

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة وهران 2 أحمد بن محمد  
كلية العلوم الاجتماعية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

الشعبة : علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع عمل وتنظيم

الموضوع :

سياسة الأجور ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة  
وعمال المدرسة العليا للاقتصاد بوهران

الاستاذة المشرفة:

أميمة محمودي

مقدمة من طرف :

شيخ بن عودة

عطاف محمد أمين

أعضاء لجنة المناقشة:

السيدة/	الدرجة العلمية	الجامعة	
مرضي مصطفى	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
بريجة شريفة	أستاذة محاضرة قسم أ	جامعة وهران 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2020-2021

# شكر و تقدير

أولاً و قبل كلّ شيء نحمد الله و نشكره على نعمه التي لا تعد و لا تحصى و الذي بفضلته تمكّنّا من إتمام هذا العمل و الذي نتمنى أن يكون في المستوى.

و نتقدم بالشكر و التقدير الكبير و العرفان الجميل إلى الأستاذة أميمة محمودي التي خصت من وقتها و اهتمامها و حسن توجيهها و التي لم تبخل علينا بتقديم المعلومات و التوجيهات بصفة مستمرة . كما نتقدم بالشكر إلى كلّ الأساتذة الكرام في قسم العلوم الاجتماعية الذين لم يبخلوا علينا بجهدهم في تعليمنا



## اهداء

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني  
برحمتك في عبادك الصالحين"  
إلى أعز ما أملك في الوجود و أبر الناس بصحبتني، إلى الذين تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما و أفف  
عاجز عن رد جميلهما.  
إلى من تحملا الشقاء يسرا منبع الحنان و الحب؛ إلى أبي وأمي الغاليين أطال الله عمرهما وحفظهما  
إلى إخوتي وأخواتي .  
إلى شريكة حياتي زوجتي الغالية وأم أولادي وقرّة عيني، محمد إسحاق و أشرف شاهين  
إلى زملائي في الدراسة



# الملخص

يهدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على سياسة الأجور ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة وعامل المدرسة العليا للاقتصاد بوهران، و هذا نظرا للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع في ميدان إدارة الموارد البشرية، وقد قمنا بالتركيز على عامل الأجر و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين باعتباره موردا رئيسيا لتلبية حاجاتهم و متطلباتهم المعيشية، و هذا على الرغم من وجود عوامل أخرى مرتبطة بالرضا الوظيفي (الترقية، نمط الإشراف، الظروف البيئية... الخ).

و قد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنّ الأجر يعتبر حقا عنصرا أساسيا لتحقيق الرضا الوظيفي، وتحقيق الذات الاجتماعية، و بالتالي هذا الأخير مرتبط بالدرجة الأولى بالمقابل المادي الذي يتحصل عليه الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في المؤسسة، إذ يؤثر الأجر على مستوى الرضا الوظيفي إما بالإيجاب أو السلب، ويظهر ذلك من خلال عدّة سلوكيات و مظاهر كتحسين الأداء، ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، رفع الإنتاجية، أو دوران العمل، التغيب، الإضرابات.... الخ.



## مقدمة

### تمهيد:

في ظلّ التحديات الراهنة و انتشار ظاهرة العولمة فإنّ نجاح أيّ منظمة اليوم في تحقيق أهدافها لا يتوقف فقط على إمكانيّتها المادية و المالية، بل يتعدّى ذلك إلى مدى الاهتمام باليد العاملة ، وقدرتها على استقطاب أنجع الموارد البشرية، وهذا يدلّ على مدى أهميّة العنصر البشري الذي أصبح يمثل أحد أهم مقومات نجاح مختلف القطاعات سواء على المستوى المركزي أو المحلي ، و ذلك لتحسين أدائها و تطوير إنتاجيتها الأمر الذي جعله محور اهتمام العديد من الإداريين و الباحثين و أرباب العمل من خلال البحث في مختلف الوسائل التي تؤدي إلى رضاه.

ولقد بدأ الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن العشرين ، إذ أصبح أحد المواضيع الحيوية و المهمّة في مجال السلوك التنظيمي و ذلك باعتباره يتناول البعد الإنساني والمتمثل في العنصر البشري الذي يعتبر أهمّ الموارد المسيطرة على المنظمة ، فعلى الرّغم من بروز العديد من الوسائل التكنولوجية الحديثة إلّا أنّها مازالت تعتمد و بشكل كبير على الرأسمال البشري. و ترجع أسباب الاهتمام بمدى تحقيق الرضا الوظيفي لكون العمل يمثل أحد أهمّ الطرق التي يتم بواسطتها إدماج الأفراد في المجتمع و العمل في جماعة . إذ يعتبر العمل احد أهمّ العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى الشعور بالسعادة و الرضا عن الحياة ككل، فممارسة الفرد لعمل ما سيمكنه من الحصول على مقابل مادي يمكنه من اقتناء كافة حاجاته و متطلباته اليومية، وبالتالي شعوره بالرضا و الراحة النفسية . و هذه الحقيقة تدفع بنا إلى الاعتقاد بأنّ الرضا الوظيفي له علاقة مباشرة بالمقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد من خلال أدائه لعمله، و هذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي أفرت بوجود علاقة بين كفاية الأجر الذي يحصل عليه الفرد، و مستوى رضاه عن وظيفته و مختلف الآثار الناجمة عنه.

