجزائرية

الجدول رقم (3-4) تطور عدد المؤسسات الجامعية

| العدد | المؤسسة             |
|-------|---------------------|
| 48    | جامعة               |
| 10    | مركز جامعي          |
| 20    | مدرسة وطنية عليا    |
| 07    | مدرسة عليا للأساتذة |
| 12    | مدرسة تحضيرية       |
| 04    | مدرسة تحضيرية مدمجة |
| 04    | ملحق                |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي على شبكة الانترنت . تاريخ التصفح 2016/03/28. <http://www.mesrs.dz/ar/universites>

المطلب الثاني: التطور النوعي

من خلال هذا المطلب سنتناول تطور ميزانية التعليم العالي خلال فترة معينة وذلك كما يلي:

تطور ميزانية التعليم العالي للفترة (2005-2015)

جدول رقم(3-5): تطور ميزانية التعليم العالي للفترة (2005-2015)

| السنة     | ميزانية التعليم العالي<br>(دج) | ميزانية الدولة (دج) | حصة ميزانية التعليم<br>%العالي |
|-----------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 2005-2004 | 78.381.380.000                 | 1.200.000.000.000   | 6.53%                          |
| 2006-2005 | 85.312.925.000                 | 1.283.446.977.000   | 6.64%                          |
| 2007-2006 | 95.689.309.000                 | 1.574.943.361.000   | 6.07%                          |
| 2008-2007 | 118.306.406.000                | 2.017.969.196.000   | 5.86%                          |
| 2009-2008 | 154.632.798.000                | 2.593.741.485.000   | 5.96%                          |
| 2010-2009 | 173.483.802.000                | 2.837.999.823.000   | 6.11%                          |
| 2011-2010 | 212.830.565.000                | 3.434.306.634.000   | 6.19%                          |
| 2012-2011 | 277.173.918.000                | 4.608.250.475.000   | 6.01%                          |
| 2013-2012 | 264.582.513.000                | 4.335.614.484.000   | 6.10%                          |
| 2014-2013 | 270.742.002.000                | 4.714.452.366.000   | 5.74%                          |
| 2015-2014 | 300.333.642.000                | 4.972.278.494.000   | 6.04%                          |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المتضمنة قوانين المالية للفترة 2004-2015.

نسجل بأن الميزانية المخصصة لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي من الميزانية العامة للدولة، عرفت تطورات متذبذبة، فبعد أن كانت في الموسم 2005/2004 تقدر ب 6.53% من الميزانية العامة لتعاود الارتفاع إلى 5.96% و 6.11% و 6.19% للسنوات 2009، 2010، 2011 على التوالي، وانخفضت خلال السنوات الأخيرة بنسب 6.01%، 6.10%، 5.74%، 6.04% لتعاود الارتفاع مرة أخرى خلال سنة 2016 إلى 6.49%.

بصفة عامة يلاحظ الاهتمام المتزايد للدولة بقطاع التعليم العالي من أجل تطويره وتحسينه لأنه قطاع مهم جدا ويظهر هذا عن طريق الزيادة السنوية المتكررة للميزانية المخصصة لهذا القطاع، وان عرفت انخفاض في بعض السنوات فهذا راجع إلى شح الموارد المالية بسبب انخفاض البترول.

### المطلب الثالث: نظام ل م د

سنتعرف في هذا المطلب على نظام ل م د وأهدافه ومزاياه بالإضافة إلى أطوار التكوين في ظل هذا النظام وذلك كما يلي<sup>1</sup>:

#### الفرع الأول: تعريف نظام ل م د

ل م د أو (اليسانس - ماستر. دكتوراه) هو نظام للتعليم العالي، بدأ العمل به تدريجيا في بلادنا منذ سبتمبر 2004 يعتمد على مجموعة من المبادئ هي:

- ✓ التحويل: يعبر عن الإمكانية الممنوحة للطالب لتغيير مساره التكويني سواء في نفس المؤسسة أو تحويل ملفه البيداغوجي وتسجيله في أي مؤسسة جامعية في الجزائر أو خارجها؛
- ✓ الاحتفاظ أو الرسملة: يمكن للطالب الاحتفاظ بالمواد أو الوحدات المتحصل عليها (المكتسبة) في حالة تغيير المسار التكويني داخل المؤسسة أو التحويل من مؤسسة جامعية إلى أخرى؛
- ✓ الوضوحية: تمكين سوق العمل من مقارنة شهادات ل م د بسهولة في إطار التشغيل.

#### الفرع الثاني: أهداف ومزايا نظام ل م د

يهدف النظام الدراسي ل م د من جهة إلى تجاوز المشاكل التي ميزت النظام القديم. ومن جهة أخرى، إلى تحسين الأداء داخل الوسط الجامعي وهو يؤهل الطلبة لاكتساب المعارف العلمية والتقنية بأسلوب أكثر فعالية وبأقل تكلفة ويمكن رصد الأهداف والمزايا الخاصة بهذا النظام في النقاط التالية:

#### أولا: أهداف نظام ل.م.د.

1. توحيد مستويات التكوين الجامعي في ثلاثة أطوار رئيسية؛
2. تمكين الطلبة من اختيار مسالك التكوين الملائمة لقدراتهم وحسب رغباتهم؛
3. توحيد التكوين الجامعي على المستوى الدولي؛
4. اكتشاف أكبر قدر ممكن من المعارف العلمية والتقنية؛
5. فتح الجامعة والتكوين على الخارج.

#### ثانيا: مزايا نظام ل.م.د.

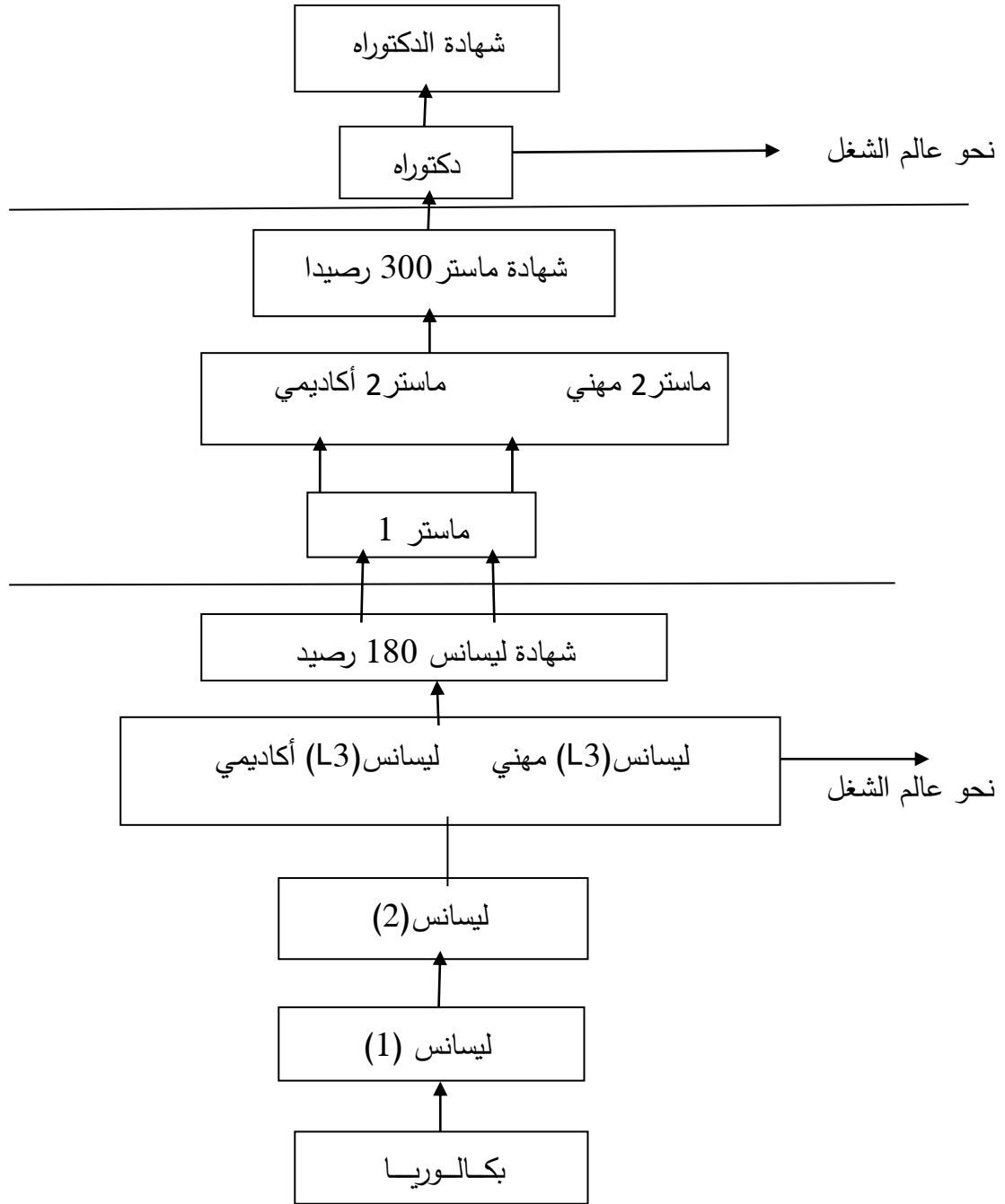
<sup>1</sup> - دليل الطالب، نيابة المديرية للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل و الشهادات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، جويلية 2013.

