

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد

الملحة الجامعية - مغنية

قسم العلوم التجارية

تقرير تربص لنيل شهادة الليسانس في
التسيير البشرية
تسيير:

نظام الأجور

دراسة حالة في شركة بنطال مغنية

إعداد طالبتين:

✓ رحوي حسنية

✓
عمارية

✓

السنة الدراسية: 2013-2014

السنة الدراسية: 2013-2014

الشكر والتقدير

إن أحق من يستحق الشكر والاعتراف بالفضل في عملنا هذا
هذا العمل موجهة، مدعمة، مصححة، مرشدة، ناصحة ومعينة.
لها كل الاحترام والتقدير
و لكل من ساعدنا وما أكثرهم، فجزاهم الله خيراً،
بأسمائه الحسنى وبصفاته العلى أن يجمعنا وإياكم جناته جنات
النعيم، برحمته انه أرحم الراحمين.

مع احترامنا

اللَّهُمَّ

اجعل يومي سعيد وهمي بعيد

وفرجي قريب وسروري يزيد

وعيشي رغيد ورأبي سعيد

وعقلي رشيد

واجعلني ممن قلت فيهم

"لَهُمْ مَا يَشَاءُونَ فِيهَا وَلَدَيْنَا مَزِيدٌ"

أنا وكل من قال آمين

أهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهما عز وجل : " وأخفض لهما جناح الذل من

ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً "

"أمي حبك لم يزل نبضاً تردده شراييني "

"أبي يا أغلى من عيوني "

ما رياض الجنة

الى ركيزة العائلة جدتي راجيتها عمراً طويلاً وعملاً سريراً

الى أميرة الدجى، والصبح إذ تنفس، والياسمين إذ أعلا وتفتح، ونشر نسيمه

أختي أية

الى عمود الدار وسند روحي أخي غالي محمد واسيني

الى كل من تابعوني بقلوبهم وتشجيعهم الدائم

وكل من يحمل لي ذرة حباً

الأصدقاء القدامى كالذهب والأصدقاء الجدد كالماس

الصداقة كلمة ثمينة لا تقال لكل إنسان

وأنا أقولها لكل من :

فاطمة، سهام، نور اله

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

أهدي ثمرة جهدي



أهدى

أهدي ثمرة جهدي
الى من أوصى بهم الله عز ولى:

" "

الى كافة الأهل و الأقارب
والى أعز صديقتي الغالية فايذة



يعيش عالمنا اليوم منافسة حادة وتغير مستمر، حيث كل مؤسسة أو منشأة مطالبة بتحقيق أهداف بأقصى كفاية إنتاجية وذلك في ظل الموارد المتاحة وهذا لا يمكن تحقيقه بوجود أفراد ذوي طاقات ذهبية وفكرية أو بمعنى آخر عناصر فعالة قادرة على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي ومن هنا يمكننا القول أساسي لرفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المنظمة ولكن كيف يمكننا تحقيق هذه الأهداف بأقل جهد وأقل تكلفة وبعائد أكبر للعمال وهذا ما يقودنا الى طرح الإشكالية التالية: فيما يتجلى نظام الأجور وكيف يطبق في المؤسسة بشكل عادل؟

✓ ما مفهوم الأجر وما هي مكوناته

✓ هو هيكل الأجور

✓ ما علاقة تقييم الوظائف بهيكل الأجور؟ كيف يطبق نظام الأجور بشكل دقيق؟

- نحن نعلم أن بعض الأعمال في كثير من المؤسسات تتطلب جهد ومشقة وعناء فهل يؤخذ هذا الجهد بعين الاعتبار لتحديد الأجر أو لازلنا على الطريقة القديمة لزيادة الأجر كالإنتاجية و الأقدمية الى غير ذلك.

_____:

*نحن نعلم أن أي إعداد بحث علمي لا يخلو من صعوبات لا ننكر أنه واجهتنا بعض المشاكل

*قلة المراجع أندرنا باللغة العربية

*ندرة الكتب التي تتحدث عن الأجر بدقة و تفصيل

المناهج المستخدمة:

و لإجابتنا على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الوصفي لدراسة موضوع الأجور

تقسيمات الب :

الإشكالية قمنا بتقسيم الموضوع الى فصل تمهيدي و3

- : عموميات حول نظام الأجور
- : علاقة تقييم الوظائف بهيكل الأجور
- : شركة بنطال مغنية

التمهيد

الفصل التمهيدي: التطور التاريخي للأجور

لقد تغير مفهوم الأجر و طبيعته من خلال و جهات نظر مختلفة، فالأجر في النظريات الاقتصادية هو احد المتغيرات للبناء النظري

اكبر عمومية، و الغرض من هذا الفصل التمهيدي ليس القيام ببحث حول مختلف النظريات الاقتصادية، وإنما تحديد الموقع

الذي يحتله الأجر في المذاهب الاقتصادية.

المدرسة الكلاسيكية: تتميز هذه النظرية ببعض الأفكار التي تجمع مختلف المدارس الكلاسيكية، هذه الأفكار فت حسب سامويلس¹:

- ✓ استعمال الطبقات الاجتماعية للتحليل
- ✓ تعريف رأس مال كتسيقات نقدية
- ✓ التحليل مرتكز حول القيمة و الأسعار
- ✓

- **أدم سميت (1723 1830):** يعتبر الأجر كسلعة يتحدد سعرها من خلال العرض والطلب عليها حيث يرى أن الزيادة في الطلب على العمل بمستوى أعلى من الطلب عليه يؤدي إلى انخفاض الأجر.²

كما يقرر أن مستوى الأجور يتأثر في كل حالة على حده بمجموعة من العوامل الخاصة كمدى ملائمة العمل أو عدم ملائمة في المحل الجغرافي للعمل، مستوى معلومات العامل عن فرص التوظيف الأخرى وشروطها...

- **دافيد ريكاردو (1772 1827):**³ الأجر هو السعر الذي يمنح للعمال لمعاشهم و بقائهم بدون زيادة و لا نقصان، كما أنه يقرر أن الأجور تتحدد بمستوى الكفاف، وفي العلاقة بين الأجور و الأرباح نجد اختلاف في رأيه بعض الشيء عن أدم سميت بحيث إن هذا الأخير يرى بأن زيادة رأسمال و ازدياد المنافسة بين رجال الأعمال و نفاذ الفرص تمثل الأسباب الأساسية وراء انخفاض متوسط الأرباح وارتفاع (العلاقة عكسية بين الأرباح و الأجور) أما ريكاردو فيرى أن الصلة بين الأرباح و الأجور تتحدد أساسا بارتفاع أجور العمال كنتيجة لارتفاع أسعار المواد الغذائية و هذا يؤدي إلى زيادة الأجور و انخفاض أرباح رجال الصناعة نتيجة لهذا وكذلك لارتفاع الخدمات المستخدمة في الإنتاج الصناعي ومعظمها من القطاع الزراعي.

- **جون ستيوارت ميل (1806 1873):**¹ من أهم مساهمات ميل في الفكر الاقتصادي هي النظرية التي باسم مخصص الأجور أو رصيد الأجور و من المعروف أن النظرية الكلاسيكية قبل ميل

¹ -A Samuelson « les grands courants de la pensée économique, OPU. 1990 ,30-42

² . عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 1998 328

³ - عبد الرحمن يسري، تط دار الجامعية درية، 1997 126

¹ -عبد الرحمان يسري، مرجع سابق، ص226

الفصل التمهيدي: التطور التاريخي للأجور

وخاصة نظرية ريكاردو و مالتس كانت تقرر أن الأجور تتحدد عند مستوى الكفاف، ولقد اعترض جون ستيوارت ميل على هذا و قرر أن الأجور تتوقف على عاملين هما:

- مقدار الأرصدة التي يخصصها أصحاب () كـبعض من أموالهم لتعويض قوة العمل.

المدرسة النيوكلاسيكية: لقد ابتعدت هذه النظرية عن نظرية رصيد الأجور وقررت أن الأجر هو " وليس عائد للعامل الذي هو فرد من طبقة معينة في المجتمع وانه يتحدد بمجموعة وامل المستقلة الأخرى و بهذا فان المدرسة الكلاسيكية تعتمد في تحليلها على مبدئين هاميين:²

- فرضية المنافسة التامة التي تسود كل الأسواق
- فرضية المنفعة الحدية Marginalisme

ولقد تضمن الفكر النيوكلاسيكي تغييرا جوهريا في طريقة التحليل الاقتصادي في معالجة موضوع التوزيع.

و من بين أهم نظريات هذه المدرسة ما يلي:

نظرية الإنتاجية الحدية حسب ألفريد مارشال:³ ترى هذه النظرية أن قيمة الإنتاج الحدي هي التي تحدد الطلب على أي عنصر من عناصر الإنتاج و على هذا يبدو أن الطلب على أحد عناصر الإنتاج يعتبرية ذلك العنصر و العائد الذي يحققه عنصر العمل يتحدد بإنتاجه هذا العنصر، و هذه الإنتاجية كما ترى النظرية يمكن التوصل إليها من خلال إنتاجية العمل الحدي أي العامل الأخير و هو يقارن أصحاب المشاريع بين قيمة إنتاجية العامل أي بين العائد الحدي وبين الكلفة الحدية العامل في سوق المنافسة التامة ويتوقف صاحب المشروع عن استخدام عنصر العمل عندما تتساوى الكلفة الحدية لعنصر العمل () (قيمة الإنتاج الحدي)

نظرية المساومة الجماعية عند مار:⁴ تعتمد على القوة التساومية بين أجر العامل ورب العمل حيث نرى المساومة تمثل لصاحب الأجر عند ما تصل حاجته للعمل و تزداد حاجة رب العمل إليه حيث يظهر

التساومية للأجر عندما ترتفع حاجته للعمل و تقل حاجة رب العمل و بعد ظهور النقابات العمالية طورت هذه النظرية إلى المساومة الجماعية

و يتحكم في ذلك جملة من الاعتبارات الاقتصادية من جانب رب العمل و التي تعتمد على قدرة المشروع على تحقيق الأرباح المرضية لصاحب المشروع النقابات فتحدد أيضا مساومتها من خلال فرص العمل المتاحة لأعضائها
يـ لها جهود يها مهم مهم لها
يـ لها مهم مهم لها

² –Yves Sinon, Patrick Joffre, Encyclopédie de gestion, 2édition Ed économique 1997, p3226

.328

.329

³ - عقيل جاسم عبد الله، د.

⁴ - عقيل جاسم عبد الله، د.

الفصل التمهيدي: التطور التاريخي للأجور

يها ي ي يقه

1: وفقا للمفهوم الاشتراكي فان هذا النظام لا يعتبر الأجر ثمنا لهذا العمل، وإنما يعتبر جزءا من الدخل القومي الذي يتكون من عوائد عناصر الإنتاج المختلفة (وهي الأجر، وهو تعبير نقدي عن جزء من المنتج الضروري (ع للعامل وفقا لكمية و نوعية العمل الذي يبذله، وبالتالي زيادة كمية العمل و تحسين نوعيته ستزيد من الأجر الذي يتقصاه مضافا إلى ذلك ارتباطا بعلاقة مع زيادة الأجر.

إن أوسع أشكال الأجور انتشارا هو الأجر حسب القطعة وفقا لكميتها ونوعيتها و هي تختلف عما هو عليه لنظام الرأسمالي حيث يعتبر الأجر حسب القطعة فيه وسيلة لاستغلال العمال، بينما يعتبر في الاشتراكية حالة توثيقية بين المصلحة الاجتماعية و المصلحة الفردية.