والجزائر كغيرها من دول العالم، أكدت على ضرورة حصول الموظف على المقابل المادي في مختلف النشاطات التي يقوم بها من أجل الوصول إلى تحقيق رضاه، ومن ثمّ تحسين أدائه في مختلف المؤسسات خصوصا العمومية منها، غير أنّ هذا لا يتحقق دون إشباع حاجاته، فشعوره بالإشباع سيؤدي به إلى الإحساس بالرضا تجاه وظيفته و مكان عمله، إذ يعتبر الأجر من أهمّ العوامل التي تساهم في

الرّضا الوظيفي حيث أنّ درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حدّ كبير على قيمة ما يحصل عليه من أموال، لذلك فإنّ العناية بالأجر العادل و الاهتمام بوضع سياسة رشيدة له تعتبر من أهمّ عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

و تسعى دراستنا هذه إلى التّعرف على مدى ارتباط الرّضا الوظيفي بالأجر بصفة عامّة ، والتّوصل إلى مدى صحة هذه العلاقة في المؤسسات الجزائرية متخذين "المدرسة العليا للاقتصاد بوهران" مثلا عن ذلك.

#### \*أولا :أدبيات الدّراسة:

من خلال بحثنا في المكتبات و الانترنت صادفنا الكثير من الدّراسات المتشابهة مع دراستنا هذه و نذكر من بينها بعض مذكرات التخرج :

#### - دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجر في المؤسسات العموميّة ذات الطّابع

الصناعي التجاري، حالة قطاع البريد(1)، لقد عمدت هذه الدّراسة إلى تقديم نظرة تحليليّة لتقييم الوظائف كأساس لتصميم نظام الأجر و دور هذه الأخيرة في تحفيز العمّال، وقد خلصت هذه الدّراسة إلى أنّ عمليّة تسيير الموارد البشريّة تعتبر من أهمّ الوظائف الإستراتيجية في منظمات الأعمال، ولهذا فإنّ دورها الأساسي يكمن في تهيئة المحيط المناسب و الاهتمام بالعامل و تحفيزه لبيد أقصى مجهوده.

و يكمن الفرق في أنّ هذه الدراسة هي دراسة تحليليّة و تقييمية للأجر بمعنى قدّمت نظرة شاملة حول الأجر دون التّطرق إلى دراسة أثرها على الرّضا الوظيفي للعمّال، على عكس دراستنا التي تضمنت دراسة متغيرين و العلاقة بينهما.

#### - دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجر في الجزائر.(2)، لقد تناولت هذه

الدّراسة نظرة شاملة حول الأجر في إطارها التّطوري، أمّا في إطارها التّطبيقي قامت بدراسة تقييم عدالة الأجر الرأسيّة و الأفقيّة في مؤسستي الأسمنت و سونغاز و معرفة مدى عدالتها، وقد توصلت إلى عدم وجود عدالة في الأجر التي يتقاضها العمّال الجزائريين.

ومن هنا يظهر الفرق بينها وبين الدّراسة التي نحن بصددّها، بحيث هدفت هذه الدّراسة إلى تبيان مدى عدالة الأجر في المؤسسات الجزائرية، في حين ركّزت دراستنا على تبيان كيفية تأثير الأجر و عدالتها على الرّضا الوظيفي.

---

1- مارية فلاح، "دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجر في المؤسسات العموميّة ذات الطّابع الصناعي و التجاري، حالة قطاع البريد"، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا، جامعة منتوري بقسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، تخصص الجماعات المحلية و التنمية ، 2007/ 2008.

2- وهيبه سراج، "دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجر في الجزائر"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التّسيير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة ، 2007/2008.

- محدّدات الرّضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظّفين في المؤسّسة :دراسة حالة ثانوية أمزيل  
أحمد بحيزر.(1)، لقد تناولت هذه الدّراسة الرّضا الوظيفي من مختلف جوانبه، ثمّ تطرقت إلى تحديد أثر  
محددات الرضا الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي .وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّه كلّما توفرت كلّ  
محددات الرّضا الوظيفي من نمط الإشراف، التّرقية، الأجر.....الخ كلّما أدّى ذلك إلى فاعلية الأداء  
الوظيفي.

ويكمن الفرق بين دراستنا و هذه الدراسة في كون هذه الأخيرة درست كل محدّدات الرّضا الوظيفي وتأثيرها  
على الأداء، في حين ركزت دراستنا على أحد عناصر الرّضا الوظيفي و المتمثّل في الأجر و تأثيره على  
الرّضا الوظيفي بمختلف جوانبه و ليس فقط الأداء.