1. تمكين طالب السنة الأولى من التأقلم مع الحياة الجامعية والتعرف بشكل تدريجي على الفروع والتخصصات المتاحة؛
2. يجيز للطالب التحول من مسار إلى آخر بيسر دون أن يفقد ما أكتسبه من أرصدة تعليمية؛
3. يتيح للطالب المتفوق إمكانية مواصلة دراسته في الماستر والدكتوراه؛
4. يخفف من شروط الانتقال من سداسي لآخر ومن سنة إلى أخرى؛
5. يتيح للطالب إمكانية برمجة الكثير من الحصص والدورات التعليمية الفردية والجماعية؛
6. يقرب الطالب من الأساتذة، من الإدارة، وهذا من شأنه تحسين عملية الاتصال.

#### الفرع الثاني: هيكل أطوار التكوين في ظل نظام ل م د

الشكل التالي يمثل هيكل أطوار التكوين في ظل نظام ل م د:

شكل رقم ( 3-1 ) هيكل أطوار التكوين في ظل نظام ل.م.د.



**المصدر:** دليل الطالب، نيابة المديرية للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، جويلية 2013.

الفرع الثاني: أطوار التكوين في ظل نظام ل م د

أولاً: الليسانس: بكالوريا+03 سنوات (06 سداسيات): تفرز هذه المرحلة درجتين: تكوين قاعدي متعدد الاختصاصات يمتد من سداسيين إلى أربع سداسيات ويخصص لاكتساب المبادئ الأساسية للتخصصات المرتبطة بالشهادات، وكذلك لتلقين المنهجية الجامعية والعمل على اكتشافها. وتتبع هذه المرحلة بتكوين أكثر اختصاصات ويمنح اختياراتين:

➤ **اختيار أكاديمي (ليسانس أكاديمي):** تمنح في نهاية مساره شهادة ليسانس أكاديمي تسمح بالالتحاق مباشرة بالدراسات الجامعية مدتها أطول، وتخصصها أدق، حيث تمنح هذه الإمكانية وفقاً للكفاءات وللاستعدادات المطلوبة النتائج المحصل عليها، وحسب معايير الالتحاق الجاري العمل به.

➤ **اختيار مهني (ليسانس مهني):** تمنح في نهاية مساره شهادة ليسانس مهني تمكن من الاندماج المباشر في عالم الشغل وتحدد برامجه بالتشاور مع القطاع المستخدم ولكي يكون هذا الاختيار ذو أداء جيد فإنه يقتضي تعدداً في العرض لشهادات الليسانس المهنية التي تتوافق مع طلبات السوق. كما ينبغي أن يكون ذو أثر مزدوج، فهو من جهة يثمن في السوق هذا المستوى من الليسانس باعتباره كفاءة لمهنيين مختصين يملكون قواعد كافية ضمن لهم القدرة على التطور في وقت لاحق، ومن جهة أخرى فإنه يفتح أفاقاً للطلبة الذين لم يتمكنوا من تحديد موقع لهم في الماستر.

**ثانياً: (الماستر+02 سنوات):** تجري هذه المرحلة التكوينية خلال سنتين (04 سداسيات) وهي حق لكل طالب تحصل على ليسانس أكاديمية وتتوفر فيه شروط الالتحاق بها، كما لا يستبعد هذا التكوين أولئك الذين تحصلوا على ليسانس مهنية. يرغبون في العودة إلى الجامعة بعد مرورهم بالحياة المهنية، يحضر هذا التكوين الطلبة لتأهيلين مختلفين:

- ✓ **تأهيل مهني:** يتميز باكتساب اختصاص عال في حقل تخصصه كما يمكن من بلوغ مستويات الأداء والكفاءة العالية. ويبقى التوجيه في هذه الحالة مهنيًا على الدوام (ماستر مهني)؛
- ✓ **تأهيل للبحث:** يتميز بتحضير للبحث العلمي والإعداد المسبق للنشاط البحثي في القطاع الاقتصادي وفي القطاع الجامعي (ماستر بحث) حيث يشكل الماستر علامة بارزة للأداء في المؤسسة.

**ثالثاً: الدكتوراه (ماستر +03 سنوات):** مدته 03 سنوات ماستر كحد أدنى لبنية أساسية في ظل ما يعرفه التطور الهائل للمعارف والتخصصات التي أصبحت دقيقة أكثر فأكثر، وللطابع التطبيقي للبحث. ويتضمن هذا التكوين ما يلي:

- ✓ تعميق المعارف ضمن التخصص؛
- ✓ تكون للبحث والإجابة عن الإشكالية المدروسة؛
- ✓ وفي نهاية هذا التكوين وبعد مناقشة الأطروحة تمنح شهادة الدكتوراه للمتخرج لهذه المرحلة التعليمية العليا.

## المبحث الثاني: لمحة عامة حول المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

إن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- هو المركز الوحيد في المنطقة والذي توجد فيه مختلف مرافق ومعاهد المركز، وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية وتطويرها بهذا المركز.

### المطلب الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والهيكل التنظيمي لها وذلك كما يلي:

### الفرع الأول: تعريف المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي يتمتع بالاستقلال المالي والمعنوي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 28-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008/2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية.

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة و زغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - الموقع الرسمي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- على شبكة الانترنت، تاريخ الإطلاع: 2016/03/15

وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. تتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
  - ✓ تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛
  - ✓ المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
  - ✓ المشاركة في التكوين المتواصل.
- وتتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- ✓ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ✓ المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية؛
- ✓ المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
- ✓ تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي؛
- ✓ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

الملحق رقم (1-3) يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

أولاً: مكتب الأمين العام: يمثل هذا المكتب إحدى الهياكل الأساسية التي تكون المركز الجامعي ويتكون من:

- (1) المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية الرياضية: وتتكون من أربع مصالح وهي:
  - ✓ مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية؛
  - ✓ مصلحة تكوين وتحسين المستوى؛
  - ✓ مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح؛
  - ✓ مصلحة المستخدمين الأساتذة.
- (2) المصالح التقنية المشتركة: وتتكون من أربع مراكز هامة هي:
  - ✓ مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز عن بعد؛

<sup>1</sup>- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، الصادرة يوم 25 أوت، ص: 05.

- ✓ مركز الطبع السمعي البصري؛
- ✓ مركز التعليم المكثف للغات؛
- ✓ مكتب الأمن الداخلي.
- (3) المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة والوسائل: تتكون من أربع مصالح هي:
- ✓ مصلحة النظافة والصيانة؛
- ✓ مصلحة المحاسبة ومراقبة التسيير والصفقات؛
- ✓ مصلحة الميزانية وتمويل نشاطات البحث؛
- ✓ مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.

ثانيا: المدير المساعد المكلف بالتنمية والاستشراف: ويتكون من ثلاثة مصالح وهي:

- ✓ مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- ✓ مصلحة الإعلام والتوجيه؛
- ✓ مصلحة متابعة برامج البناء والتوجيه.

ثالثا: المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات: يتكون من ثلاث مصالح هي:

- ✓ مصلحة الشهادات؛
- ✓ مصلحة التكوين المتواصل؛
- ✓ مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.