النظريات الحديثة للأجور: إن الكثير من النظريات الحديثة قدمت بصورة أكثر واقعة الظواهر

الملاحظة و منها ما شكك في واقعة فرضيات النظريات السابقة، ونذكر من بين هذه النظريات ما يلي:

- نظرية المؤسسة Théorie de la firme: ² علاقة طردية بين التعويضات المقدمة ي حها. التعويضات لمسيري سهم

(H.Damsetz) تنطلق من فرضية وجود فهم قسامين: به ي ه بالتغيرات الايجابية قيمة

المالية () .

يرى طردية بين بين قيمة تعويضات مسيريهها .

فيما يتعلق بـ الطردية بين بين المسيرين .

المسيري التعويضات له 1982 دها بين له بين بين

المسيرين الصغيرة لمسيري بين

إنتاجيتهم. هنا يمكن ظهر طردية بين قيمة

نظرية:

هو التكوين تنمية بها جميع

1961 يعتبر اهم تحسين نوعية إنتاجية اليد

1964 بيكا نظرية التعليم، به ينصب مجتنبين تكاليف كبير بتوسيع التعليم

المسيرين الفردي يبحثوا الخيارات التشغيل." بتحليل الإنتاجية، " تكاليف

نظرية (Shapiro, Stieglitz): ²

¹ عقيل، رغيف، الحسين العكلي، البشرية تحسين إنتاجية، الاقتصادية، ماجستير، التسيير،

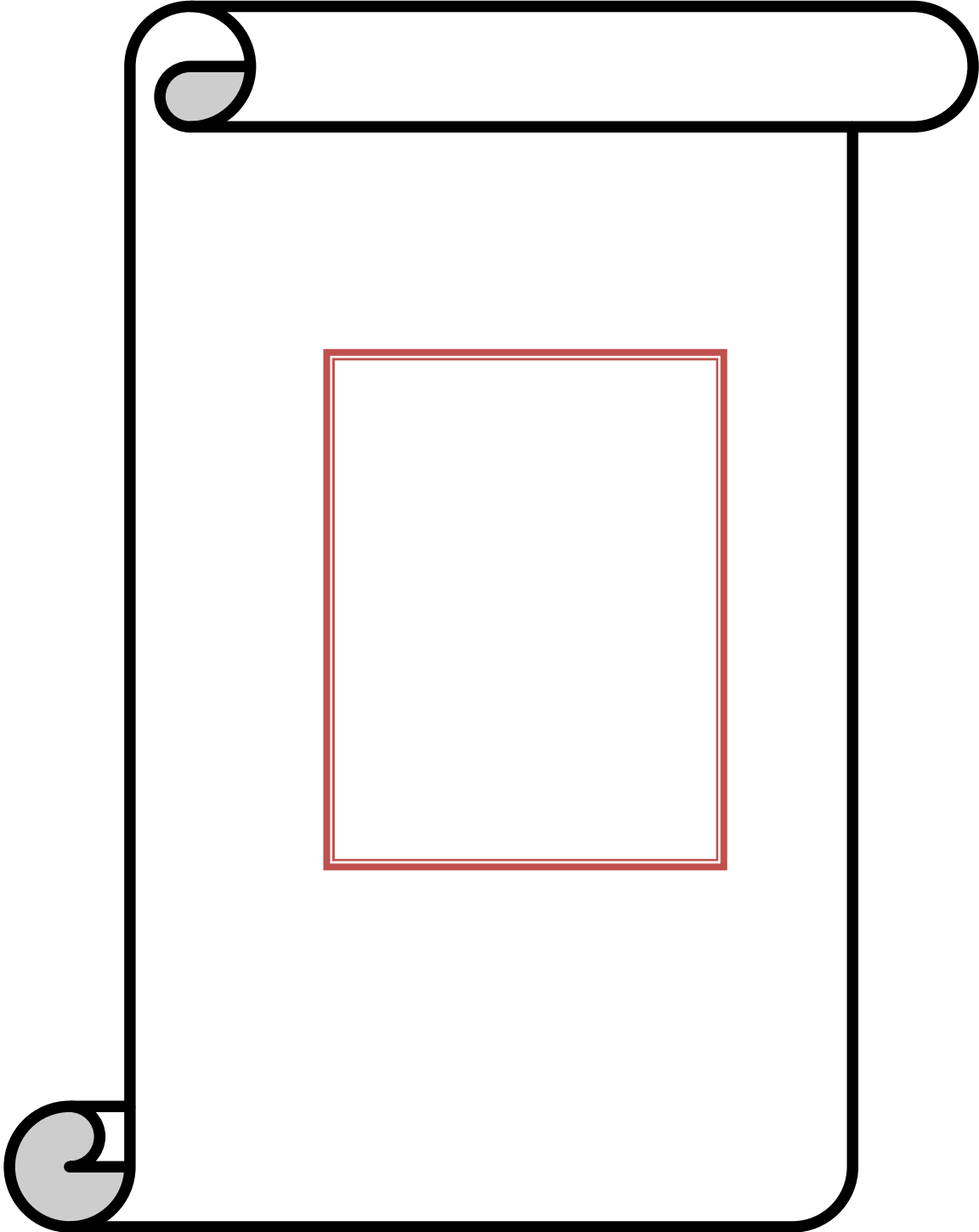
² مسايل، 2007 141 - 153

¹ مسايل

الفصل التمهيدي: التطور التاريخي للأجور

يمكن	جهل	نه	تهم الحقيقية	زيادتها	المقاييس
التحفيزية.	النظرية،		تها		
تكاليف اهظة	جهود	التسريح هي متزايدة نه	سياسة أجريه	التسريح	سيحفزون
	تعويضات	جهة	العكسية سيتعرضون	تتم	يره
زيادة	ينتج نها زيادة	جهة	التسريح هي متزايدة نه	هناك .	إيجاد
ته	جهود هي وحدوية	يسمى	الإننتاجية الحدية	هو	يه
.	يكون	أهمية	الكبيرة أين عملية	(/ الإنتاجية)	
كثيرا	هي تعقيدا،	()	يد	هذه	يها
الإنتاجية الفردية	سهلة				
.					

²-http://ladocumentationfranciase.fr/revues-collection/problèmes-économiques/théories/éducation_formation.
Shtm# p7



:

تعتبر الأجر ومختلف التعويضات الملحقة من أهم الحقوق الأساسية للعامل كما أنها من أهم التزامات لصاحب العمل تجاه العامل، بحيث أن الأجر يكتسي طبيعة مزدوجة يشمل كافة العناصر المالية والنقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما حققه له من نتائج وأهداف وهو ما يحصله العامل يومياً أو أسبوعياً.

1: مفهوم الأجور

يف بينها:

- "يعرف الأجر عادة لدى الاقتصاديين، بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع و شراء، باعتبار العمل سلعة، كأبي يئ آخر في الاقتصاد الذي يتميز بحرية النشاط، وبعمل قانون العرض و الطلب في مختلف الأسواق و منها سوق العمل"¹
- و يقدم "حماد محمد شطا تعريف للأجر كما يلي: الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائقا من الحياة، طبقا للمستوى لبلدما، و يتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يساهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي"²
- "الأجر بمعناه الواسع، كافة المبالغ النقدية و العينية التي يتقاضاها الموظف، أو العامل خلال عمله في المؤسسة، و هو بهذا المعنى يشمل الأجر الأ إلى كافة التعويضات المالية و الامتيازات كالرعاية الصحية مثلا يقصد بالأجر، ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله و جهده الذي يبذله في المؤسسة لذلك نجد أن الأجر و جهان أول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة و الثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه الفرد لسداد احتياجاته مقابل جهد يبذله في العمل"³
- "الأجر يشمل كافة العناصر المالية و النقدية و العينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد و وقت و ما حققه له من نتائج و أهداف و هو ما يحصله العامل يوميا أو أسبوعيا"

2: أهمية الأجور

لقد اختلفت أهمية الأجور بحيث يمكننا تصنيفها 3 :¹

✓ أهمية الأجور بالنسبة للأفراد: تعتبر الأجور المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين و هي المصدر الأساسي لمعيشتهم، هذا يحدد الأجر التقدير العام لمهارات و قدرات و مؤهلات

¹ - الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) 2004، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص45

² - 46

³ - الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية 1 (2003- 1423) ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،

71

¹ -يزيد بشار، هيكل الأجور وتقييم الوظائف، حقوق النشر والتوزيع ط1 113 412

: عموميات حول الأجور

، و الأجور تؤثر أيضا على مكانة الفرد الاجتماعية حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من مكاسب مالية، و تدفع الأجور الأفراد للترقي الوظيفي والعلمي عن طريق زيادة كفاءة الفرد لتحسين إنتاجيته و مؤهلاته للاستفادة من المزايا المتاحة في الأجور و

✓ أهمية الأجور بالنسبة للأفراد: تمثل الأجور عنصرا مهما
النسبة من منطقة لأخرى حسب طبيعة نشاطها و مدى اعتمادها على رأس المال البشري و
الفكري، ففي صناعة تكرير البترول لا تتعدى النسبة 6% ، بينما في صنا
55% من التكلفة، و لذلك يجب أن يتوافق الأجر مع عدد عوامل

مؤثرة منها:

- إنتاجية الموظف و مهاراته و مستوى المسؤولية.
- أن لا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة و مالكي المنظمة.
- أن لا يتعارض مع المنظمة و القوانين الحكومية.

✓ أهمية الأجور : تمثل الأجور المصدر الجوهرى للقوة الشرائية المحركة
للاقتصاد القومي وكلما تحسنت الأجور يميل السوق الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية
يرتبط الإنتاجية الإنتاجية مما يسهم في تحقيق
زادت الأجور وتسببت في ارتفاع الأسعار فيحدث التضخم أو
الركود أو ينخفض الطلب على بعض المنتجات التي ينتجها العاملون مما قد يسبب انخفاضا في
هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة فرض العمل و هو ما
يعني زيادة البطالة. أن الأجر بالنسبة للمجتمع يمثل واجهة المنظمة وسمعتها و هو وسيلة
استقطاب للكفاءات البشرية النادرة وحرص على الاحتفاظ بها في المنظمة.

:3

عندما نريد تحديد التكلفة الحقيقية للأجور في أي مشروع خلال فترة زمنية معينة فلا بد من
المبالغ النقدية، حملة المبالغ التي أنفقت على كافة المزايا العينية التي حصل عليها العمال خلال هذه الفترة،
ويمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات هي:¹

1 : يتكون الأجر النقدي من جزئين: ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك ا
في قيمته بظرف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، ط1 2001 326

: عموميات حول الأجور

- يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذي يؤديون عملاً مؤقتاً ثم ينتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع أما العمال الدائمين فعادة لهم المبلغ كل شهر وفقاً لـ .

- تدفع المنشأة لعمالها علاوات على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك الأجر التشجيعي الذي يعطي للعمال لتحقيق زيادة في إنتاجية عن المستوى المطلوب المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات. الأجور الإضافية التي تدفع للعمال مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.

البدلات التي تدفع للعمال نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل، مثال ذلك بدل الانتقال الأرباح التي تدفعها المنشأة للعمالين بها بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة.

- الشهرية: تستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط للتأمينات الاجتماعية طاعات الغياب... وهكذا.