### **-la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail(2)**

لقد تناولت هذه الدراسة الحوافز من مختلف جوانبه، كما تطرقت إلى الأجر كعنصر من عناصر التحفيز  
و شرط لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظّفين، و قد توصلت إلى أنّ الحوافز مرتبطة بعدة عوامل منها  
الأجر، نمط الإشراف، القيادة، بيئة العمل و الزملاء.

و يكمن الفرق بين دراستنا و هذه الدراسة في كون هذه الأخيرة تطرقت إلى الحوافز و العناصر  
المؤثرة فيها، وتوصلت إلى أنّ الأجر يعتبر عنصر أساسي لتحفيز الموظّفين، في حين ركزنا نحن على  
دراسة الأجر كموضوع أساسي يركّز عليه مستوى الرّضا الوظيفي لدى الموظّفين  
انطلاقا من جميع الدراسات التي تمّ تناولها، نجد أنّ دراستنا ليس تكرارا لها إنّما كانت مختلفة عنها،  
بحيث نهدف من خلالها الوصول لتحديد التّأثير الذي يحدثه الأجر على الرّضا الوظيفي بصفة عامّة،  
وتبيان هذا الأثر في مؤسّسة عمومية جزائرية بصفة خاصة.

---

1- سامية زويش، محدّدات الرّضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظّفين في المؤسّسة :دراسة حالة ثانوية أمزيل أحمد  
بحيزر،(مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التّسيير، تخصص  
إدارة الأعمال الإستراتيجية، (2014/2013)

2- OURDIA TIRCHI, **la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la  
performance au travail**, en vue de l'obtention du diplôme de magister, université de mouloud  
Mammeri T.o ,2012



## \*ثانيا : إشكالية الدراسة:

يعتبر الأجر أداة جذب اليد العاملة لكل من منظمة و هذا باعتباره المصدر الأساسي لتلبية حاجاته و متطلباته الاجتماعية والاقتصادية، و شعوره بإشباع هذه الحاجات سيولد لديه تحقيق الذات و الشعور بالرضا في المكان الذي يعمل فيه. و من هذا المنطلق سنحاول في دراستنا لهذا البحث في سياسة الأجور و علاقتها بالرضا الوظيفي، و ضمن هذا الإطار تدرج الإشكالية التي تم صياغتها على النحو التالي:

إلى أي مدى تساهم الأجور في تجسيد الرضا الوظيفي لدى موظفي المدرسة العليا للاقتصاد بوهران؟ ولتوضيح هذه الإشكالية أكثر قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالأجور؟ فيما تكمن أهميتها؟ كيف تطورت؟ ما هي أنواعها؟ ما هي عوامل و أساليب تحديدها؟ و كيف يتم تصميم هيكل الأجور؟
- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟ فيما تتمثل أهميته؟ ما هي مراحل تطوره؟ ما هي العوامل المؤثرة فيه؟ ما هي النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي؟
- ما هي علاقة الأجور بالرضا الوظيفي؟
- هل يقتصر الرضا الوظيفي لدى موظفي المدرسة العليا للاقتصاد بعامل الأجر؟

## \*ثالثا : الفرضيات:

قصد الإجابة على هذه الإشكالية و التساؤلات الفرعية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

1- "يعتبر الأجر محددًا رئيسيًا للرضا الوظيفي".

انطلاقًا من هذه الفرضية يمكننا طرح الفرضية الجزئية التالية:

- هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي

2- "لا يقتصر الرضا الوظيفي على الأجر فقط، بل هناك عوامل أخرى على غرار الدخل تحفز العامل

على الشعور بالرضا".

## \*رابعاً : أهمية الموضوع:

تتمثل أهمية هذا الموضوع في إبراز الدور الذي تلعبه الأجور في حياة الأفراد و المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث تساهم مساهمة جدّ كبيرة في تجسيد الرضا الوظيفي لدى الأفراد، لذلك تعتبر

إحدى الوسائل التي تستطيع المؤسسة من خلالها جذب الأفراد، و لاسيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة و خاصة المادية منها، مما يتطلب نظاما سليما للأجور يساعد على تحقيق أهداف المؤسسات و الأفراد بما يتماشى مع التطورات و التغييرات الحالية. و انطلاقا من هنا تتبع أهمية هذه الدراسة، خاصة و أنها ستقدم فكرة واضحة لمفهوم الأجر و دوره في تجسيد الرضا الوظيفي في مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي ألا و هي "المدرسة العليا للاقتصاد بوهراڤ" أي مؤسسة تعليمية ذات مهمة نبيلة، هدفها الأول هو تحقيق المصلحة للطالب.