رابعا: المعاهد: توجد ثلاث معاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- وهي:

- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا؛
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛
- ✓ معهد الآداب واللغات.

خامسا: المكتبة المركزية: لها قاعتان للمطالعة تتسع ل 400 مقعد.

سادسا: العيادة: هي عيادة واسعة تهتم بالجانب الصحي للطلبة.

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

-ميلة-

من خلال هذا المطلب سنتناول بالدراسة تعداد الموارد البشرية وتطورها.

الفرع الأول: تعداد الموارد البشرية وتطورها

لقد شهد تعداد الموارد البشرية والخاص بمصلحة المستخدمين الأساتذة والموظفين من إداريين وتقنيين، الأعوان المتعاقدين، تطور يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6): التطور العددي للمستخدمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| السنوات                                                                    | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| المستخدمون                                                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |
| المستخدمين<br>الأساتذة                                                     | 24   | 81   | 114  | 162  | 209  | 254  | 302  | 365  |
| المستخدمين<br>الإداريين والتقنيين<br>وأعوان المصالح<br>والأعوان المتعاقدين | 52   | 66   | 86   | 135  | 167  | 209  | 236  | 258  |
| الإطارات (المناصب<br>العليا للإداريين)                                     | 00   | 02   | 04   | 04   | 13   | 23   | 24   | 42   |
| المرأة العاملة                                                             | 16   | 22   | 23   | 52   | 72   | 90   | 109  | 120  |
| المجموع                                                                    | 76   | 147  | 200  | 297  | 376  | 463  | 538  | 623  |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لنيابة المديرية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تطور ملحوظ في عدد المستخدمين الأساتذة حيث في سنة 2008 بلغ 24 أستاذ، ليصل إلى 81، 114، 162، 209، 254، 302، 365 أستاذ خلال السنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على التوالي.

### الفصل الثالث واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

بالنسبة للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح والأعوان المتعاقدين نلاحظ تطور في عددهم حيث كان 52 مستخدم سنة 2008 ليصل إلى 66، 86، 135، 167، 209، 236، 258 خلال السنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على التوالي.

كذلك الإطارات نلاحظ أنه في سنة 2008 (سنة الافتتاح) لم يكن هناك تسجيل للإطارات، أما في سنة 2009 تم تسجيل 02 إطارات ليرتفع العدد إلى 04، 13، 23، 24، 42 خلال السنوات 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على التوالي.

وأخيرا بالنسبة للمرأة العاملة قدر عددها ب 16 امرأة عاملة في سنة 2008، ثم تطور العدد ليصبح 22، 23، 52، 72، 90، 109، 120 خلال السنوات 2009، 2010، 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 على التوالي.

ويرجع هذا إلى زيادة الهياكل والمقاعد البيداغوجية بالمركز الجامعي وبالتالي تظهر الحاجة للتوظيف وزيادة عدد المستخدمين بمختلف أصنافهم من أجل توفير الخدمات اللازمة والسهر على السير الحسن للمركز الجامعي.

#### الفرع الثاني: تنمية الموارد البشرية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

يعد التكوين والتدريب من العمليات المهمة التي يعتمد عليها المركز الجامعي لميلة لتحقيق أهدافه.

أولا: عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح: نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-7) عمليات التكوين الخاصة بالمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح خلال الفترة (2008-2015)

| السنة        | طبيعة التكوين                                                                      | الرتبة المعنية | عدد المتربين | مدة الدورة | المبالغ المدفوعة |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|------------|------------------|
| 2008<br>2009 | لم يتم تنظيم تكوين وذلك لحدثة نشأة المركز الجامعي وكذا عدم وجود رتبة تتطلب التكوين |                |              |            |                  |
| 2010         | تكوين تحضيرى<br>أثناء فترة التبرص                                                  | ملحق إداري     | 01           | 03 أشهر    | 96000.00 دج      |
| 2011         | عدم وجود رتبة تتطلب التكوين                                                        |                |              |            |                  |

## الفصل الثالث واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| 2012  | تكوين تحضير<br>أثناء فترة التبرص  | ملحق إداري عون<br>إداري                                                                                                                            | 02<br>05                        | 03 أشهر        | 80000.00 دج<br>410000.00 دج |
|-------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|----------------|-----------------------------|
| 2013  | تكوين تحضير<br>أثناء فترة التبرص  | ملحق إداري<br>عون إداري رئيسي<br>عون إداري                                                                                                         | 04<br>05<br>03                  | 03 أشهر        | 984000.00 دج                |
| 2014  | تكوين تحضير<br>أثناء فترة التبرص  | ملحق إداري                                                                                                                                         | 02                              | 03 أشهر        | 164000.00                   |
| السنة | طبيعة التكوين                     | الرتبة                                                                                                                                             | عدد<br>المستفيدين من<br>التكوين | مدة<br>التكوين | المبالغ المدفوعة            |
| 2015  | تحسين المستوى<br>وتجديد المعلومات | متصرف رئيسي<br>مهندس معماري<br>متصرف<br>تقني سامي في<br>الإعلام الآلي<br>ملحق إدارة، بقي في<br>الإعلام الآلي<br>عامل مهني من<br>الصنف الثاني، حارس | 15                              | 09 أيام        | 561750.00 دج                |

**المصدر:** إعداد الطلبة بناء على وثائق داخلية لنيابة المديرية للمستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

من خلال الجدول نلاحظ أنه في السنوات 2008، 2009، و 2011 لم يتم تنظيم تكوين ويرجع السبب في ذلك لحدثة نشأة المركز الجامعي، وكذا عدم وجود رتبة تتطلب التكوين، أما في سنة 2010 فقد تم تنظيم تكوين تحضير أثناء فترة التبرص لرتبة ملحق إدارة ولمتربص واحد لمدة 03 أشهر وبمبلغ قدره 96000 دج، في سنة 2012 نلاحظ أنه تم تنظيم تكوين تحضير أثناء فترة التبرص لمتربين اثنين برتبة ملحق إدارة لمدة 03 أشهر وبمبلغ قدره 80000 دج 05 برتبة عون إداري كذلك لمدة 03 أشهر والمبالغ المدفوعة تقدر بـ 410000 دج، وفي سنة 2013 تم تنظيم تكوين تحضير أثناء فترة

## الفصل الثالث واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

التريص ل12 متربص و04 برتبة ملحق إدارة و05 برتبة عون إدارة رئيسي و03 برتبة عون إدارة وذلك لمدة 03 أشهر، والمبالغ المدفوعة ب984000 دج، وفي سنة 2014 تم تنظيم تكوين تحضيري أثناء فترة التربص لملحق إداري وذلك لمدة 03 أشهر وأخيرا في سنة 2015 بعد تحسين المستوى تم تجديد المعلومات أثناء فترة التكوين ل15 مستفيد من التكوين برتبة متصرف رئيسي، مهندس معماري، متصرف، تقني سامي في الإعلام الآلي، ملحق إدارة، تقني في الإعلام لآلي، وعامل مهني من الصنف الثاني وحارس، وذلك لمدة 09 أيام والمبالغ المدفوعة قدرها ب561750 دج.

### ثانيا: عمليات التكوين الخاصة بالمستفيدين الأساتذة

نوجزها في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-8): عمليات التكوين في الخارج وتحسين المستوى وتحديد المعلومات للمستخدمين الأساتذة

| السنة | موضوع التكوين          | الرتبة المعنية                                              | عدد المستفيدين من التكوين | مدة دورة التكوين | المبالغ المدفوعة |
|-------|------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|------------------|
| 2012  | مدة التكوين بالخارج    | أستاذ مساعد قسم "أ"                                         | 01                        | 18 شهرا          |                  |
|       | تربص قصير المدى        | أستاذ: أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب" أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب"  | 55                        | 15 و 30 يوما     | 13000000.00 دج   |
|       | عمليات تجديد المعلومات | لا توجد                                                     |                           |                  |                  |
| 2013  | تربص قصير المدى        | أستاذ : أستاذ محاضر قسم "أ" و "ب" أستاذ مساعد قسم "أ" و "ب" | 51                        | 15 و 30 يوما     | 974400.00 دج     |

**الفصل الثالث واقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-**

|      |                                                               |                                                                                                                                                                                                           |     |                                         |                |
|------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----------------------------------------|----------------|
| 2014 | تربص قصير المدى                                               | أستاذ:<br>أستاذ محاضر قسم "أ"<br>و"ب"<br>أستاذ مساعد قسم "أ"<br>و"ب"                                                                                                                                      | 68  | 10 و 15 و 30 يوما                       | 14144800.00 دج |
| 2015 | رسكلة<br>تأهيل جامعي<br>تحضير رسالة الدكتوراه<br>تظاهرة علمية | أستاذ:<br>أستاذ محاضر قسم "أ"<br>أستاذ محاضر قسم "ب"<br>أستاذ مساعد قسم "أ"<br>أستاذ مساعد قسم "ب"<br>متصرف رئيسي<br>متصرف<br>ملحق بالمكتبات الجامعية<br>من المستوى الثاني<br>مساعد واثقي أمين<br>محفوظات | 122 | 4، 5، 6، 7، 10، 12، 15، 20، 21، 30 يوما | 29600000.00 دج |

**المصدر:** إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية لمصلحة التكوين وتحسين المستوى للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.