2 المزايا العينية: تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعمالين مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثل الزي الخاص للعمال بالخدمات بالفنادق وشركات الطيران.

3 التأمينات الاجتماعية: تفرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهرياً بحصة تمثل نسبة مئوية ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر كقسط للتأمينات الاجتماعية.

2: أساسيات الأجور

1: مبادئ تحديد الأجور والرواتب

الموارد البشرية في المنظمة مرا المبادئ التالية عند تحديد أجور و رواتب للعمالين بها:

(1) : يشير هذا المبدأ ضرورة أن يكون الأجر أو المرتب عادلاً أي أن يركز على أسس وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة ويميل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور¹

(2) : يعني هذا المبدأ على أن هنالك مساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف 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

: عموميات حول الأجور

²، لذلك يجب على المديرين أن يطوروا الممارسات الإستراتيجية للأجور لتكون متساوية داخليا وخارجيا وسياسات التعويض، أما مفهوم المتساوية عند الموظفين فتتحقق عندما تقدم المنظمة أجورا متساوية نسبيا لتلك التي يتلقاها الموظفون في أنماط مشابهة من

(3) مبدأ الكفاية: يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور والرواتب بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، ومعدل الأسعار وغيرها بحيث يتحقق مبدأ الكفاية ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجور ³.

وفي دراسة التي قام بها " Lawler " لعدة نظم للأجور و الرواتب للعاملين أوضح أنه يجب ليس فقط دفع الأجور و الرواتب على أساس متطلبات العمل ولكن أيضا يجب الأخذ بعين الاعتبار الأخلاق في هذه المتطلبات من عمل لآخر لذلك فان التقييم الوظائف يتطلب مهارة وتوفر المعلومات التفصيلية عن كل وظيفة، كما يرى " " أنه لكي تصبح الأجور والرواتب فعالة ومؤثرة في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم يجب أن يدرك هؤلاء العاملون بأن المنظمة تدفع لهم تعويضا () عادلا عن أدائهم وعن تحسنه بجانب ذلك يجب أن يدرك العاملون بأن الأجور والرواتب التي يحصلون عليها تتناسب ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات ومهارات وأفضل وسيلة لتحقيق ذلك استخدام تقييم الوظائف لأنه يساعد على وجود تناسق بين هيكل الجور والرواتب في المنظمة و بين هيكل الجور ⁴.

2: أهداف الأجور

يمكن تقسيم الأهداف كما : ¹

- جذب ومن ثم الحصول على القوى العاملة المؤهلة لاسيم
- تحقيق العدالة في تحديد ودفع الأجور والرواتب بما يتناسب مع العمل.
- تشجيع وحفز العاملين لمزيد من الأداء المميز مع مكافأة مثل هذا الأداء.
- السيطرة على التكاليف والأجور من خلال وضع هيكل لها يساعد على التأكد بأن ما يدفع من أجر يتناسب وحجم العمل.
- زيادة العاملين والمنظمة ورفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالإضافة إلى إيجاد علاقة طيبة بين الأفراد والتنظيم الذي يعملون به.

² - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهيم نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 349

³ - الأفراد والعلاقات الإنسانية () الجامعة الإسكندرية، ص 294 295

⁴ - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهيم نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 349 350

: عموميات حول الأجور

- تقليل معدل دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوي من قبل الأفراد العاملين.
- التحكم في ميزانية الأجور.

▪ وللوصول إلى هذه الأهداف يجب تحديد سياسات الأجور لمساعدة الإدارة وإرشادها في اتخاذ القرارات وتتضمن هذه السياسات ما يلي:²

*

- * قدرة برنامج الأجور على اكتساب موافقة الموظفين أثناء تحفيزهم على بذل أقصى ما لديهم من قدرات.
- * مستوى الأجور الذي يمكن عنده تعيين موظفين واختلاف الأجور بين الموظفين الجدد والقدامى.
- * الفترات التي يزداد فيها الأجور يجب أن تكون محددة كذلك الدرجة التي يمكن أن تؤثر بها الأقدمية في هذه الزيادة.
- * مستويات الأجور المطلوبة لتسهيل تحقيق مكانة مالية سليمة فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة.

:3

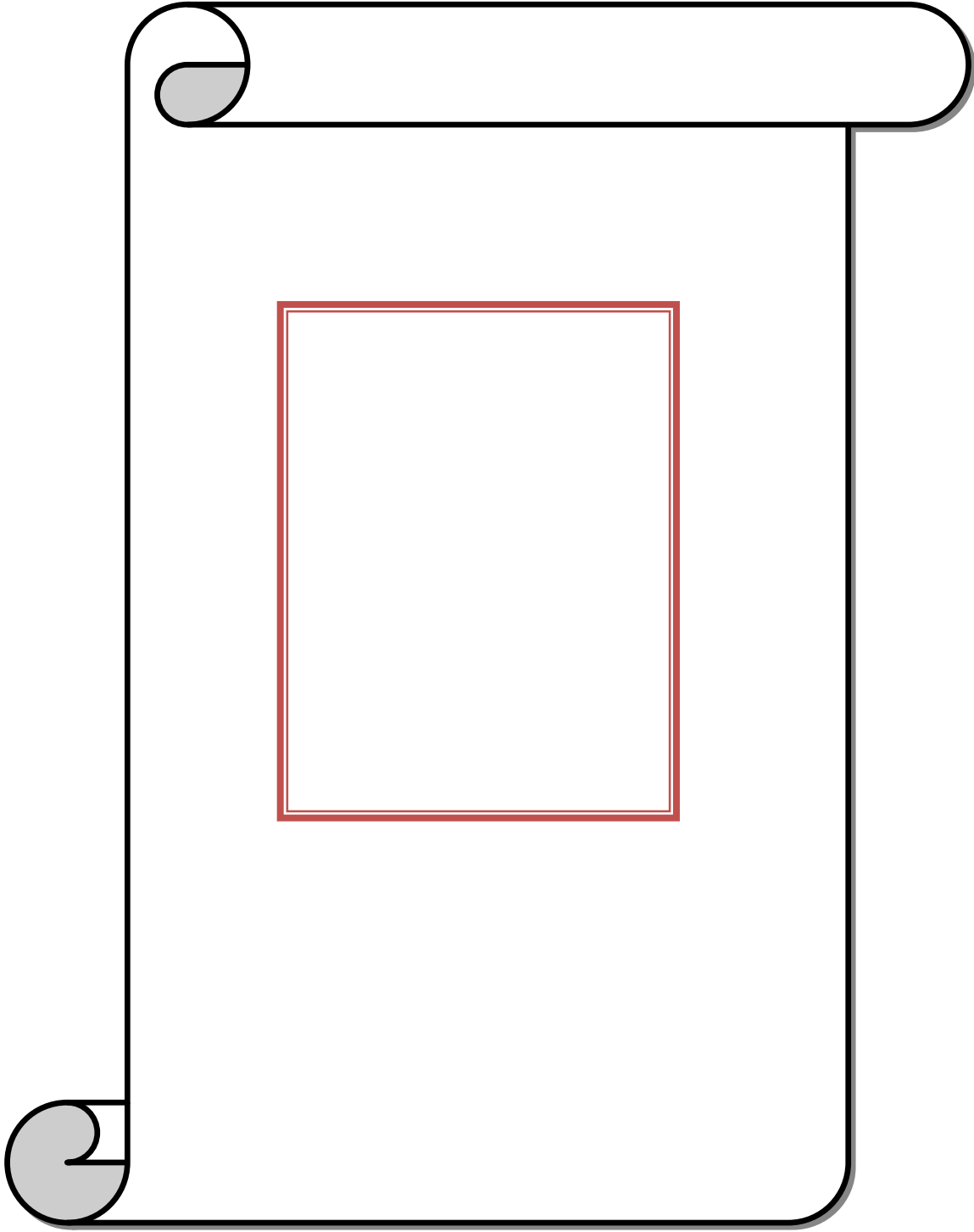
1	اجتماعي	هذه	1:	ي	ي	ي	ي
2	نها	المهارة	ي	ي	ي	ي	ي
3	زها	يتها:	ي	ي	ي	ي	ي
4	يمنعه	فإنه قد	ي	ي	ي	ي	ي

¹ -بوخاتم فريدة، علاقة الأداء بالأجور دراسة حالة مؤسسة خزف الصحي بالرمشي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد
² -بشار يزيد، مرجع سابق، ص115

: عموميات حول الأجور

5	:	هناك	يا	هذه	لها	تأهيا
6	:	مستويات	قها	فإنه يا لها	تھا	يه
7	:	هناك	رهم	تھم	تھم	يه
8	:	لها	مهما	فهي	يا	مهنة

يعرف على انه التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المني المشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير لمن العامل لصالحه بأمره أو الإنتاج من النقد أو هو ثمن العمل الذي يؤديه العامل باعتباره أنه سلعة



:

تتمكن المنظمات من وضع هيكل الأجور بها فإنها تقوم بدراسة مجموعة من العوامل وتتمر بعدة مراحل ومن أهمها تقييم الوظائف، ثم تتدرج في دراستها بحيث يقودها ذلك لوضع هيكل الأجور مع لإدارة هذا الهيكل وبوضع مجموعة من الخطوات حيث تعتبر عملية تقييم الوظائف الوسيلة العلمية والموضوعية والتي بمقتضاها تتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وهذا ما سنتطرق له في فصلنا هذا من خلال العناصر المدروسة

1:تقييم الوظائف

1:مفهوم تقييم الوظائف

ومن أهم يلي: "هي عملية التي بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد أجر العامل لكل وظيفة على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة والمسؤولية والجهد الفكري والفعلي"¹.

¹ -يزيد بشار، مرجع سابق، ص123

: علاقة تقييم الوظائف بوضع هيكل الأجور

- "يعتبر تقييم الوظائف الوسيلة العلمية و الموضوعية لإقامة نظام عادل للأجور في المنظمات ويعرف بأنه: الوسيلة المنطقية لتحديد القيمة النسبية ويهدف تقييم الوظائف إلى الربط بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال استثمار كل ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات".²
- "كما يقصد بتقييم الوظائف: تحديد أهمية الوظائف قياسا بالوظائف الأخرى في المنظمة، ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث تستخدم المعلومات والبيانات المستحصلة من عملية الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة في المنظمة قياسا بالوظائف الأخرى. يتم ترتيب هذه الوظائف المختلفة و وضعها في سلم يعكس قيمته و أهمية كل منها".³
- "يعني إجراء مقارنات منهجية بين الوظائف لتحديد قيمة وظيفة ما بالنسبة لأخرى، وذلك بهدف تحديد هيكل الأجور المناسب لهذه الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى أفراد مؤهلين جيدا، مسؤوليات ووظيفة معقدة، ومهارات ومعارف متنوعة، فهذه يستحق لها أجر أعلى من وظيفة أخرى ليس لها هذه المواصفات".⁴
- "لقد عرف معهد الإدارة البريطاني BTM تقييم الوظائف على أنه عملية تحليل وتثمين الأعمال لتحديد قيمتها النسبية واستخدام هذا التثمين كأساس لموازنة هيكل الأجور".⁵
- "عرفته لجنة الخبراء لتقييم العمل في هولندا على أنه: طريقة تساعد على ترتيب الأعمال ككل ليكون هذا الترتيب كأساس لتحديد الأجور".⁶
- "و عرف تقييم العمل من قبل وزارة العمل الأمريكية على أنه: عملية تقييم وتثمين الأعمال لتحديد موقعها".⁷

2: أهمية تقييم الوظائف

- داخل المنظمات تتعدد الوظائف بحيث قد تصل المئات في المنظمات الكبيرة وهذا ما يستدعي أن تحدد قيمة كل واحدة من هذه الوظائف. فهذه العملية تحقق للمنظمة فوائد كثيرة بحيث تتمثل فيما يلي:¹
- *توفير العدالة الوضوح لنظام الأجور:** تساعد عملية تقييم الوظائف في جعل النظام عادلا و واضحا، لأنها تجعل الاختلافات

² . إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص354

³ -يزيد بشار، مرجع 123 422

⁴ - سيد محمد جاب الرب، الموارد البشرية(مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية،

258 2009/2008

⁵ . الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية 2000 329

⁶ -صالح عودة سعيد، الأفراد، دار النشر الجامعة المفتوحة طرابلس، ليبيا، 1994 421

⁷ -صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص422

¹ -يزيد بشار، مرجع سابق، ص125 424

: علاقة تقييم الوظائف بوضع هيكل الأجور

* من خلال تقييم الوظائف تقوم المنظمة بتحديد قيمة كل وظيفة. فهذا يساعد في التأثير على كل الوظائف ذات القيم الواطنة للمنظمة لكونها لا تحقق فوائد لها وهذا يساعد في شطبها من قائمة الوظائف.