#### \*خامسا :أهداف الدراسة:

- من أهم الأهداف التي نريد الوصول إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع هي:
- توضيح ماهية كلا من الأجر و الرضا الوظيفي و العلاقة بينهما.
  - تبيان الدور الذي يلعبه الأجر في تحسين و تجسيد الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

#### \*سادسا :المبررات الموضوعية و الذاتية لاختيار الموضوع:

- هناك جملة من المبررات و الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره، و التي يمكن تلخيصها في مبررات موضوعية و ذاتية:
- (أ) المبررات الموضوعية:
- من المبررات الموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو محاولة إبراز أهمية الأجر و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي و فيما إذ كان غياب هذا الأخير مرتبط بتدني مستويات الأجور المقدمة.
- (ب) المبررات الذاتية: تتمثل مجمل هذه المبررات في:
- رغبتنا و ميولنا الشخصي لدراسة موضوع التأثير الذي يحدثه الأجر في تحقيق الرضا الوظيفي وهل مايتقاضاه العامل من اجر نقدي هو جدير به.
  - تناسب الموضوع مع تخصصنا
  - العمل على التّحسيس بأهمية المورد البشري، وبالتالي زيادة الاهتمام به بتوفير الظروف الملائمة لرفع مستوى رضاه الوظيفي

## \*سابعاً: منهجية الدراسة :

إنّ دراستنا هذه تحتم علينا ضرورة الاعتماد على العديد من المناهج و الأدوات , و هذا ارجع إلى طبيعة الإشكالية التي طرحناها أعلاه. و فيما يلي سنتطرق إلى ذكر المناهج و الأدوات التي رأيناها تناسب موضوعنا هذا و المتمثلة في:

خلال قيامنا بالدراسة الاستطلاعية استعملنا المقابلة مع بعض أساتذة و عمال المدرسة العليا للاقتصاد بوهرا، حيث ساعدتنا لجمع المعطيات وفهم الموضوع أكثر.

-**المقابلة :** "حوار لفظي مباشر هادف وواعي يتم بين شخصين (باحث و مبحوث) أو بين شخص :

(باحث) و مجموعة من الأشخاص ,بغرض الحصول على معلومات دقيقة يتعدّر الحصول عليها بالأدوات أو التقنيات الأخرى و يتمّ تقييده بالكتابة أو المسجّل الصوتي" فالمقابلة إذن هي أداة من أدوات البحث العلمي يستعملها الباحث للحصول على معلومات تمكّنه من الإجابة على تساؤلات البحث.(1) و لقد اعتمدنا على هذه الأداة في المبحث الثالث من الفصل الثاني و ذلك عند قيامنا بالمقابلة مع بعض موظفي هذه المدرسة و إجابتهم عن أسئلتنا الموجهة لهم.

أ /**المناهج:**

### 1- المنهج الوصفي:

"هو أسلوب من أساليب التّحليل المركز على معلومات دقيقة و موضوعيّة عن ظاهرة أو موضوع محدّد، و ذلك من أجل الحصول على نتائج علميّة، ثمّ تفسيرها بطريقة موضوعيّة بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".

قد قمنا بتوظيف هذا المنهج في الفصل الأوّل لأنّه يسمح لنا باستعراض و تحليل المفاهيم

الخاصّة بالأجر و الرّضا الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين المتغيرين.

1- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي : أساسياته النظريّة و ممارساته العلميّة، دمشق : دار الفكر 2000، ص.164 .

## 2- منهج دراسة الحالة:

"هو منهج يهدف للحصول على معلومات شاملة عن الحالة المدروسة, و ذلك بالاهتمام بمختلف جوانبها و كذا مختلف العوامل المؤثرة فيه. (1)

قد وظفنا هذا المنهج في الفصل التطبيقي لأننا سنعتمد إلى دراسة الأجور و علاقتها بالرضا الوظيفي في مؤسسة تعليمية جزائرية و المتمثلة في " المدرسة العليا لاقتصاد."

## 3- المنهج الإحصائي:

"هو فرع من الدراسات الرياضية التي تعتمد على جمع المعلومات و البيانات لظاهرة معينة و تنظيمها وتبويبها و عرضها جدوليا أو بيانيا ثم تحليلها رياضيا و استخلاص النتائج بشأنها و العمل على تفسيرها." (2)

وقد وظفنا هذا المنهج في المبحث الثالث من الفصل التطبيقي، بحيث استخدمناه في الاستبيان الذي اعتمدنا عليه في هذه الدراسة، و ذلك من خلال العمليات الحسابية التي تم إجراؤها لتحويلها إلى نسب تساعدنا على التحليل و التفسير.

## ب / أدوات جمع البيانات:

تتمثل مجمل الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات في:

أ - الاستبيان: « يعتبر أداة مفيدة ووسيلة أساسية للباحث من أجل الحصول على الحقائق و التوصل إلى الوقائع و التعرف على الظروف و الأحوال ,ودراسة المواقف و الاتجاهات و الآراء»

و حسب موضوع دراستنا قمنا بتصميم استبيان يتلاءم مع العناصر التي درسناها في الإطار النظري و من ثم وجهناها للعيينة التي وقع اختيارنا لها و ذلك بغرض الكشف عن العلاقة التي تربط الأجور بالرضا الوظيفي.