من خلال الجدول نلاحظ أنه بالنسبة لسنة 2012 تم تنظيم تكوين بموضوع منحة التكوين بالخارج لمتربص واحد برتبة أستاذ مساعد "أ" لمدة 18 شهر، وفي نفس السنة أيضا تم تنظيم تكوين بموضوع تربص قصير المدى ل 55 أستاذ في الرتب: أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و"ب" وأستاذ مساعد قسم "أ" و"ب"، لمدة تتراوح ما بين 15 و 30 يوما بمبلغ يقدر ب 1300000 دج بالنسبة لعمليات تجديد المعلومات فهي لا توجد.

في سنة 2013 تم تنظيم تكوين بموضوع تربص قصير المدى ل 51 أستاذ في الرتب: أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و"ب" وأستاذ مساعد قسم "أ" و"ب" لمدة تتراوح ما بين 15 و 30 يوما بمبلغ يقدر ب 9744000 دج، وفي سنة 2014 تم تنظيم تكوين بالخارج بموضوع تربص قصير المدى ل 68 أستاذ في الرتب أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و"ب" وأستاذ مساعد قسم "أ" و"ب" لمدة تتراوح ما بين 10 و 15 و 20 يوم بمبلغ يقدر ب 14144800 دج.

وأخيرا في سنة 2015 تم تنظيم رسكلة، تأهيل جامعي، تحضير رسالة الدكتوراه وتظاهرة علمية ل 122 أستاذ في الرتب: أستاذ، أستاذ محاضر قسم "أ" و"ب" وأستاذ مساعد قسم "أ" و "ب"، متصرف، ملحق بالمكتبات الجامعية، من المستوى الثاني ومساعد وثائقي أمين محفوظات لمدة إما 4، 5، 6، 7، 10، 12، 15، 20، 21 و30 يوم بمبلغ 29600000 دج.

### المبحث الثالث: تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

للعامل بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- الحق للحصول على من المنح والتعويضات بالإضافة إلى الأجر القاعدي ومجموعة من العلاوات والتي سوف نتعرف عليها في هذا المبحث من خلال ذكر مجموعة من مكونات الأجرة والتعويضات.

#### المطلب الأول: مكونات الأجرة ونظام التعويضات في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

سنتناول في هذا المبحث كل من مكونات الأجرة ونظام التعويضات للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- وذلك كما يلي:

##### الفرع الأول: مكونات الأجرة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا يتضمن الأجر المدفوع<sup>1</sup>:

- الأجر القاعدي المناسب للمنصب المشغول حسب ما ينجم عن مرجعية مناصب العمل للمؤسسة.
- التعويضات المدفوعة بناء على أقدمية العامل: الساعات الإضافية المنجزة أو بناء على ظروف عمل خاصة. ولا سيما العمل التناوبي، الأضرار والإلزام، العمل الليلي، المسؤولية منحة المنطقة، الأجر الوحيد.
- المنح المرتبطة بالإنتاجية واحتمالا تلك المرتبطة بنتائج العمل.

<sup>1</sup> - الانترنت: تاريخ التصفح: 2016/03/18

- يتم تعويض المصاريف الناجمة عن التبعات المهنية (التنقلات، المهام) في كشف الراتب ويحتمل تسبيقها من طرف المؤسسة.
- المصاريف المرتبطة بالنقل بين المسكن ومكان العمل والإطعام.
- كل منحة أو تعويض آخر يتفق عليهما الطرفان.

#### أولاً: شكل أجر العامل:

- يجب تجسيد أجر العامل وتسديده بصفة نقدية محضة.
- يجب إدراج كل عناصر الأجر المدفوع للعامل في كشف الأجر الشهري المسلم له.

#### ثانياً: انتظام وحماية الأجرة:

- يتعين على المستخدم أن يدفع بانتظام لكل عامل وفي الأجل المحدد الأجرة المستحقة.
- لا يمكن أن يلحق بالأجور المنتظمة في المبالغ المستحقة من طرف المستخدم بدون اعتراض ولا حجز ولا خصومات لأي سبب كان، بما يلحق الضرر لمستحقيها من العمال.

#### ثالثاً: إشعار العامل بالتغيرات الطارئة عن الأجر

- إن التغيرات المتعلقة بالتصنيف إضافة إلى تعديلات الأجور التي يمكن أن تحدث خلال الشهر في الوضعية الفردية للعامل التدخل بالضرورة حيز التنفيذ ابتداء من تاريخ التغيير.
- يجب إشعار العامل المعني كتابياً بأي تغيير في وضعيته (ترقية، تقدم، تعديل عنصر من الأجر).

#### رابعاً: حساب الأجر حسب زمن الحضور

- يتم حساب الأجر والعناصر المكونة له بحساب زمن الحضور.

#### خامساً: شبكة الأجور

- يناسب الأجر القاعدي مستوى تصنيف منصب العمل الذي يستقله العامل فعلاً.
- يشكل جدول الأجور القاعدية شبكة أجور المؤسسة الملحقة بهذه الاتفاقية.

#### سادساً: هيكل شبكة الأجور

- يؤسس نظام درجات مرتبط بالاستحقاق والذي يتضمن عشرين (20) درجة.
- يحدد التنظيم الداخلي كفاءات وشروط التقدم حسب الاستحقاق.

الفرع الثاني: نظام التعويضات في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف مجموعة كبيرة من التعويضات نعرف بعضها منها:

1. **تعويض الخبرة البيداغوجية:** يدفع تعويض الخبرة البيداغوجية شهريا بنسبة أربعة في المائة (4%) من الراتب الأساسي عن كل درجة.
2. **تعويض التوثيق:** يدفع تعويض التوثيق شهريا، للموظفين حسب الراتب والمبالغ المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-9) يمثل تعويض التوثيق في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

| السلك       | الرتبة              | المبلغ بالدينار |
|-------------|---------------------|-----------------|
| معيد        | معيد                | 3000            |
| أستاذ مساعد | أستاذ مساعد قسم "ب" | 6000            |
|             | أستاذ مساعد قسم "أ" | 8000            |
| أستاذ محاضر | أستاذ محاضر قسم "ب" | 12000           |
|             | أستاذ محاضر قسم "أ" | 14000           |
| أستاذ       | أستاذ               | 16000           |

3. **منحة تحسين الأداء البيداغوجي:** تحسب منحة تحسين الأداء البيداغوجي والعلمي بنسبة متغيرة من صفر (0) إلى أربعين بالمائة (40%) من الراتب الرئيسي وتدفع كل ثلاثة (3) أشهر للموظفين.