*توفير أسس لتحديد أجور وظائف جديدة سدّ : قيمة أعلى لوظائف الأكثر تعقيدا والتي تتطلب مؤهلات أكبر، بحيث أنها أساس في ترتيب هذه ، فهي ستجعل الوظائف ذات القيمة الأكبر هي الوظائف ا .

*توفير أسس عقلاني لنظام الترقيّة: يساعد التقييم السليم للوظائف قيمة أعلى للوظائف الأكثر تعقيدا والتي تتطلب مؤهلات كبيرة، وهذه القيم تصبح الأساس في ترتيب هذه الوظائف وبالتالي نظام الترقيّة بطريقة عقلانية، فهي ستجعل الوظائف ذات القيمة الأكبر هي الوظائف الأعلى.

*جعل نظام الأجور وسيلة تعريف وتحفيز: عندما يستند نظام الأجور على تقييم للوظائف فهذا يجعله وسيلة لتعريف كل شاغل وظيفة بالقيمة النسبية لكل وظيفة، وهذا يحفز له لتهيئة نفسه للوظائف ذات القيمة الأكبر، فهو يعرف العاملين بالوظائف ذات القيم الأعلى، وبالمؤهلات التي يحتاجون لاكتسابها لشغالها.

3: طرق تقييم الوظائف

قسمين الطرق الكمية و غير الكمية

(1) الطرق الكمية: ¹

- طريقة الترتيب Randing: هذه الطريقة من أقدم طرق تقييم الوظائف. وتقتضي هذه الطريقة ترتيب الوظائف ترتيبا تنازليا من حيث الأهمية ومن ثم ترتيبها من حيث قيمتها على أساس استحالة تشابه الوظائف ويتم ذلك على أساس الحكم العام على كل وظيفة باعتبارها وحدة متكاملة، أي دون تقطيع الوظيفة عناصرها أو مكوناتها الجزئية بحيث تتم المقارنة مع الوظائف الأخرى على الأساس (2) 1) يوضح ترتيب الوظائف

علاقة تقييم الوظائف بوضع هيكل الأجور :

(2 1) طريقة ترتيب الوظائف

الترتيب	ب
43000	مدير مستشفى
42500	كبير الممرضين
34000	
32500	
31000	
28500	
25500	

: سيد محمد جاب الرب، الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية،

261 2009/2008

- طريقة التصنيف أو التدرج classification or grading: تشير هذه الطريقة فرز أو تصنيف الوظائف، ووضعها في مجموعات. تمثل كل مجموعة منها درجة معينة أو فئة محددة، تشترك في واجبات ومسؤوليات متقاربة أو متشابهة. وتطبيقها لهذا التعريف فان طريقة التدرج أو التصنيف تـ بايجاد الوظائف التي تتشابه في واجباتها ومسؤولياتها، ثم يتم هذه الوظائف في درجة أو فئة، وتنتهي هذه العملية بسلسلة من الدرجات أو الفئات الوظيفية. (2 2) يوضح هذه الطريقة

(2 2) طريقة الدرجات وارتباطها بمعايير وصف الوظائف

معايير وصف الوظيفة	لوظيفية
<ul style="list-style-type: none"> ■ العمل بسيط و كثير التكرار ■ تتطلب تدريب محدودة ومسؤولية محدودة وقدرة محدودة على المبادأة مثل: 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ العمل يتصف ب: ■ بسيط لكنه مكرر ■ يتم تحت ظروف ■ يتطلب لتدريب والمهارات ■ الموظف يتوقع منه تقدير المسؤولية، ونادرا ما تون لديه القدرة على المبادأة <p>: كاتب آلة كاتبة، منظم ماكينة</p>	الثانية

علاقة تقييم الوظائف بوضع هيكل الأجور :

<ul style="list-style-type: none"> ▪ العمل البسيط مع قليل من التنوع ▪ يتم تحت ▪ التدريب والمهارات من الأمور ▪ يولد لدى الموظف الحد الأدنى من المسؤولية ▪ يؤخذ بعض المبادرات للقيام بالعمل مثال: كاتب آلة متميز، مزود الماكينة قود والزيوت، مزود الماكينة بالأجزاء أو قطع الغيار 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يتم تـ ▪ يتطلب مهارات عالية ▪ ▪ لديه مبادرات في العمل مثال: مشغل الماكينة 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ يتم تحت ▪ يحتاج مهارات متنوعة ومتقدمة ▪ العامل مسؤولية عن ▪ لديه درجة عالية من المبادرة مثال: المشغل الممتاز للماكينة 	

: سيد محمد جاب الرب، الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية) 2009/2008

(2) الطرق غير الكمية: ¹

- طريقة النقط The Point Method: لقد جاءت هذه الطريقة بعد أن تبين أن كلا من الطريقتين السابقتين تنقصهما الدقة المطلوبة في التقييم. (ميريد لوت) 1924 أول طريقة للنقط. وفي رأيه يجب أن يخضع تقييم الوظائف عدة مقاييس. وكان يعني بذلك مقارنة العوامل المشتركة بين الوظائف. وتعتبر هذه الطريقة أكثر الطرق انتشاراً بسبب دقتها النسبية وصحة النتائج التي تعطيها. (3 2) يوضح هذه الطريقة

(3 2) تقييم الوظائف باستخدام النقاط

منوية							%	العوامل وفروعها
	6	5	4	3	2	1		
							50	المهارة
12	72	60	48	36	24	12		(1)
24	144	120	96	72	48	24		(2)
14	84	70	56	42	28	14		(3)

¹ - مصطفى نجيب شويش، مرجع سابق، ص 196 202

علاقة تقييم الوظائف بوضع هيكل الأجور :

							15	المجهود
10	60	50	40	30	20	10		(4) المتطلبات البدنية
5	30	25	20	15	10	5		(5) المتطلبات الذهنية
							20	المسؤولية
6	36	30	24	18	12	6		(6)
7	42	35	28	21	14	7		(7)
3	18	15	12	9	6	3		(8) الآخرين
4	24	20	16	12	8	4		(9) الآخرين
							15	
10	60	50	40	30	20	10		(10) الظروف المحيطة
5	30	25	20	15	10	5		(11)
100%	600	500	400	300	200	100	%100	

إبراهيم ذرة، زهيم نعيم الصباغ، الموارد البشرية) والعشرين) 365 2008 1

- طريقة مقارنة العوامل Factor-Comparision Method: تعتبر من طرق الكمية الحديثة. هي تعني مقارنة الوظائف في المنشأة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل () . تتم المقارنة بين الوظائف على أساس مقارنة على عامل في كل وظيفة على حدة مع عامل آخر في وظيفة أخرى وتنصب المقارنة في الأساس على الأعمال الأساسية في كل مجموعة من الوظائف والتي تدعى أحيانا الوظائف الدالة. (2 4) يوضح هذه الطريقة

(4 2)

		المسؤولية	المهارة	الجسدية	العقلية	
30.00 دينار	2.00	10.00	3.00	4.50	9.50	
20.00 دينار	4.00	5.00	2.50	3.50	6.00	
24.00 دينار	3.50	9.00	1.50	3.00	7.00	
33.50 دينار	4.50	11.00	7.00	2.00	8.00	
32.00 دينار	5.50	7.00	8.500	4.00	7.500	
26.00 دينار	5.50	3.00	4.00	3.00	10.00	

: علاقة تقييم الوظائف بوضع هيكل الأجور

25.00 دينار	6.00	4.00	5.00	1,50	8.50	
إبراهيم ذرة، زهيم نعيم الصباغ، الموارد البشرية)						
: (والعشرين)						
360 2008 1						

2: بناء هيكل الأجور

1: مفهوم هيكل الأجور

ويعرف بأنه:¹

"هو الهيكل الذي يعكس عدد الفئات (المالية في المنظمة وعدد الوظائف التي تحويها كل فئة كما يعكس الهيكل مدى الأجر لكل فئة ونسبة التداخل بينهما".

"يعني أن الأجور النتيجة المنطقية و المحصلة بعد عملية تقييم الوظائف يجب أن تتوج ببناء هيكل الأجور الذي سيتم تطبيقه على العاملين والذي بناء عليه سيتم دفع الأجور و الرواتب لهم".

"بمعنى آخر أنه بعد أن نقوم بتقييم الوظائف يتم تحويل القيمة النسبية لكل وظيفة من الوظائف التي تقييمها قيمة تقديمية (مادية) تتفق مع تلك القيمة النسبية وهنا يأتي الهدف الرئيسي لهذه المرحلة وهو وضع وبناء هيكل الأجور"

كما يعرف بأنه:²

¹ -www. Hrdiscussion. Com / Fr 3545. Html .u1tm7v-Tb-b4 البشرية لإدارة الموارد البشرية

: علاقة تقييم الوظائف بوضع هيكل الأجور

"ترتيب الأعمال في المنظمة من أعلى لأسفل حسب أهميتها ويلحق ذلك ترتيب معدلات الأجر وبذلك يتوفر للمنظمة هيكل أجور و يعد هيكل الأجور الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف وترتيب الأعمال حسب أهميتها تجمع الأعمال المتشابهة والمتساوية في فئة واحدة".

"تحديد أجر الدرجات حيث يتم تحديد ح ."

"تحديد عدد درجات () الوظائف أي تقييم الوظائف في فئات وظيفية تتقارب فيها كل فئة من حيث المستوى الجهد والمسؤولية والخبرة".

2: هيكل الأجور

* هيكل الأجور فيما يلي:¹

- 1) تحديد : أي تجمع الوظائف التي تتساوى في القيمة النسبية في عدد .
- 2) تحديد معدل الأجر المقابل لكل فئة من تلك الفئات.
- 3) وضع هيكل الأجور بشكله النهائي ليتناسب وسياسة المنظمة.