ب - الملاحظة البسيطة : لقد تم استخدامها في إطار الفصل الثاني من خلال ملاحظتنا لفئة الموظفين في المدرسة العليا للاقتصاد بعد تلقيهم للأجر و مدى رضاهم عنه.

1- خالد حامد، كيف تكتب بحثا جامعيا، الجزائر: دار ربحانة، 1999 ، ص 21 .

2- نبيل حميدشة، "المقابلة في البحث الاجتماعي"، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ع. 8 (جوان 2012) ص 99.

## \*ثامنا :حدود الدّراسة:

من أجل فهم إشكالية البحث من مختلف جوانبها قمنا بتحديد مجال بحثنا كما يلي :

## 2- الحدود المكانية:

لقد قمنا بإسقاط الجانب النظري لدراستنا على موظفي المدرسة العليا للاقتصاد بوهران

## \*تاسعا :هيكلّة الدّراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بإعداد خطة بحث تحتوي على مقدمة، فصلين، وخاتمة. حيث قمنا في البداية بعرض المقدمة، أهميّة الموضوع و أهدافه، المبررات الذاتية و الموضوعية لاختيار الموضوع، كما قمنا أيضا بتحديد بعض الدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها، و من ثمّ تحديد كل من الإشكالية، الأسئلة الفرعية، الفرضية الرئيسية، الفرضيات الجزئية، كما تطرقنا إلى اختيار المناهج والأدوات الملائمة وكذا حدود هذه الدراسة.

حيث خصّصنا الفصل الأوّل للإطار النظري للأجور و الرّضا الوظيفي،الذي ينقسم إلى قسمين

حيث خصّصنا المبحث الأوّل لدراسة الأجور من حيث: تعريفها، أهميّتها، تطوّرها، العوامل المؤثرة فيها، أساليب تحديدها، و أخيرا خطوات إعداد هيكلها.

المبحث الثاني فقد خصّصناه لدراسة علاقة الرّضا الوظيفي بالأجور وذلك من خلال تحديد الآثار الإيجابية و السلبية التّاجمة عنه.

أمّا الفصل الثّاني فقد خصّص لدراسة الحالة التي تحتوي على ثلاثة مباحث.

المبحث الأوّل خصّص لدراسة نظام الأجور في الجزائر في قانون الوظيفة العموميّة 03/06 وذلك من خلال التّعريف بالموظف، كيفية حساب أجره.

المبحث الثّاني خصّص لدراسة المؤسسة التي اخترناها لتطبيق الإطار النظري فيها و ذلك من خلال: التّعريف بالمؤسسة، هيكلها التّنظيمي، تحديد مهامها.

أمّا المبحث الثالث فقد خصّص لدراسة الاستبيان الذي أعدناه و تحليل نتائجه

و أخيرا الخاتمة و التي قمنا فيها برصد مختلف النتائج التي توصلنا إليها في نهاية دراستنا هذه.

## المفاهيم الأساسية لبناء الموضوع.

- 1/ الأجر: هو ما يحصله العامل يوميا أو أسبوعيا مقابل الجهد الذي قدمه.
- 2/ الرضا الوظيفي: هي مجموعة الأحاسيس الإيجابية التي يشعر بها الموظف تجاه وظيفته و المؤسسة التي يعمل بها.
- 3/ الوظيفة العمومية: هي مجموعة من الاختصاصات القانونية التي يجب أن يمارسها شخص مختص, تتوفر فيه شروط معينة بطريقة دائمة مستهدفا الصالح العام.
- 4/ الموظف العام: شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام.
- 5/ المنظمة: عبارة عن مجموعة من الأشخاص تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت المنظمة.
- 6/ الأداء الوظيفي: النتائج العملية التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة.
- 7/ الولاء التنظيمي: هي حالة يتمثل فيها الفرد بقيم و أهداف المنظمة.
- 8/ الإضراب: هو التوقف عن العمل بصورة مقصودة وجماعية وهدفه الضغط على رب العمل.
- 9/ دوران العمل: يقصد به طول أو قصر الفترة التي يقضيها العامل في عمله

# الفصل الأول

**تمهيد:**

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الحقيقية التي تستند إليها جُلّ المؤسسات لتحقيق أهدافها، لذلك نجد أنّ الإدارة الحديثة توليها اهتماما كبيرا، و تسعى جاهدة للبحث في سبل تحقيق رضاه، على اعتبار هذا الأخير مرتبط بالعديد من العوامل التي يختلف مستوى تأثيرها على الأفراد حسب الجانب النفسي لهم، و أولوية احتياجاتهم و رغباتهم.