4. **تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجيين:** يدفع تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجيين شهريا للموظفين، ويحسب حسب الرتب ونسب الراتب الرئيسي المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-10) يمثل تعويض التأطير والمتابعة البيداغوجيين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

| السلك       | الرتبة              | نسبة الراتب الرئيسي |
|-------------|---------------------|---------------------|
| معيد        | معيد                | 20%                 |
| أستاذ مساعد | أستاذ مساعد قسم "ب" | 25%                 |
|             | أستاذ مساعد قسم "أ" | 30%                 |
| أستاذ محاضر | أستاذ محاضر قسم "ب" | 45%                 |
|             | أستاذ محاضر قسم "أ" | 50%                 |
| أستاذ       | أستاذ               | 60%                 |

5. تعويض التأهيل العلمي: يدفع تعويض التأهيل العلمي شهريا للموظفين، حسب الرتب ونسب الراتب الرئيسي المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-11) يمثل تعويض التأهيل العلمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

| السلك       | الرتبة              | نسب الراتب الرئيسي |
|-------------|---------------------|--------------------|
| أستاذ مساعد | أستاذ مساعد قسم "ب" | 10%                |
|             | أستاذ مساعد قسم "أ" | 15%                |
| أستاذ محاضر | أستاذ محاضر قسم "ب" | 25%                |
|             | أستاذ محاضر قسم "أ" | 30%                |
| أستاذ       | أستاذ               | 40%                |

6. علاوة المردودية: تحسب علاوة المردودية بنسب متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة أشهر للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

7. تعويض الخدمات الإدارية المشتركة: يصرف تعويض الخدمات الإدارية المشتركة شهريا للموظفين المنتمين إلى أسلاك تابعة إلى شعب الإدارة العامة، والترجمة الفورية، والوثائق والمحفوظات وكذا سلك المحللين الاقتصاديين، حسب النسب الآتية:

- 25% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: الكتاب، أعوان الإدارة، الملحقون الإداريون، المحاسبون الإداريون، الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات، مساعدو الوثائقين، أمناء المحفوظات.

- 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: المتصرفون، المترجمون، الترجمة، الوثائقون، أمناء المحفوظات، المحللون الاقتصاديون.

**8. تعويض الخدمات التقنية المشتركة:** يصرف تعويض الخدمات التقنية المشتركة شهريا للموظفين المنتمين للأسلاك التابعة لشعب المخبر والصيانة، والإعلام الآلي والإحصائيات، حسب النسب الآتية:

- 25% من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: أعوان المخبر، الأعوان التقنيون، المعاونون التقنيون، التقنيون.

- 40% من الراتب الرئيسي بالنسبة لأسلاك المهندسين.

**9. تعويض الضرر:** يصرف تعويض الضرر شهريا للموظفين المنتمين لسلك العمال المهنيين بنسبة 25% من الراتب الرئيسي.

**10. تعويض الخطر والإلزام:** يصرف تعويض الخطر والإلزام شهريا للأعوان المتعاقدين الذين يشغلون منصب عون الوقاية من المستوى الأول وعون الوقاية من المستوى الثاني بنسبة 25% من الراتب الرئيسي للمنصب المشغول.

### **المطلب الثاني: حجم الكتلة الأجرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-**

سنتناول في هذا المطلب كل من تطور ميزانية التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- إضافة إلى تطور الكتلة الأجرية وطريقة تحديد الأجر بهذا المركز وذلك كما يلي:

#### **الفرع الأول: تطور ميزانية التسيير بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-**

يوضح لنا الجدولين التاليين مجموع نفقات المستخدمين ومجموع نفقات التسيير من 2008 إلى 2015.

**أولا: نفقات المستخدمين**

الجدول رقم (3-12) يمثل مجموع نفقات المستخدمين للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| السنة المالية | الإعتمادات   | النفقات      | الباقى       | النسبة المئوية % |
|---------------|--------------|--------------|--------------|------------------|
| 2008          | 11949000.00  | 1672292.25   | 10276707.75  | 14.00%           |
| 2009          | 80219000.00  | 60468580.07  | 19750419.93  | 75.38%           |
| 2010          | 281835922.00 | 179007724.93 | 102828197.07 | 63.51%           |
| 2011          | 453353000.00 | 257538978.90 | 195814021.10 | 56.81%           |
| 2012          | 509334000.00 | 427589174.87 | 81744825.13  | 83.95%           |
| 2013          | 537439000.00 | 506680019.28 | 30758980.72  | 94.28%           |
| 2014          | 675681000.00 | 585255195.80 | 90425804.20  | 86.62%           |
| 2015          | 754842000.00 | 725831299.55 | 29010700.45  | 96.16%           |

المصدر: إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة المحاسبة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشمل الاعتمادات والنفقات للمستخدمين أن هناك تزايد مستمر بالنسبة للإعتمادات حيث كانت تقدر خلال سنة 2008 بقيمة 11949000 دج وفي سنة 2009 قدرت ب 80219000 دج لتصل خلال سنة 2015 إلى 754842000 دج وكذلك النفقات كانت في تزايد مستمر حيث قدرت خلال سنة 2008 ب 1672292.25 لتصل سنة 2015 إلى 725831299.55 دج.

ومن خلال الباقي الذي نتج عن طرح النفقات من الاعتمادات نلاحظ أن المؤسسة خلال السنوات 2008، 2009، 2013، 2015 أنفقت كثيرا مقارنة بالمبالغ التي خصصته للاعتمادات.

أما في السنوات 2010، 2011، 2012، 2014 نلاحظ أن إنفاق المؤسسة كان ضئيل مقارنة باعتماداتها المخصصة للإنفاق.

نلاحظ أن النفقات تتزايد بتزايد الاعتمادات وأن الزيادة في الاعتمادات راجعة إلى زيادة عدد المستخدمين وتطور المؤسسة.

ثانيا: نفقات التسيير

جدول رقم (3-13) يمثل مجموع نفقات التسيير للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| السنة المالية | الاعتمادات   | النفقات      | الباقى      | النسبة المئوية % |
|---------------|--------------|--------------|-------------|------------------|
| 2008          | 18351000.00  | 17558552.90  | 792447.10   | %95.68           |
| 2009          | 46050000.00  | 42606370.07  | 3443629.93  | %92.52           |
| 2010          | 55195878.00  | 34811947.77  | 20383930.23 | %63.07           |
| 2011          | 95960000.00  | 61789248.04  | 34170751.96 | %64.39           |
| 2012          | 102400000.00 | 75272169.48  | 27127830.52 | %73.51           |
| 2013          | 110528000.00 | 79486845.64  | 31041154.36 | %71.92           |
| 2014          | 133150000.00 | 125033427.51 | 8116572.49  | %93.90           |
| 2015          | 142480000.00 | 116628706.86 | 25851293.14 | %81.86           |

المصدر: إعداد الطلبة بناء على داخلية من مصلحة المحاسبة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يشمل الاعتمادات والنفقات للمستخدمين أن هناك تزايد مستمر بالنسبة للاعتمادات حيث كانت تقدر خلال سنة 2008 بقيمة 18351000.00 دج وفي سنة 2009 قدرت ب 46050000.00 دج لتصل سنة 2015 إلى 142480000.00 دج، كما نلاحظ أن هناك زيادة مستمرة للنفقات حيث قدرت خلال سنة 2008 ب 17558552.90 دج وفي سنة 2009 قدرت ب 42606370.07 دج لتصل سنة 2015 إلى 116628706.86 دج.

ومن خلال الباقي الذي نتج عن طرح النفقات من الاعتمادات نلاحظ أن إنفاق المؤسسة كان ضئيل مقارنة باعتماداتها المخصصة للإنفاق.

نلاحظ أن الاعتمادات والنفقات في تزايد مستمر وأن النفقات تتزايد بتزايد الاعتمادات وذلك راجع إلى فتح فروع جديدة بالمؤسسة.

الفرع الثاني: تطور الكتلة الأجرية

جدول رقم(3-14) يمثل تطور حجم الكتلة الأجرية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

| السنوات     | الأساتذة | الإداريين | المتعاقدين | المجموع      |
|-------------|----------|-----------|------------|--------------|
| ديسمبر 2008 |          |           |            | 1012292.25   |
| 2009        |          |           |            | 10488320.88  |
| 2010        |          |           |            | 80366950.92  |
| 2011        |          |           |            | 150171711.72 |
| 2012        |          |           |            | 224275947.24 |
| 2013        |          |           |            | 315375316.44 |
| 2014        |          |           |            | 404453213.88 |
| 2015        |          |           |            | 433824560.64 |

المصدر: من انجاز الطلبة اعتمادا على وثائق داخلية من مصلحة المحاسبة للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

نلاحظ من خلال الجدول أن حجم الكتلة الأجرية بالنسبة للأساتذة والإداريين والمتعاقدين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة\_ يتزايد من سنة إلى أخرى حيث قدر سنة 2008 ب 1012292.25 وفي سنة 2009 ب 10488320.88 وفي سنة 2010 قدر ب 80366950.92 وفي سنة 2011 ب 150171711.72 وفي سنة 2012 قدر ب 224275947.24 وفي سنة 2013 قدر ب 315375316.44 وفي سنة 2014 قدر ب 404453213.88 وفي سنة 2015 قدر ب 433824560.64.