بتحليل الوظائف أي جمع المعلومات عن كل وظيفة للتعرف

على وصف الوظيفة(متطلباتها، مواصفاتها، خصائصها وطبيعتها) وكذلك بعد تقييم الوظائف وتحديد عوامل التقييم كالمهارة، الخبرة، التعليم، ظروف العمل، المسؤولية وغيرها. حيث أن التقييم يجب أن ينصب على الوظائف وليس على الأفراد القائمين بهذه الوظائف وان الأجر في المنظمة يعطي في الأساس للوظيفة وبالتالي يحصل الفرد أجر في نطاق مدى المعدل المحدد لفئة الأجر التي تدخل فيها وظيفته. أخيراً يتم تصنيف الوظائف في مجموعات وعليه يتم وضع هيكل الأجور والرواتب بشكله النهائي.

*وهناك من يرى أن الخطوات تنقسم يلي:²

1. تحليل الوظائف: وهنا يتم جمع المعلومات الدقيقة عن الوظيفة في الشركة
2. تقييم الوظائف: يتم قياس قيمة وأهمية كل وظيفة بالنسبة للوظيفة الأخرى في الشركة

² Wwww. alrad. Ahla mountada .com./t2-topicالمزايا والحوافز والأجور

²-www. Hrdiscussion. Com /Fr 3545. Html .u1tm7v Tb-b4 المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

: علاقة تقييم الوظائف بوضع هيكل الأجور

3. **تحديد الدرجات:** حيث يسمح ذلك للشركة بالانتقال من عملية تحليل الوظائف الفردية كيفية تنظيم دم نفس المعرفة والمهارات في فئات وظيفة ثم يتم تحديد درجات وظيفية لتلك

4. **تسعير الوظائف:** وهو الذي يحدد هيكل الأجور والمرتبات لكل وظائف الشركة ويعكس متطلبات الوظيفة ومستوى الشخص الذي يشغلها

:3

يلي: ¹

(1) : بموجب هذا النظام يتقاضى الفرد أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل كالساعة، اليوم، الشهر، لا يتغير هذا الأجر بتغير كمية وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

- عند صعوبة تحديد كمية

- عندما تكون الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت في العمل.

- إمكانية تحديد مدى مهمة الفرد في العمل

- صاحب العمل عطلات كثيرة لا دخل للعاملين بها.

- عندما تكون المواد مرتفعة القيمة.

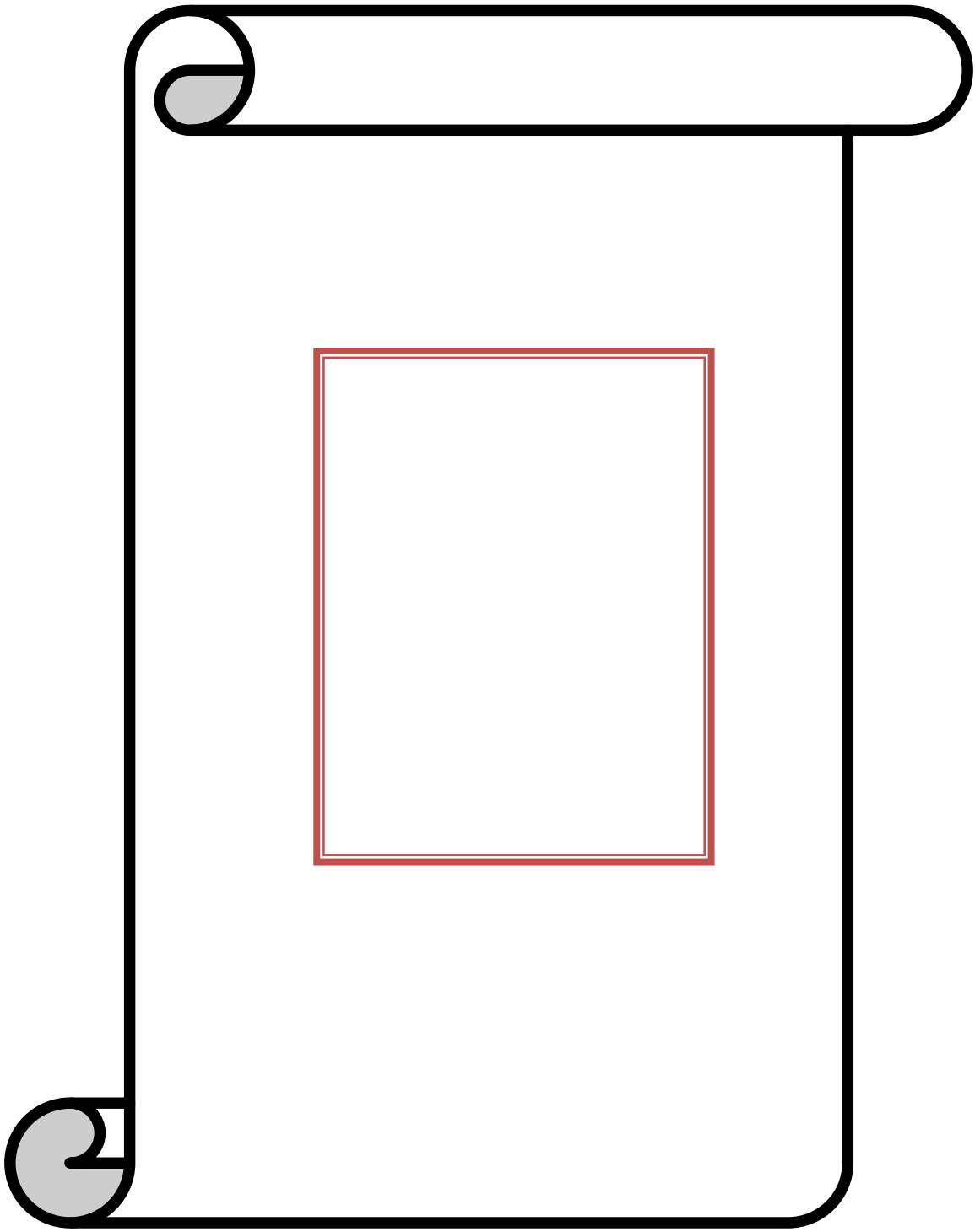
- المزايا: تمكن مزاياه في أنه: سهل التطبيق، يزيد من التعاون بين العاملين يعامل الجميع معاملة واحدة كما يضمن هذا النظام دخلا ثابتا.
- العيوب: تتمثل في أنه: يخلق حافزا قويا للعمل بكفاءة لمساواة الأجر بين العامل المجد وغير المجد، ولا يشجع روح الابتكار والمبادرة عند العامل. وأيضا يصعب التنبؤ

: علاقة تقييم الوظائف بوضع هيكل الأجور

(2) : هذا النظام يتم تحديد الأجر على ما يتم إنتاجه، ويستخدم هذا النظام في الحالات التالية:

- تحديد مهمة الفرد في
- تم تحديد كمية
- كانت كمية أكبر من أهمية الجودة.
-
- لم يوجد أي
- المزايا: يعتبر حافزا قويا للعمل بكفاءة مما يعود بالنفع على العاملين.
- يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم.
- يؤدي ارتفاع وولية تحقيق
- في ظل هذا النظام يمكن تقدير تكلفة العمل.
- يحقق هذا النظام العدالة في رفع الأجور.
- العيوب:- إيجاد مقاييس أو معايير يقاس فيها جميع الأعمال.
- يناسب هذا النظام العاملين الأكفاء فقط.
- نتيجة العامل السابق سيتولد لدى العاملين غير وحسد من الفئة ذات الكفاءة المرتفعة

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل بالنسبة للأفراد كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح.



أجل هذا سياستها تتمثل في نشر جميع الموارد اللازمة لي:

- 1 احتواء وفهم متطلبات وانشغالات الزبائن
 - 2 خلق وتثبيت البيئة الداخلية مساهمة العمال في سياستها
 - 3 تشجيع التطور المستدام للمهارات و المعاونات و الخ
 - 4 و الموارد ذات الصلة بالنهج النظامين و النهج العملي
 - 5 زيادة قدرة الشركة على رفع قيمة المنتج
 - 6 ضمان التبات والانتظام في جودة نوعية منتجاتها لتكون قادرة على المنافسة و فرض وجودها في السوق في هذا يجب الآتية:
- وضع آلي
 - نظام اتصالات داخلية لدعم تدفق البيانات و المعلومات الموثوقة المهمة
 - توصيل المحاور الرئيسية لتدريب و تطوير الموظفين
 - تعزيز سلامة الناس و الممتلكات و خفض أو على الأضرار التي لحقت بالبيئة من الأنشطة بها الشركة
 - لتحسين الجودة المستمرة
 - البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها
 - زيادة مستويات لتشجيع القدرات الحالية
 - الاستثمارات اللازمة لتحديد مرافق الحالية

الأهداف:

- 1 التصحيحية الموجهة لاحترام متطلبات الزبون.
 - 2 وضع في متناول الزبائن منتجات ذات جودة عالية و ضمان الخاصة بهم عن طريق مخزون الأمان التي من شأنه أن يتطور على مدى السنوات الثلاثة المقبلة
 - 3 زيادة مستويات والتي يجب أن تقيم في الثلاثة سنوات المقبلة كما يلي:
- وتحسين مردودية الشركة من 2% إلى 3% سنويا خلال الثلاث سنوات المقبلة.
 - خفض الخبرات المكتسبة من قبل الموظفين وتحسين مستويات المعرفة للعمال من خلال وضع ميزانية للتدريب والتنمية من 1.5% إلى 2% .
- هذا كله حسب الملحق (01)

2: سياسة وإستراتيجية وحدة مغنية

وحدة مغنية في نشاط منذ 1952 تنتج حاليا ثلاث منتجات وتحتوي على مهمة من المادة الأولية. قوية من حيث خبرتها في مجال البانتونيت يجب عليها على الأقل ضمان الاستمرارية في ظل السياسة والإستراتيجية :

- (1) الاجتهاد لتكون في حسن تطلعات واحتياجات الزبائن.
- (2) تطوير بيئة داخلية ملائمة لتدخلات الموظفين في سياستها.
- (3) تشجيع التطور المستدام لقدرات والمعرفة والخبرة للعمال.
- (4) تطبيق نهج النظام ونهج عملية في
- (5) تسريع وتيرة النمو وزيادة قدراتها على خلق قيمة...
- (6) وضع الوسائل المناسبة للتحسين المستمر من حيث

لهذا الغرض التدابير التالية:

1. وضع آلية لسماع
2. تطوير نظام اتصالات داخلي يسمح بتدفق البيانات والمعلومات الموتوقة.
3. تنفيذ المبادئ التوجيهية للشركة في مجال التدريب وتطوير الأفراد.
4. تنفيذ وقياس وتحسين نظام الجودة والتحسين المستمر.
5. رفع مستويات لتحقيق الأهداف المعينة من طرف المديرية العامة للشركة.
6. السهر على أمن الأشخاص والممتلكات.
7. تعزيز الإجراءات الرامية إلى تحسين الحياة والحفاظ على البيئة.

الأهداف:

هي تحقق نفس أهداف أساسية

دراسة حالة مؤسسة بنطال بمغنية

- التعهد اللازمة لتجديد وتحديث المعدات وكذلك بالنسبة للمخزونات المعدنية .
- الميزانية المخصصة لهذا هي 10
- للجودة على حسب معايير 9001/2000 والسهر على التحسين المستمر .