و لاشك أنّ الأجر يعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و ذلك باعتباره الغاية التي من أجلها يلتحق الفرد بعمل ما و ذلك بهدف اقتناء متطلبات المعيشة التي أصبحت في عصرنا الحالي أمرا ليس بالعمل السهل في ظلّ ارتفاع الأسعار و ثبات نسبة الأجور.

و مادام بحثنا يعالج موضوع الأجور و الرضا الوظيفي، فإنّ منهجية البحث تتطلب منا الإحاطة بهذا الموضوع من كلّ النواحي و ذلك من خلال تحديد: النشأة، التعريف، الأنواع، الأهمية، النظريات، و العلاقة التي تربط بين المتغيّرين و الآثار الناجمة عنها.

و قد وظفنا في هذا الفصل الفرضية التالية: "هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي" و سنحاول في هذا الفصل تبيان مدى صحة هذه الفرضية أو تفنيدها، من خلال تطرقنا إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الأجور: مدخل مفاهيمي

المبحث الثاني: علاقة الأجور بالرضا الوظيفي



## المبحث الأول: ماهية الأجور

حظي موضوع الأجور باهتمام الباحثين في الإدارة و علم الاجتماع و العديد من العلوم الأخرى فظهرت العديد من الدراسات المتعلقة به، و بالرغم من ذلك لا يزال هناك اختلاف في وجهات النظر حول مفهوم الأجر.

### المطلب الأول: تعريف الأجر و أهميته

يأخذ مفهوم الأجر عدّة تعاريف وهذا راجع لاختلاف الزاوية التي نظر من خلالها كلّ كاتب إلى هذا المصطلح.

#### أولاً: تعريف الأجر

لغة: جاءت كلمة الأجر من:

"أجر، يأجر، أجزا، أجارا، و الأجر جمع أجور"، وتعني "عوض العمل و الانتفاع". (1)

نستنتج من هذا التعريف أنّ الأجر لغة يعني المقابل الذي يتحصل عليه الفرد لقاء العمل الذي قام به، أو الاستفادة من المقابل الذي يتحصل عليه خلال أدائه لعمل ما.

**اصطلاحاً:** لقد تعددت التعاريف التي أسندت إلى هذا المصطلح كما ذكرنا آنفاً، ومن بينها نجد:

"هو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد" أو هو "تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد في المنشأة". (2)

نستنتج من هذا التعريف أنّ الأجر عبارة عن القيمة النقدية التي يتقاضاها الفرد مقابل الوظيفة التي يشغلها، أو هي القيمة النقدية التي يتحصل عليها الفرد بصورة مباشرة من قبل المشرف على المنظمة التي يعمل فيها.

1- المعجم العربي الأساسي، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1988، ص.72.

2- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3، 2005، ص. 181.

و يعرف من الناحية الدينية على أنه: "يفيد الجزاء على العمل الصالح أو الثواب و المكافأة." نستنتج من هذا التعريف أنّ الأجر بالمعنى الديني يعكس المقابل الذي يحصل عليه الفرد جراء قيامه بعمل يستفيد منه الغير، أو هو الجزاء الذي يستحقه مقابل عمل قام به. كما يعرف من الناحية الاقتصادية على أنه "ذلك الجزء من العائد الذي يعطى للعامل خلال تقسيم الثروة، كما يشير إلى تعويضات العمل المبذول من طرف العمال". (1)

نستنتج من هذا التعريف أنّ الأجر بالمعنى الاقتصادي هو منح ربّ العمل نسبة من ثروته للعامل مقابل الجزاء الذي قام به أثناء أدائه للعمل الموكل له.

و تجدر الإشارة إلى أنّ هناك فرقا بين مدلول كل من مصطلح الأجر و مصطلح الراتب رغم أنّ كلاهما من حيث المضمون يعتبران تعويضا نقديا مباشرا يتقاضاه الفرد في المنشأة لقاء مساهمته التي يقدمها لها ، إلا أنّ الاختلاف يظهر من حيث الشكل فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية و المكتبية و اللذين يطلق عليهم مصطلح أصحاب الياقات البيضاء حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن و نسميهم الموظفين أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية و الإنتاجية اللذين يطلق عليهم اصطلاح أصحاب الياقات الزرقاء و نسميهم بالعمال حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن. (2)

يتّضح من هذا الفرق أنّ الأجر يمنح للذين يعملون في المؤسسات الاقتصادية و تدفع لهم أجورهم عادة على أساس عدد ساعات العمل والكمية التي قاموا بإنتاجها، أمّا الراتب فيدفع للذين يعملون في المنظّمات و الإدارات العمومية حيث يحصلون على راتبهم كلّ شهر، و يختلف باختلاف الوظائف المسندة لهم و ليس على أساس الكمية الإنتاجية.

بناء على ما تمّ ذكره سابقا يمكننا استنتاج التعريف التالي للأجر: هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد العامل مقابل أدائه لوظيفة معيّنة.

1- المعجم العربي الأساسي، مرجع سابق، ص.74.75.