وهذا التزايد المستمر والمتواصل راجع إلى زيادة عدد الأساتذة وعدد الإداريين وعدد المتعاقدين ونمو قدراتهم وخبراتهم إضافة إلى الزيادة في التعويضات عن المسؤولية، دعم نشاطات الإدارة، والخدمات الإدارية المشتركة.

المطلب الثالث: طريقة تحديد الأجر في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

يتمثل كشف الأجرة في وثيقة شهرية، تثبت الحالة القانونية للعامل كما تثبت كافة البيانات سواء كانت رقمية أو حرفية وتثبت أيضا تفاصيل كشف راتب العمل، وهي موحدة على مستوى المؤسسة شكلا ومضمونا يحتوي هذا الكشف على ما يلي:

1. بيانات خاصة بالمؤسسة؛
2. بيانات خاصة بصاحب الكشف: الاسم الكامل، الحالة الاجتماعية؛
3. بيانات مهنية عن صاحب الكشف: الرقم المهني، الصنف المهني، الوظيفة؛
4. بيانات متعلقة بمكونات الأجر.

**الفرع الأول: عرض استمارة أجرة نموذجية خاصة بالأساتذة الباحثين**

سنعرض فيما يلي كشف أجرة لعامل بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، يشغل منصب أستاذ مساعد قسم أ، من فئة الصنف أ/قف3 من الدرجة الأولى، رقمه الاستدلالي 1108 نوعية تخليصه ح ج ب، رقم حسابه 6610941.00، عدد الأيام مدفوعة الأجر 30 يوم، مع العلم أم هذا العامل أعزب.

1. الأجر القاعدي؛
2. تعويض الخبرة المهنية؛
3. منحة الخبرة البيداغوجية؛
4. تعويض التوثيق؛
5. تعويض التأطير؛
6. تعويض التأهيل العلمي؛
7. اقتطاع الضمان الاجتماعي؛
8. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي.

**التحليل:**

1. مبلغ الأجر القاعدي: قيمته 4747500 والذي يحسب عن طريق ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف أ/قف3 في المبلغ 45 دج أي  $47475 = 45 \times 1055$  دج.
2. تعويض الخبرة المهنية: والتي تحسب من خلال ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف أ/قف3 في المبلغ 45 دج أي  $2385.00 = 45 \times 1055$  دج.
3. الأجر الأساسي: والذي يحسب من خلال جمع مبلغ الأجر القاعدي و تعويض الخبرة المهنية أي  $49860 = 2385 + 47475$  دج.
4. منحة الخبرة البيداغوجية: والتي تقدر ب 1899 دج.
5. تعويض التوثيق: والذي يقدر ب 800000 دج.
6. تعويض التأطير: والذي يقدر ب 14958 دج.

7. تعويض التأهيل العلمي: والذي يقدر 7479 دج.
8. اقتطاع الضمان الاجتماعي: والذي يحسب من خلال جمع الأجر الأساسي ومنحة الخبرة البيداغوجية وتعويض التوثيق والتأطير والتأهيل العلمي ثم ضربهم في النسبة 9% أي  $9\% \times (7476 + 14958 + 8000 + 1899 + 49860) = 7397,64$  دج.
9. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي IRG: والتي تحدد من خلال الشبكة (أي يخضع لمعدلات ثابتة كل حسب أجره) والذي يقدر ب 15937,00 دج.
10. المجموع الخام: والذي يحسب من خلال جمع الأجر الأساسي ومنحة الخبرة البيداغوجية وتعويض التوثيق وتعويض التأطير وتعويض التأهيل المهني والذي يساوي 82196 دج.
11. مجموع الاقتطاعات: والذي يحسب من خلال جمع اقتطاع الضمان الاجتماعي واقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي أي:  $15937 + 7397,64 = 23334,64$  دج.
12. الأجر الصافي: والذي يحسب من خلال طرح مجموع الاقتطاعات من المجموع الخام أي:  $23334,64 - 82196 = 58861,36$  دج.

إذن الأجر الصافي الذي يتقاضاه العامل هو: 58861,36 دج.

#### الفرع الثاني: عرض استمارة الأجرة نموذجية خاصة بالمستخدمين الإداريين:

سنعرض فيما يلي كشف أجرة لعامل بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، يشغل منصب متصرف رئيسي، من فئة أ / 14 من الدرجة الثانية، رقمه الاستدلالي 683، نوعية تلخيصه ق ش ج، رقم حسابه 00400333410000813407 وعدد الأيام مدفوعة الأجر هي 30 يوم، مع العلم أن هذا العامل متزوج أبا لطفلين والبيانات المتعلقة بكشفه تتمثل فيما يلي:

1. الأجر القاعدي؛
2. تعويض الخبرة المهنية؛
3. المنح الجزافية التعويضية؛
4. تعويض المسؤولية؛
5. تعويض دعم نشاطات الإدارة؛
6. تعويضات الخدمات الإدارية المشتركة؛
7. المنح العائلية؛
8. منحة الزوجة الماكثة؛

9. اقتطاع الضمان الاجتماعي؛

10. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي.

التحليل:

1. مبلغ الأجر القاعدي: قيمته 2794500 دج والتي تحسب من خلال ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف أ/14 في السنة 45 دج. أي  $45 \times 621 = 27945$  دج.
2. تعويض الخبرة المهنية: والتي تحسب من خلال ضرب الرقم الاستدلالي للدرجة الثانية في المبلغ 45 دج أي  $45 \times 62 = 2790$  دج.
3. الأجر الأساسي: والذي يحسب من خلال جمع الأجر القاعدي وتعويض الخبرة المهنية أي  $27945 + 2790 = 30735$  دج.
4. المنحة الجزافية التعويضية: تقدر ب 1500.00 دج.
5. تعويض المسؤولية: يقدر ب 981000 دج.
6. تعويض دعم نشاطات الإدارة: والذي يحسب عن طريق ضرب الأجر الأساسي في النسبة 10% أي  $30735 \times 10/100 = 3073.5$  دج.
7. تعويض الخدمات الإدارية المشتركة: تحسب كما يلي: ضرب الأجر الأساسي  $100/40 \times$  أي  $30735 \times 100/40 = 12294.00$  دج.
8. المنح العائلية: أي أن المبلغ المخصص لكل طفل هو 300.00 دج نظريه في عدد الأطفال (2) أي  $2 \times 300.00 = 600.00$  دج.
9. منحة الزوجة الماكثة: وهي تمثل منحة الأجر الوحيد 800.00 دج.
10. اقتطاع الضمان الاجتماعي: والتي تحسب من خلال جمع الأجر الأساسي والمنحة الجزافية التعويضية وتعويض المسؤولية وتعويض دعم النشاطات الإدارية المشتركة وتعويض الخدمات.
11. اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي: والتي تخضع للشبكة (أي المعدلات ثابتة كل حسب أجره) والتي تقدر ب 9172.00 دج.
12. المجموع الخام: يحسب من خلال جمع الأجر القاعدي وتعويض الضريبة المهنية والمنحة الجزافية التعويضية وتعويض المسؤولية وتعويض دعم نشاطات الإدارة وتعويض الخدمات الإدارية المشتركة والمنح العائلية ومنحة الزوجة الماكثة أي:  $27945 + 2790 + 1500 + 9810 + 3073.5 + 12294 + 600 + 800 = 58812.5$  دج.

13. مجموع الاقتطاعات: تحسب من خلال جمع اقتطاع الضمان الاجتماعي واقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي أي:  $5167.13 + 9172 = 14339.13$  دج.

14. المجموع الصافي: يحسب من خلال طرح المجموع الخام ومجموع الاقتطاعات أي:  $14339.13 - 58812.5 = 44473.37$  دج.

إن الأجر الصافي الذي يتقاضاه هذا العامل هو  $44473.37$  دج.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا التطبيقية التي اندرجت ضمن هذا الفصل والذي تم التطرق فيه إلى دراسة ميدانية لواقع تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-، وقد تم التعرف على نظام ل م د ودراسة الكتلة الأجرية في المركز والذي تم من خلالها تحليل بعض كشوف العمال من أساتذة ومتصرفين لمعرفة كيفية حساب الأجر في المركز، ومدى تأثيرها على أدائهم بشكل عام.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن الأجور لها علاقة طردية بأداء الأفراد فكلما كانت الأجور كبيرة كلما كان أداء الموظفين أفضل.