I هذا حسب الملحق رقم (02)

3: هيكل التنظيمي لمؤسسة بنطال

ينقسم هيكل مؤسسة بنطال إلى ما يلي:

هيكل التنظيمي العام: والذي بدوره يتكون مما يلي:

*مدير الوحدة: وهو مسؤول الرئيسي عن كل من

(1) رئيس المهندس يهتم بكل من

-

-

-

- مصلحة الصيانة

(2) وهناك مصالح أخرى تابعة للمدير

- مصلحة التموين

- مصلحة تجارية

- مصلحة المالية والمحاسبة

-

-

وهذا حسب الملحق

وهذه المصالح بإمكانها أن تكون هيكل التنظيمي للمهام الإدارية وهذا ما يتضح في الملحق رقم

الهيكل التنظيمي التقني وهذا حسب الملحق رقم(03)

2:

1:

وهنا هذا المطلب جزئين:

1. (كشف راتب الايطار):

ويتكون من أجر قاعدي ثابت وأجر متغير حيث يحتوي هذا الأخير على العناصر التالية:

*الأقدمية، علاوة التقادم، حسب المسؤولية، علاوة المر دودية الفردية، علاوة

حيث هناك: خصم الضريبة على المضمون الإجمالي (IRG) الاجتماعي، خصم سلفه الأجر التي تم أخذها من قبل

*كما هو في الملحق رقم(04)

2. () :

ويتكون من أجر قاعدي ثابت وأجر متغير يتضمن ما يلي:

*الأقدمية، منحة المر دودية الفردية،

1,5% لتقاعد تكميلي

*كما هو في الملحق رقم(05)

2: المنح والحوافز الممنوحة للموظفين

ويتضمن الحوافز والمنح، بحكم دراسة حالة في مؤسسة البانتونيت فهناك بعض المنح والحوافز نأخذ هو واضح في الملحق رقم

❖ منحة الخطر وتكون بسببتها من 7% 10% وتعطي النسبة حسب مكان العمل وظروفه

❖ : 7% 10%

❖ : وتختلف هذه النسبة من عامل الى آخر وتحدد من 6% 9%

دراسة حالة مؤسسة بنطال بمغنية

%6 %0

❖ وهي تعويض عن الأضرار الناجمة عن الغبور ونسبتها ت

%1

5

1

❖ منحة الأقدمية:

%1.5

15

5

2%

20

15

❖ منحة حراسة ليلا: %40

*كما هو في الملحق رقم(06)

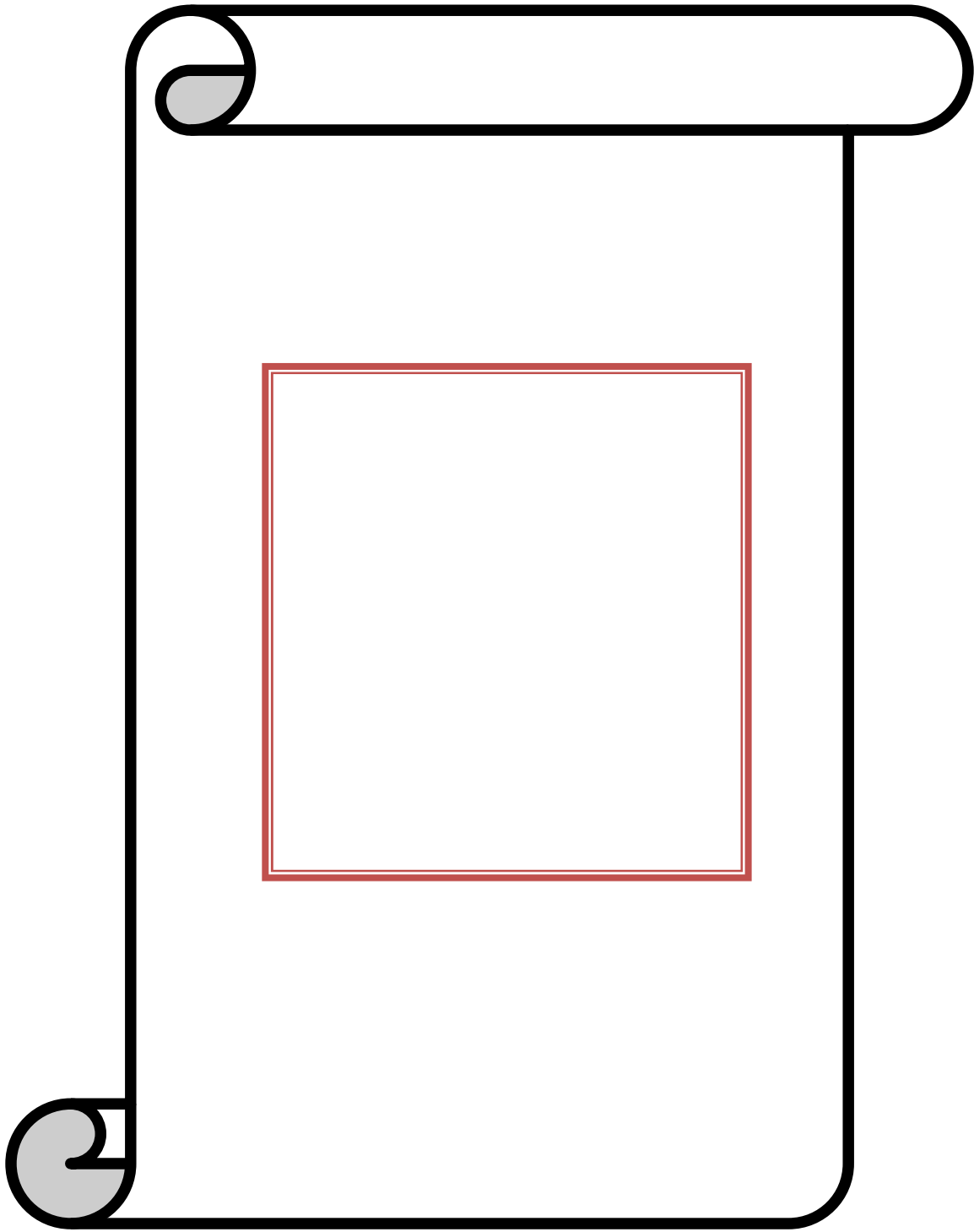
:

إليه في بحثنا يتضح لنا أن موضوع الأجور موضوعا هاما لأنه يخص الفرد من جهة باعتباره وسيلة رغباته وحاجاته المادية و الاجتماعية، كما يخص المؤسسة من جهة أخرى كونه يمثل العناصر الأساسية فيمل يتعلق بالتكاليف المباشرة بالتالي تصبح عملية تحديد الأجور وتصميمه أساسياً من أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تؤثر على مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، كما أن سياسة الأجور هي الآن كأداة مفتاحيه لأداء مؤسسة والتعويض أصبح لا يعني فقط دفع وإنما جذب، تحفيز واستبقاء للعمال ذوي الأداء الجيد.

و على ذلك لابد أن يعكس أجر الفرد توازناً بين ما يساهم به من جهد وما يحصل عليه من تعويض، هذا التوازن لصالح المؤسسة وكان الفارق كبيراً سيعكس حاله من عدم الاستقرار والتذمر عند الفرد والتفكير بترك المنظمة، أما إذا حصل العكس أي كانت الأجور والمكافآت النقدية التي تدفعها للموظف أكثر بكثير مما يقدمه لها من جهد أو عمل هنا ستحدث خسائر وتقلص أرباح للمؤ

- من خلال دراستنا للكيفية تطبيق نظام الأجور أي كيفية العمل به تبين لنا أنه عند وضع الأجور هناك عوامل تؤثر عليه وهي :

- ✓ الإنتاجية بصفة عامة
- ✓ المر دودية لكل فرد كيف تكون
- ✓ تدخل الحكومة في المؤسسة كونها قطاع عمومي
- ✓



BENTAL

ENOF

الشركة الجزائرية للبانونيت
SOCIETE DES BENTONITES D'ALGERIE
SPA au Capital Social de 60 Million de Dinars

Alger, le 10 janvier 2004

POLITIQUE ET STRATEGIE DE LA FILIALE BENTAL

La filiale BENTAL qui est constituée aujourd'hui de deux (02) unités en exploitation (Maghnia et Mostaganem) dispose d'un portefeuille de gisements importants et surtout d'un marché très diversifié (les domaines d'utilisation de la bentonite sont nombreux et variés).

La filiale BENTAL est en mesure de jouer un rôle important aussi bien sur le marché local que sur les marchés régionaux à court terme et les marchés internationaux à moyen terme, grâce à la taille des réserves et la qualité du minerai dont disposent ses deux unités.

Pour cela, sa politique consiste à déployer toutes les ressources nécessaires pour :

- Cerner et comprendre les besoins et attentes des clients.
- Créer et maintenir un environnement interne permettant une implication totale du personnel à sa politique.
- Encourager le développement continu des compétences, connaissances et de l'expérience des personnels.
- Gérer les activités et les ressources afférentes par l'approche système et l'approche processus.
- Augmenter les capacités de l'organisme à créer de la valeur.
- Garantir la constance et la régularité de la conformité de la qualité de ses produits pour pouvoir faire face à toute concurrence et de s'imposer sur son marché.

Dans ce cadre, elle doit engager les actions nécessaires suivantes :

- Mettre en place un dispositif d'écoute et de mesure de la satisfaction des clients.
- Mettre en place un système de communication interne qui favorise un flux de données et d'informations fiables.
- Communiquer les grands axes d'orientation de la formation et du perfectionnement du personnel.
- Promouvoir la sécurité des biens et des personnes, réduire voire éliminer les nuisances à l'environnement des activités de la filiale.
- Mettre en œuvre un système de Management de la Qualité permettant une amélioration continue.
- Rechercher de nouvelles débouchés pour ses produits.
- Augmenter ses niveaux de production en saturant les capacités actuelles.
- Lancer les investissements nécessaires à la rénovation des installations de production existantes.

Je m'engage à œuvrer inlassablement pour la réalisation de cette stratégie à travers les plans annuels de la société et je lance un appel à l'ensemble des travailleurs de la société pour qu'ils s'engagent et s'impliquent pleinement dans cette démarche et qu'ils assurent chacun à son poste de travail pour la réussite et la pérennité de la société.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

B.TOUAHRI

BENTAL

ENOF

الشركة الجزائرية للبيانتونيت
SOCIÉTÉ DES BENTONITES D'ALGÉRIE
SPA au Capital Social de 60 Millions de Dinars

Alger, le 13 décembre 2004

LES OBJECTIFS DE LA FILIALE BENTAL

- Mettre en place un dispositif adéquat de traitement des litiges et des actions correctives visant le respect des exigences du client.
- Mettre à disposition des clients des produits de qualité et assurer la régularité de leur approvisionnement en mettant en place un stock sécurité qui évoluera pour les trois prochaines années de :

Produits	Année	tonnes			
		2004	2005	2006	2007
Bentonite		1 000	1 000	1 000	1 000
Terre décolorante		800	600	600	600
Carbonate		1 000	1 000	1 000	1 000
Total		2 800	2 600	2 600	2 600

- Augmenter les niveaux de production qui doivent évoluer dans les trois prochaines années comme suit :

Produits	Année	tonnes			
		2004	2005	2006	2007
Bentonite		28 000	31 500	32 000	32 000
Terre décolorante		4 500	3 000	4 000	4 500
Carbonate (1)		12 000	12 000	12 000	12 000

(1) produit en sous traitance à l'unité Mellal de la filiale ENOF-SOMIBAR

Réduire les coûts de production et améliorer la rentabilité de la société de 2 à 3% par an en moyenne sur les trois prochaines années

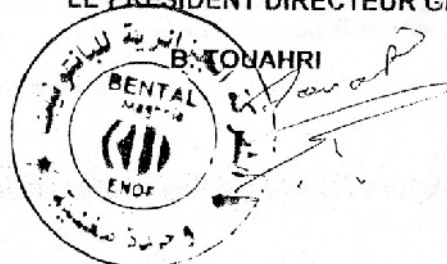
Sauvegarder le savoir faire acquis par le personnel, améliorer et perfectionner les niveaux de connaissances des travailleurs par la mise en place d'un budget de formation et de perfectionnement de l'ordre de 1,5 à 2% de la masse salariale

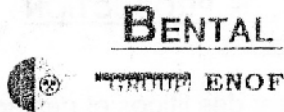
Engager les investissements nécessaires pour le renouvellement, la rénovation et la modernisation des équipements ainsi que pour la reconstitution des réserves minières. Le budget à consacrer à ces investissements représente 10% du chiffre d'affaires de la société

- Initier toutes les actions visant la réalisation de nouvelles unités sur les sites des gisements
- Mettre en place un système de management de la qualité selon le référentiel ISO 9001/2000 et veiller à son amélioration continue

Ces objectifs seront déclinés dans les plans annuels.