2- شاويش، مرجع سابق، ص. 181.

## ثانيا : أهمية الأجر

تلعب الأجور دورا هاما و أساسيا في نجاح برامج استقطاب اليد العاملة في المنظمات و بالتالي نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها و تتمحور هذه الأهمية فيما يلي:

### 1 \* أهمية الأجر بالنسبة للأفراد:

يشكل الأجر المصدر الأساسي للأفراد و لأسرهم ,مما يجعله المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للأفراد فهو يمثل المصدر الأول لمعيشتهم باعتباره المورد الأساسي الذي يوفر لهم احتياجاتهم المالية، و التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق رفاهيته و إشباع رغباته و كذا تحسين ظروفه المعيشية. كما أن الأجور التي يتقاضاها الفرد تعكس المركز الاجتماعي له،و ذلك من خلال مركزه و مكانته في العمل،و قدرته المالية، وهذا ما ينعكس على حالته النفسية من شعور بالأمان و الاستقرار في العمل الذي ينجم عنه عدم التفكير في الانتقال من المؤسسة أو البحث عن وظيفة أخرى.

### 2 \* أهمية الأجر بالنسبة للمؤسسة:

إن الأجور ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات ,بحيث تمثل جزءا كبيرا من تكلفة الإنتاج و التي تختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوعها و طبيعة نشاطها و عدد اليد العاملة المستعملة فيها، و تتمثل أهميتها بالنسبة للمؤسسة فيما يلي : (1)

- تقوية الاتصال بين الإدارة و العمال
- استقطاب العمالة الجيدة و جذب اليد العاملة المؤهلة
- زيادة مستوى الولاء و ارتفاع مستوى الأداء
- زيادة إنتاجية العاملين كما و نوعا

1- خضير كاظم حمود،يسين كاسب الخرشة،(ادارة الموارد البشرية). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط . 1 . 2007. ص. 177.

**\* أهمية الأجور بالنسبة للمجتمع:**

- للأجور أهمية كبيرة داخل المجتمع, لما لها من انعكاسات و تأثير هام على الجماعات المختلفة داخل المجتمع ككل ,و تبرز هذه الأهمية في عدة نقاط أهمها:
- تعكس المستوى المعيشي للأفراد فالأجور الجيدة تعني رفاهية الأفراد
  - تسمح لهم بالادخار الذي يمكنهم من الاستثمار مستقبلا و بالتالي إنشاء مؤسسات جديدة أو مشاريع تعود على الفرد و على المجتمع ككل بالفائدة من تطوّر, إنتاجيّة, تشغيل... الخ و تحسين عملية التبادل و حركة البيع و تنشيط عملية الاستهلاك.
  - كما أن الأجور الجيدة يستطيع المجتمع من خلالها المحافظة على الأيدي الخبيرة و الجيدة و الحد من ظاهرة هجرة الأدمغة بحثا عن أجور أعلى في الدول الأجنبية. (1)

1- الدكتور صلاح الدين عبد الباقي، والدكتور علي عبد الهادي مسلم والدكتور رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، (مركز الاسكندرية للكتاب، الطبعة الثانية. (2009)، ص226.225.

## المطلب الثاني: التطور التاريخي للأجور و أهم نظرياته

لقد عرف مفهوم الأجر عدّة تطورات، بداية من الحقب الأولى إلى ما هو عليه الآن، و لهذا ظهرت مجموعة من النظريات التي اختلفت حول تفسيره و تحديد مدلوله.

## أولاً: التطور التاريخي للأجور

لقد كان الإنسان في العهود القديمة بإمكانه العيش دون بذل جهد كبير في العمل و ذلك نظراً لتوفر الخيرات في الطبيعة، و بالتالي لم تكن هناك حاجة إلى العمل المأجور، و لذلك كان الاهتمام مركزاً على الرّبط بين العمل و المعيشة، ولم تكن هناك أيّ ضرورة للبحث عن الأجر ولكن بعد ظهور الملكية الخاصة و انقسام المجتمعات البشريّة إلى طبقات بحيث ظهر طبقة مالكة لوسائل الإنتاج، و طبقة أخرى لا تملك سوى قدرتها على العمل والمتمثلة في طبقة العبيد وبالتالى كان لأجر في البداية يدفع فقط لإدامة حياة العبد و ذلك بغرض استمراره في الإنتاج. و في ظلّ النظام الإقطاعي بقي نظام الأجور كما هو عليه في نظام العبودية أي يعبر عن المحتوى الطبقي الأمر الذي دفع بالكنيسة للتدخل في تحديد الأجور لكن لم يغيّر كثيراً في الاستغلال الكبير الذي كان يتحمّلها التّشغيل.