### الخاتمة:

يعتبر موضوع الأجور ذو مكانة هامة في الاقتصاد بصفة عامة وعلى الخصوص المؤسسات التعليمية بمختلف أنواعها، لما له من أهمية كبيرة في استقطاب الأفراد العاملين، ودور كبير وفعال في تحسين أدائهم بالشكل الذي يحقق أهداف هذه المؤسسات.

لذلك ارتأينا أن نركز اهتمامنا في هذا البحث على الأجور وما يرتبط بها وتأثيرها على أداء الأفراد العاملين.

وبعد معالجتنا لمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية توصلنا إلى الإجابة على الأسئلة المطروحة كما يلي:

### أولاً: اختبار الفرضيات:

إن فرضيات الدراسة كلها مثبتة ومؤكدة، وتأكيد هذه الفرضيات ينطلق من الواقع الذي لمسناه من الدراسة النظرية وكذلك الدراسة الميدانية.

**الفرضية الأولى:** والتي مفادها أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن زيادة فاعلية المورد البشري في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع باعتبار أن الأفراد هم موارد إنسانية تماما كسائر الموارد التي تأخذها المنشآت من البيئة من مادية ومالية ينبغي الاستفادة منه والاقتصاد في استخدامها وتحسين مستوى أدائها باستمرار وذلك لزيادة الإنتاج ونمو المنشآت وتطوير الفرد والمجتمع.

**الفرضية الثانية:** والتي مفادها أن الأجر هو المقابل الذي يتحصل عليه الفرد مقابل خدمة العمل الذي يساهم بدوره في العملية الإنتاجية بحيث يهدف إلى تحقيق الرضا والرفاهية للموظف.

**الفرضية الثالثة:** والتي مفادها أن هيكل الأجور عبارة عن إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع أجور العاملين في المنظمات، و يتم تحديده عن طريق طرق تقليدية وطرق حديثة.

**الفرضية الرابعة:** والتي مفادها وجود عوامل وقواعد تساهم في تطور الكتلة الأجرية، بحيث يتم دراستها من خلال قواعد منظمة لها وطرق محددة لتطورها.

الفرضية الخامسة: والتي مفادها أنه يتم تسيير الأجور في المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف -ميلة- على شكل قواعد وضوابط تساهم في دفع أجور العمال وفي حسن التسيير العادي لنشاط المركز.

### ثانيا: نتائج البحث:

من خلال دراستنا توصلنا إلى بعض النتائج المتمثلة فيما يلي:

#### ❖ نتائج نظرية:

- ✓ إدارة الموارد البشرية وظيفة من أهم وظائف المؤسسة لتركيزها على القوى العاملة التي تعتبر عصب ومحرك أي مؤسسة؛
- ✓ احتلال مفهوم الأجر مكانة أساسية في تسيير وتأهيل الموارد البشرية؛
- ✓ تعتبر طرق تحديد الأجر من أهم الطرق التي ساهمت في تحديد أجر كل فرد عامل وفق منظور صحيح؛
- ✓ يساهم تطور الكتلة الأجرية في تحفيز وتحسين أداء العاملين بصفة عامة.

#### ❖ نتائج تطبيقية:

- ✓ زيادة التعويضات عن المسؤولية أدى إلى زيادة عدد العمال في المركز الجامعي لميلة؛
- ✓ وجود فرق كبير في تعويضات العمال، إذ تمنح المؤسسة التعويضات حسب صنف العامل.

### ثالثا: التوصيات:

توازيا مع النتائج المتحصل عليها من البحث نقدم التوصيات التالية:

- ✓ لابد من زيادة أجور العمال، فهذا الأخير يساهم في تحسين أداء العمال؛
- ✓ ضرورة تحسين الأجور والزيادة في العلاوات لتحسين مستوى أداء العاملين، وحتى تكفي الفرد العامل لمتطلباته الاجتماعية؛
- ✓ وضع نظام مكافآت واضح وملئم داخل الجامعة لما لها دور ايجابي وعلاقة طردية مع الأداء الوظيفي للفرد.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- (1) أحمد محمد موسى، إدارة الأفراد (الموارد البشرية R.H ) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- (2) الخطيب أحمد، الإدارة الجامعية: دراسات حديثة، الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2006.
- (3) الطائي يوسف حليم وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- (4) الربيعي سعيد بن حمد، التعليم في عصر المعرفة: التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (5) السامرائي مهدي صالح مهدي وعلاء حاكم محسن الناصر، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الطبعة الأولى، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- (6) العبادي هاشم فوزي دباس وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (7) العبادي هاشم فوزي ويوسف حليم الطائي، التعليم الجامعي من منظور إداري (قراءات وبحوث)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (8) العزاوي نجم عبد الله وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- (9) الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (10) الموسى سنان، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (11) بلال محمد إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2014.

- (12) جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (13) حليم يوسف وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- (14) حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (15) دليو فضيل وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، (دون سنة نشر).
- (16) دياب عبد الباسط، تطوير الإدارة الجامعية: دراسة حالة كليات التربية في عدة دول، الطبعة الأولى، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.
- (17) ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (18) سليمان عادل حسن، إدارة موارد الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998.
- (19) عقيلي محمد وصفي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- (20) غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (21) كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (22) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- (23) محمود خضير كامل وياسين كاسب الخرسة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (24) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- (25) هاني محمد محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (دون سنة نشر).

ثانيا: المجالات العلمية:

(26) زرقان ليلي، إصلاح التعليم العالي الراهن LMD ومشكلات الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 16، سطيف، الجزائر، ديسمبر 2012.

ثالثا: الرسائل الجامعية

(27) برعودي يسمينة، التعليم العالي وعلاقته بالمتغيرات التكنولوجية الحديثة: تكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

(28) جاودي حورية، تسيير الأجور في الجزائر: دراسة حالة الديوان الوطني للسقي وصرف المياه onid، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

(29) حشمان مولود، محددات الأجر في الجزائر: دراسة اقتصادية سياسية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2000.

(30) حيمر حمودي، أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

(31) سراج وهيبة، دراسة اقتصادية سياسية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2008.

(32) عبد الكريم البشير، محددات البطالة: دراسة اقتصادية لحالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة في الاقتصاد التطبيقي، المعهد الوطني للتخطيط، الجزائر، 2003.

(33) مرادس حمزة، دور جودة التعليم في تعزيز النمو الاقتصادي، دراسة الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010.

- 34) نمر نور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

رابعاً: المواقع الإلكترونية

35) [http://: www.centre-univ-mila.dz.2016](http://www.centre-univ-mila.dz.2016)

36) [http://: www.mesrs.dz/ar/universites](http://www.mesrs.dz/ar/universites)

خامساً: وثائق أخرى

- 37) الجريدة الرسمية للجمهورية الديمقراطية الشعبية، العدد 58، الصادرة يوم 25 أوت، 2004-2015.
- 38) دليل الطالب، نيابة المديرية للدراسات في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات، المركز الجامعي لميلة، جويلية 2013.