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL





REF 066/04

MAGHNIYA, LE 20/01/20

POLITIQUE ET STRATEGIE DE L'UNITE DE MAGHNIYA

L'Unité de Maghnia en activité depuis 1952, fabrique actuellement trois produits et dispose des réserves importantes de matière première.

Forte également de son savoir faire dans la fabrication des Bentonite activées (Terre décolorante), elle se doit néanmoins pour garantir sa pérennité et dans le respect de la politique et stratégie arrêtée par la filiale BENTAL de :

- S'efforcer d'aller au devant des attentes et besoins des clients.
- Développer un environnement interne favorable à l'implication totale du personnel à sa politique.
- Encourager le développement continu des compétences, connaissances et de l'expérience de son effectif.
- Appliquer l'approche système et l'approche Processus dans la gestion de ses activités et ressources afférentes.
- Accélérer sa croissance et augmenter ses capacités à créer de la valeur.
- Mettre les moyens les plus appropriés pour l'amélioration continue en terme de gestion, de production et de la qualité des produits.

A cet effet, elle doit engager les actions suivantes :

- Mettre en place un dispositif d'écoute et de mesure de la satisfaction des clients.
- Développer un système de communication interne à même de permettre un flux de données et d'informations fiables.
- Concrétiser les orientations de la Filiale en matière de formation et de perfectionnement du personnel.
- Mettre en œuvre, mesurer et améliorer un Système de Management de la Qualité permettant une amélioration continue.
- Augmenter ses niveaux de production de manière à atteindre les objectifs fixés par la Direction Générale de la Filiale et déclinés sur les plans annuels.
- Veiller à la sécurité des biens et des personnes.
- Promouvoir des actions visant à améliorer le cadre de vie et préserver l'environnement.

En tant que premier responsable de l'Unité je m'engage à mettre en œuvre tout le potentiel de l'Unité pour la réussite de cette démarche et j'invite l'ensemble du personnel à s'impliquer pleinement dans cette stratégie pour la pérennité de l'Unité.

LE DIRECTEUR D'UNITE

A. ZADJAQUI

BENTAL

الشركة الجزائرية للبانطونيت
SOCIÉTÉ DES BENTONITES D'ALGÉRIE
SPA au Capital Social de 60 Millions de Dinars

ENOF

REF

Maghnia le, 20 décembre 2004

**OBJECTIFS DE L'UNITE DE PRODUCTION
DE MAGHNA**

- Mettre en place un dispositif adéquat de traitement des litiges et des actions correctives et préventives visant à respecter les exigences des clients.
- Mettre à disposition des clients des produits de qualité et assurer la régularité de leurs approvisionnement en mettant en place un stock de sécurité qui évoluera pour les trois prochaines années de :

Produits	Années	2004	2005	2006	2007
Bentonite (en tonnes)		600	600	600	600
Terre décolorante (en tonnes)		800	600	600	600
Carbonate de calcium (en tonnes)		1 000	1 000	1 000	1 000
TOTAL (en tonnes)		2 400	2 200	2 200	2 200

- Augmenter les niveaux de production dans les trois prochaines années comme suit :

Produits	Années	2004	2005	2006	2007
Bentonite (en tonnes)		10 000	13 500	14 000	14 000
Terre décolorante (en tonnes)		4 500	3 000	4 000	4 500
Carbonate de calcium (en tonnes) (1)		12 000	12 000	12 000	12 000

(1) produit en sous traitance à l'unité Mellal de la filiale ENOF-SOMIBAR

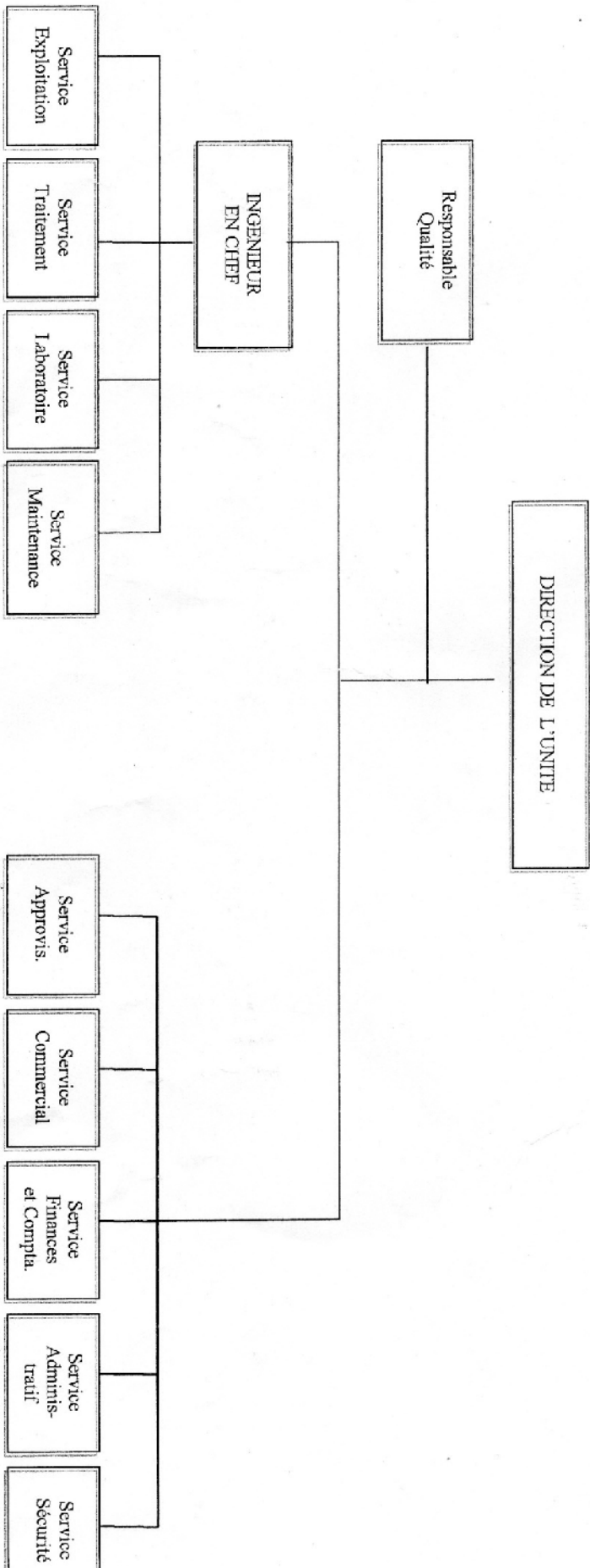
- Réduire les coûts de production et améliorer la rentabilité de l'Unité de 2% à 3% en moyenne pour les trois (03) prochaines années.
- Sauvegarder le savoir faire acquis par le personnel, améliorer et perfectionner les niveaux de connaissances des travailleurs par la mise en place d'un budget de formation et de perfectionnement de l'ordre de 1,5% à 2% de la masse salariale.
- Engager les investissements nécessaires pour le renouvellement, la rénovation et la modernisation des équipements ainsi que pour la reconstitution des réserves minières. Le budget à consacrer à ces investissements représente 10% du chiffre d'affaires de l'Unité.
- Mettre en place un Système de Management de la Qualité selon les normes ISO 9001/2000 et veiller à son amélioration continue.

Ces objectifs seront déclinés dans les plans annuels.


LE DIRECTEUR DE L'UNITE



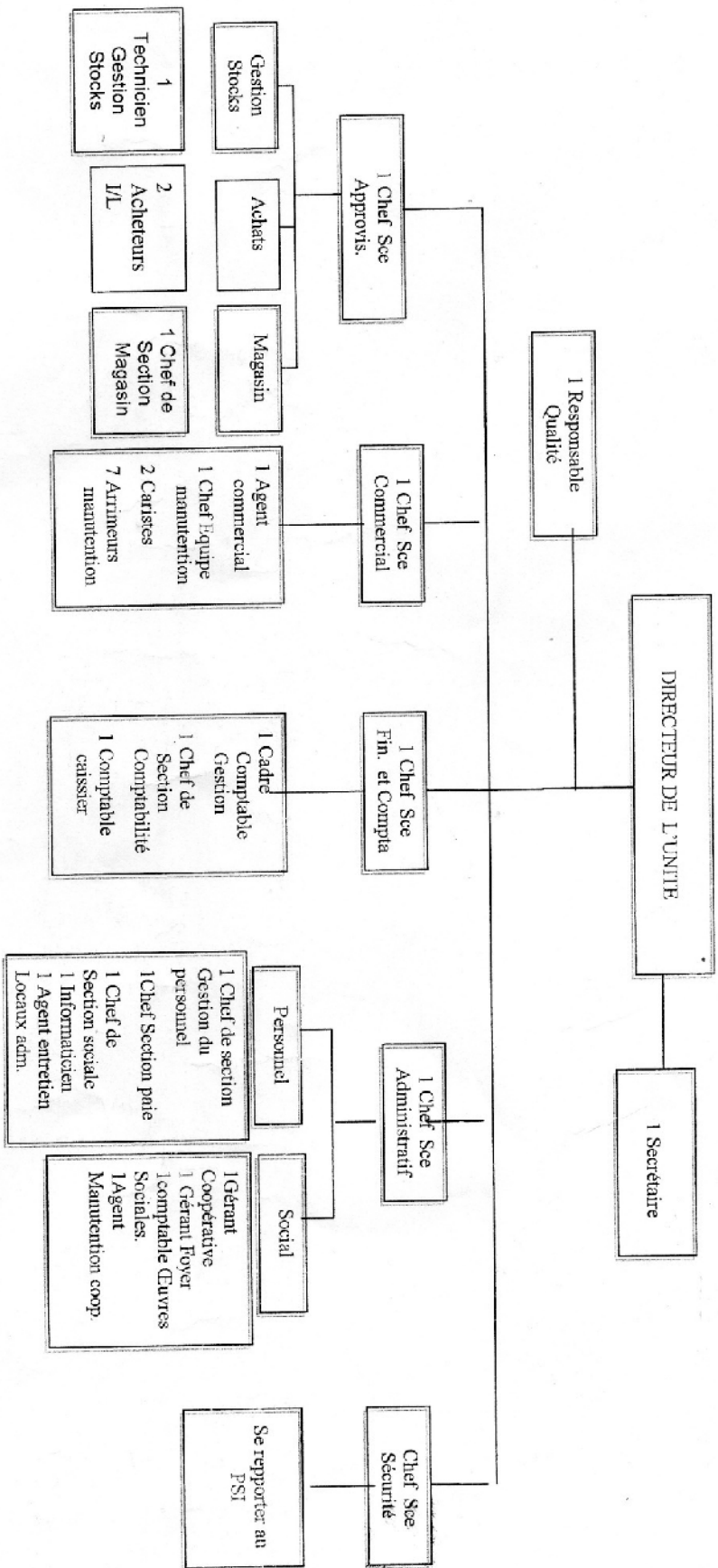
SCHEMA D'ORGANISATION GENERALE



(*) Cet organigramme ne tient pas compte du dispositif de sécurité


Le Président Directeur Général Effectif total : 168
B. TOUAHRI

ORGANISATION DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES



Le Président Directeur Général

B. TOUAHRI

Hors dispositif de Sécurité

Effectif total : 34

BENTAL UNITE DE MAGHNA

25 RUE GHAROUBEN BP 47 MAGHNA 13300

N° ADHERENT 1300105478

BULLETIN DE PAIE**MARS 2014**

MATRICULE: 472

NOM:

MAITRISE

SIT. FAMILIALE: M

FONCTION:

AG ADM ARCHIVISTE

DATE ENT: 26/09/2010

AFFECTATION:

ADMINISTRATION

N° SS:

87 0623 0073 46

N° COMPTE:

00100514020000015524

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
030	SALAIRE DE BASE	22,00	0,00	22 919,00	
261	I.E.P.	22 919,00	3,26	747,16	
350	I.R.I.	20,00	29,69	593,80	
385	PRIME RENDEMENT	22 919,00	29,00	6 646,51	
522	PANIER	19,00	312,00	5 928,00	
532	TRANSPORT	900,00		900,00	
616	RET MIP RG 1%	30 906,47	1,00		309,06
660	RETENUE IRG	34 952,89	1,00		3 985,00
621	RET MIP RCP 1.5%	30 906,47	1,50		463,60
630	RET DIVERS				200,00
510	RETENUE SECU. SLE.	30 906,47	9,00		2 781,58
714	SALAIRE UNIQUE			1 400,00	
724	REMB. PRET SOCIALE				5 000,00
TOTAL				39 134,47	12 739,24

NET A PAYER

26 395,23

BENTAL UNITE DE MAGHNIA

25 RUE GHAROUBEN BP 47 MAGHNIA 13300

N° ADHERENT 1300105478

BULLETIN DE PAIE**MARS 2014**

MATRICULE: 399

NOM:

CADRE

SIT. FAMILIALE: C

FONCTION:

CADRE COMPT.

DATE ENT: 13/11/2000

AFFECTATION:

ADMINISTRATION

N° SS:

68 0348 0120 55


N° COMPTE:

00100514020001558891

CODE	LIBELLE	N/BASE	TAUX	GAIN	RETENUE
030	SALAIRE DE BASE	22,00	0,00	26 865,00	
261	I.E.P.	26 865,00	20,70	5 561,06	
292	(R+) RESPONSABILITE			900,00	
350	I.R.I.	20,00	34,20	684,00	
385	PRIME RENDEMENT	26 865,00	29,00	7 790,85	
522	PANIER	20,00	312,00	6 240,00	
532	TRANSPORT	1 100,00		1 100,00	
660	RETENUE IRG	44 559,83	1,00		7 111,00
510	RETENUE SECU. SLE.	41 800,91	9,00		3 762,08
720	RET. AVANCE SUR SALAIRE				5 000,00
TOTAL				49 140,91	15 873,08

NET A PAYER

33 267,83

	BENTAL ENOF	ETAT D'ATTRIBUTION DE LA PRIME DE RENDEMENT	IDENTIFICATION	
			SPC.ADM/IBE.32.01 DATE : 02/01/05 PAGE : 01/01	

UNITE DE MAGHANIA

Mois de : Mars 2014.

ETAT D'ATTRIBUTION DE LA PRIME DE RENDEMENT

Sections Homogènes	Paramètres	Prévu	Réalisé	Taux réalisation	Taux prime objectifs physiques (1)	Résultat TCR	Taux prime objectifs complets (2)	Taux de prime total (1) + (2)	
								Correspondant	Attribué
S1 CARRIERE	T.VENANT	2080	3722	178x0,5	50%	R = V.P + Prest + produits. divers - Charges réél. R = 30 662 - 27 259 = 3 403	8%	58%	%
	DECOUVERTURE	3330	2500	75x0,5					
	PON	80							
	REFUS	25							
S2 FABRICATION	FB2	1403	1487.500	= 106,02 %	38%		8%	45%	%
	H20								
S3 SOUTIEN TECHNIQUE	Par pondération des taux de réalisation			126.5x0,2	42%		8%	50%	%
	20 % S1 + 80 % S2			106,02 x 0,8					
				= 110,11 %					

LE CHEF SERVICE ADMINISTRATIF

ME. DJEDID

LE DIRECTEUR D'UNITE/PI

H. KOUIDRI

LISTE DES POSTES DE TRAVAIL OUVRANT DROIT AUX INDEMNITES DE NUISANCE AU NIVEAU DE UNITE DE MAGHANIA AU 31/03/2014

N°	Intitulé du poste de travail	Salissure	Pénibilité		Insalubrité		Danger			Cumule
			P1	P2	I1	I2	D1	D2	D3	
		6%	6%	9%	7%	10%	7%	9%	10%	

.....	✓
..... ر والتقدير	✓
..... إهداء	✓
.....	✓
..... التمهيدي: التطور التاريخي للأجور	✓
04..... مدرسة الكلاسيكية	•
05..... مدرسة النيو كلاسيكية	•
06.....	•
06..... النظريات الحديثة للأجور	•
..... :عموميات حول الأجور	✓
10..... 1: ماهية الأجور	•
10..... 1: مفهوم الأجور	•
11..... 2: أهمية الأجور	•
12..... 3:	•
13..... 2: أساسيات الأجور	•
14..... 1:	•
15..... 2: أهداف الأجور	•
16..... 3:	•
..... : علاقة تقييم الوظائف بهيكل الأجور	✓
19..... 1: تقييم الوظائف	•
19..... 1: مفهوم تقييم الوظائف	•
20..... 2: أهمية تقييم الوظائف	•
21..... 3: طرق تقييم الوظائف	•
25..... 2: بناء هيكل الأجور	•
25..... 1: مفهوم هيكل الأجور	•
26..... 2: هيكل الأجور	•
27..... 3:	•
..... : مغنية	✓
31..... 1: تقديم المؤسسة	•
31..... 1: تعريف مؤسسة بنطال	•
33..... 2: سياسة وإستراتيجية وحدة مغنية	•
34..... 3: هيكل التنظيمي للمؤسسة	•
35..... 2:	•
35..... 1:	•
36..... 2: منح والحوافز ممنوحة للموظفين	•
.....	✓
.....	✓

الفهرس

.....	✓
..... الفهرس	✓
.....	✓
.....	✓

_____ :

✓ _____ :

1. عقيل جاسم عبد الله، د طارق عبد الحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1998
2. - عبد الرحمن يسري، تطور الفكر الاقتصادي، دار النشر الدار الجامعية الإسكندرية، 1997
3. ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) 2004 دار المحمدية العامة، الجزائر
4. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1 (2003-1423) ، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان
5. يزيد بشار، إدارة هيكل الأجور وتقييم الوظائف، حقوق النشر والتوزيع ط1
6. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، ط1 2001
7. عبد الباري إبراهيم ذرة، زهيم نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية(في القرن الحادي والعشرين) 2008 1
8. منصور أحمد منصور، مبادئ الأفراد والعلاقات الإنسانية (الجامعة الإسكندرية)
9. سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، حقوق 2009/2008
10. صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، 2000
11. صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، دار النشر الجامعة المفتوحة طرابلس، ليبيا، 1994
12. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية 5 رة الأفراد، الشروق دار النشر والتوزيع، الطبعة العربية3 2000
- 13.A Samuelson « les grands courants de la pensée économique, OPU. 1990
- 14.Yves Sinon, Patrick Joffre, Encyclopédie de gestion, 2édition Ed économique 1997

_____ ✓ :

1. البشرية تحسين إنتاجية الاقتصادية، ماجستير التسيير، 2007
2. بوخاتم فريدة، علاقة الأداء بالأجور دراسة حالة مؤسسة خزف الصحي بالمرشي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

_____ ✓ :

1. <http://ladocumentationfranciase.fr/revues-collection/problèmes-économiques/théories/éducationformation.Shtm#>
2. [www.Hrdiscussion. Com / Fr 3545. Html .u1tm7v-Tb-b4](http://www.Hrdiscussion.Com/Fr3545.Html.u1tm7v-Tb-b4) المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
3. Www.alrad.Ahla.mountada.com./t2-topic الأجور والحوافز والمزايا

_____ ✓ :

- فرع مغنية

21	(1 2) طريقة ترتيب الوظائف
22	(2 2) طريقة الدرجات وارتباطها بمعايير وصف الوظائف
23	(3 2) تقييم الوظائف باستخدام النقاط
24	(4 2)

يحتمل موضوع الأجور والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجور والرواتب وسيلة أساسية لإشباع حاجاتهم رغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية كالمظهر والمركز. وبالتالي نجد العاملين في أي منشأة يولون ناحية الأجر والراتب جانبا كبيرا من اهتمامهم وعلى هذه الأساس يمكن القول أن الأجور والرواتب عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي مستوى إنتاجهم وكفاءة المنشأة بصفة عامة، ومن ناحية المنشآت تمثل الأجور والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

• الكلمات المفتاحية: الأجر، تقييم الوظائف، هيكل الأجور

Résumé

Le sujet des salaires et leur traitement occupent une grande attention des travailleurs et des entreprises dans les quelles ils travaillent, d'une part pour les travailleurs les salaires et leurs traitement sont considérés comme des moyens essentiels pour satisfaire les besoins et les désires, social et physique.

Pour cette raison les travailleurs des établissements donnent une grande importance, et intérêt au gain et aux salaires.

Sur cette base nous pouvant dire que les salaires et leurs traitements sont des facteurs important qui influe sur les facteurs de la volonté des individus au travail et la productivité et l'efficacité de l'installation en général.

Le traitement des salaires et les salaires représente des éléments important de coût pour les installations ces coût deviennes ainsi un moyen de déterminer les salaires et le contrôle de principaux sujet d'intérêt pour l'administration.

Cette dernière cherche à élever le niveau d'efficacité de la production et réduire les coûts.

- Les mots clé: Salaire, évaluation de fonction, grille de salaire (échelle des salaires)

Summary

The subject of wages and salaries occupies much of the attention of workers and enterprises, in which they work, from the side of workers they are expressed the wages and salaries and essential means to satisfy the needs and desires of the physical and also social appearance and centre and therefore we find that working in any facility attach hand.

For that reason the worker establishment give large Somme and interest profits salaries.

On this basis, we cam say that wages and salaries is an important factor influencing factors on the willingness of individual to work and productivity and efficiency generally.

Treatment the salaries and the salaries represent element of their costs for the principal subject interest for administration. This latter to raise the level of production efficiency and reduce costs.

- Key words: Salary, Evaluate function , Salary Scale