الملحق رقم:

01

الملحق رقم:

01



**الملحق رقم:**

**02**

| الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 61 |             |                          |         |         |         |         |         |         |         |         |        |                         | 18 رمضان عام 1428 هـ<br>30 سبتمبر سنة 2007 م |
|------------------------------------------------|-------------|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-------------------------|----------------------------------------------|
| 9                                              |             |                          |         |         |         |         |         |         |         |         |        |                         |                                              |
| الشبكة الاستدلالية للمرتبات                    |             |                          |         |         |         |         |         |         |         |         |        |                         |                                              |
| المجموعة                                       | المرتبة     | الرقم الاستدلالي للدرجات |         |         |         |         |         |         |         |         |        | الرقم الاستدلالي الأدنى |                                              |
|                                                |             | الأولى                   | الثانية | الثالثة | الرابعة | الخامسة | السادسة | السابعة | الثامنة | التاسعة | العاشر | الحادية عشرة            | الثانية عشرة                                 |
| د                                              | 1           | 10                       | 20      | 30      | 40      | 50      | 60      | 70      | 80      | 90      | 100    | 110                     | 120                                          |
|                                                | 2           | 11                       | 22      | 33      | 44      | 55      | 66      | 77      | 88      | 99      | 110    | 120                     | 131                                          |
|                                                | 3           | 12                       | 24      | 36      | 48      | 60      | 72      | 84      | 96      | 108     | 120    | 132                     | 144                                          |
|                                                | 4           | 13                       | 26      | 39      | 53      | 66      | 79      | 92      | 105     | 118     | 132    | 145                     | 158                                          |
|                                                | 5           | 14                       | 29      | 43      | 58      | 72      | 86      | 101     | 115     | 130     | 144    | 158                     | 173                                          |
|                                                | 6           | 16                       | 32      | 47      | 63      | 79      | 95      | 110     | 126     | 142     | 158    | 173                     | 189                                          |
| ج                                              | 7           | 17                       | 35      | 52      | 70      | 87      | 104     | 122     | 139     | 157     | 174    | 191                     | 209                                          |
|                                                | 8           | 19                       | 38      | 57      | 76      | 95      | 114     | 133     | 152     | 171     | 190    | 208                     | 225                                          |
| ب                                              | 9           | 21                       | 42      | 63      | 84      | 105     | 125     | 146     | 167     | 188     | 209    | 230                     | 251                                          |
|                                                | 10          | 23                       | 45      | 68      | 91      | 113     | 136     | 159     | 181     | 204     | 227    | 249                     | 272                                          |
|                                                | 11          | 25                       | 50      | 75      | 100     | 125     | 149     | 174     | 199     | 224     | 249    | 274                     | 299                                          |
|                                                | 12          | 27                       | 54      | 81      | 107     | 134     | 161     | 188     | 215     | 242     | 269    | 295                     | 322                                          |
|                                                | 13          | 29                       | 58      | 87      | 116     | 145     | 173     | 202     | 231     | 260     | 289    | 318                     | 347                                          |
|                                                | 14          | 31                       | 62      | 93      | 124     | 155     | 186     | 217     | 248     | 279     | 311    | 342                     | 373                                          |
|                                                | 15          | 33                       | 67      | 100     | 133     | 167     | 200     | 233     | 266     | 300     | 333    | 366                     | 400                                          |
|                                                | 16          | 36                       | 71      | 107     | 143     | 178     | 214     | 250     | 285     | 321     | 357    | 392                     | 428                                          |
|                                                | 17          | 38                       | 76      | 114     | 152     | 191     | 229     | 267     | 305     | 343     | 381    | 419                     | 457                                          |
| أ                                              | فرع المنفرد | 47                       | 93      | 140     | 186     | 233     | 279     | 326     | 372     | 419     | 465    | 512                     | 558                                          |
|                                                |             | 50                       | 99      | 149     | 198     | 248     | 297     | 347     | 396     | 446     | 495    | 545                     | 594                                          |
|                                                |             | 53                       | 106     | 158     | 211     | 264     | 317     | 369     | 422     | 475     | 528    | 580                     | 633                                          |
|                                                |             | 56                       | 113     | 169     | 225     | 281     | 338     | 394     | 450     | 506     | 563    | 619                     | 675                                          |
|                                                |             | 60                       | 120     | 180     | 240     | 300     | 360     | 420     | 480     | 540     | 600    | 660                     | 720                                          |
|                                                |             | 64                       | 128     | 192     | 256     | 320     | 384     | 448     | 512     | 576     | 640    | 704                     | 768                                          |
|                                                |             | 74                       | 148     | 222     | 296     | 370     | 444     | 518     | 592     | 666     | 740    | 814                     | 888                                          |

**الملحق رقم:**

**03**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Centre Universitaire Abdelhafid Boussof Mila

المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلّة

## كشف الراتب لشهر أفريل 2016

|                                       |                          |
|---------------------------------------|--------------------------|
| الإسم و اللقب : <del>XXXXXXXXXX</del> | المولود (ة) في : / / ب : |
| الرتبة : أستاذ مساعد قسم أ            | الحالة العائلية : أعزب   |
| الصف : أ/ 3                           | الدرجة : 1               |
| نوعية التخليص : ح ج ب                 | عدد الأيام : 30          |
| رقم الضمان الإجتماعي : 121            | رقم الإستدلاي : 1108     |
|                                       | رقم الحساب : 6610941.00  |

| إقتطاعات | أرباح    | تعيين الباب                       |
|----------|----------|-----------------------------------|
|          | 47475.00 | الأجر القاعدي                     |
|          | 2385.00  | تعويض الخبرة المهنية              |
|          | 1899.00  | منحة الخبرة البيداغوجية           |
|          | 8000.00  | تعويض التوثيق                     |
|          | 14958.00 | تعويض التاخير                     |
|          | 7479.00  | تعويض التأهيل العلمي              |
| 7397.64  |          | إقتطاع الضمان الإجتماعي           |
| 15937.00 |          | إقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي |

| المجموع الخام |
|---------------|
| 82196.00      |

| مجموع الإقتطاعات |
|------------------|
| 23334.64         |

| المجموع الصافي |
|----------------|
| 58861.36       |

ميلة في

الملحق رقم:

04



## كشف الراتب

لشهر جانفي 2016

|                                     |                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|
| رقم 252                             | الإسم و اللقب : [REDACTED]                      |
| رقم الضمان الإجتماعي : 812666000549 | المولود (ة) في : [REDACTED] ب : MILA            |
|                                     | الرتبة : متصرف رئيسي                            |
|                                     | الحالة العائلية : متزوج 2 / 0                   |
|                                     | الصف : 14 / أ الدرجة : 2 الرقم الإستدلالي : 683 |
|                                     | نوعية التخليص : ق ش ج                           |
|                                     | عدد الأيام : 30                                 |
|                                     | رقم الحساب : 00400333410000813407               |

| إقتطاعات | أرباح    | تعيين الباب                       |
|----------|----------|-----------------------------------|
|          | 27945.00 | الأجر القاعدي                     |
|          | 2790.00  | تعويض الخبرة المهنية              |
|          | 1500.00  | المنحة الجزافية التعويضية         |
|          | 9810.00  | تعويض المسؤولية                   |
|          | 3073.50  | تعويض دعم نشاطات الإدارة          |
|          | 12294.00 | تعويض الخدمات الإدارية المشتركة   |
|          | 600.00   | المنح العائلية                    |
|          | 800.00   | منحة الزوجة الماكثة               |
| 5167.13  |          | إقتطاع الضمان الإجتماعي           |
| 9172.00  |          | إقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي |

| المجموع الخام | مجموع الإقتطاعات | المجموع الصافي |
|---------------|------------------|----------------|
| 58812.50      | 14339.13         | 44473.37       |

ميلة في

**الملحق رقم:**

**05**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Centre Universitaire Abdelhafid Bousof Mila

المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميله

## كشف الراتب

لشهر جانفي 2015

|                                      |                                     |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| الاسم و اللقب : [REDACTED]           | رقم 203                             |
| المولود (ة) في : 16/08/1988 ب : MILA | رقم الضمان الإجتماعي : 832570000849 |
| الرتبة : متصرف                       |                                     |
| الحالة العائلية : أعزب               | 0/ 0                                |
| الصف : 12/أ                          | الدرجة : 1                          |
| نوعية التخليص : ق ش ج                | الرقم الإستدلالي : 564              |
| عدد الأيام : 30                      | رقم الحساب : 00400333410000915160   |

| إقتطاعات | أرباح    | تعيين الباب                       |
|----------|----------|-----------------------------------|
|          | 24165.00 | لأجر القاعدي                      |
|          | 1215.00  | تعويض الخبرة المهنية              |
|          | 1500.00  | المنحة الجزافية التعويضية         |
|          | 9810.00  | تعويض المسؤولية                   |
|          | 2538.00  | تعويض دعم نشاطات الإدارة          |
|          | 10152.00 | تعويض الخدمات الإدارية المشتركة   |
| 4444.20  |          | إقتطاع الضمان الإجتماعي           |
| 6979.00  |          | إقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي |

| المجموع الخام |
|---------------|
| 49380.00      |

| مجموع الإقتطاعات |
|------------------|
| 11423.20         |

| المجموع الصافي |
|----------------|
| 37956.80       |

ميلة في