و مع إطلالة القرن السادس عشر و بداية النظام الرأسمالي و تفكك المجتمع الإقطاعي، و ظهور علم الاقتصاد كعلم مستقل له قوانينه الخاصة انتقل الأجر من المرحلة العينية إلى أجر نقدي يحصلون عليه في نهاية كلّ شهر، و أصبح للعمّال إمكانية تغيير أماكن عملهم. أمّا في الفكر الاشتراكي فقد كان الأجر عبارة عن المقابل النقدي المدفوع حسب كميّة الإنتاج و نوعيّة العمل الذي يبذله، فزيادة كميّة العمل سوف تؤدي إلى زيادة في الأجر. (1)

أبو عبد العزيز، " ماهية الأجور"، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، في:

انطلاقاً من كلّ هذا يمكن القول أنّ الأجر في الحقبة الأولى كان يمثل الثمن المدفوع للعبد لإبقائه حياً، و ذلك بهدف مواصلته في الإنتاج .غير أنّ هذا المفهوم تغيّر مع بداية القرن السادس عشر الذي شهد بروز النظام الرأسمالي الذي أبعد الجوانب الاجتماعية و السياسية كأساس لتحديد الأجر، و ركز فقط على الجانب الاقتصادي، بحيث يمثل الأجر القيمة التقديرية المعبرة عن قوة العمل، و بالتالي فإنّ الأجر الذي يحصل عليه العامل يساهم و بشكل كبير في العملية الإنتاجية.

لكن مع ظهور الاشتراكية تغيّر مفهوم الأجر فيما كان عليه في النظام الرأسمالي، بحيث أصبح يعبر عن المقابل الذي يحصل عليه العامل وذلك حسب كمية و نوعية العمل، بمعنى الأجر مرتبط أساساً بالكمية التي ينتجها العامل، و بالتالي فإنّ أيّ زيادة في الإنتاج يؤدي إلى زيادة في الأجور.

### ثانياً: نظريات الأجور

لقد حاول الاقتصاديون توضيح كيفية تحديد مستويات الأجور، و لهذا الغرض ظهرت العديد من النظريات، و تختلف نظريتها للأجور حسب وجهة كلّ باحث، و فيما يلي سنتطرق إلى أهمّ هذه النظريات:

#### أولاً: النظريات الليبرالية في الأجور:

تقوم النظريات الليبرالية للأجور على " مبدأ الحرية الاقتصادية القائم على أساس أنّ آلية السوق هي المنظم الوحيد للأسعار و المحدد للنشاط الاقتصادي . "و مفادها أنّ الأجر عبارة عن ثمن العمل الذي يبيعه العامل لصاحب العمل، و تندرج من ضمنها مجموعة من النظريات و هي:

أ /النظريات التقليدية: ارتبط مفهوم الأجور عند أنصار هذه النظريات بمفهوم الأجر الطبيعي، و من أهمّ النظريات التقليدية نجد: (1)

1 محي الدين عثمان يحيى، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، ( مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم :معهد دراسات الإدارة العامة و الحكم الاتحادي، تخصص الإدارة العامة، (2005)، ص.26 .

**1 / نظرية الأجر العدل:** تعود هذه النظرية إلى (توماس الإكويني)، و تعتبر من أهمّ النظريات التي ظهرت في أوروبا قبل القرن التاسع عشر، و تقوم على فكرة مفادها أنّ الأجر وسيلة هامة لتوزيع الدّخل، و قد عرّف هذا الأخير على أنّه " القدر الذي يكفي ليعيش الفرد في طبقته ". بمعنى هذه النظرية اعتبرت الأجر على أنّه المقدار الذي يمكن الفرد من العيش، و بالتالي فإنّ هذا المقدار يختلف من طبقة لأخرى و هذا يرجع لاختلاف الطبقات الموجودة في المجتمع.

**2 / نظرية حد الكفاف :** لقد ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن 19 في إنجلترا على يد (مالتوس) مفاد هذه النظرية أنّ ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل، أي الأجر يساوي مقدار السلع اللازمة لتغذية وكساء العامل وأسرته. بمعنى أنّ الأجر في هذه النظرية ينبغي أن يضمن فقط الاحتياجات الأساسية للعامل لإبقائه حيا، إذ لا ينبغي أن يزيد عن القدر الضروري له.

**2 / نظرية رصيد الأجور :** يعتبر (ستيوارت ميل) مؤسس هذه النظرية، إذ تقوم على فكرة مفادها أنّ رأس المال المتداول بين يدي المنظمين محدد، وبالتالي فإن أجور العمال ستبقى ثابتة، وهذا لأن المطالبة برفع الأجور سينعكس سلبا على نسبة الأرباح وهذا بدوره سينعكس أيضا على الجزء المخصص لشراء المواد اللازمة للإنتاج. (1)

ب/ النظريات الحديثة في الأجور:

**1 / نظرية الإنتاجية الحديثة:** تعود هذه النظرية إلى (الفريد مارشال) ، و تعتنق الأساس النظري لتحديد الأجور في الفكر الرأسمالي، و التي تقوم على أساس المنافسة. حيث تقوم هذه النظرية على فكرة الإنتاجية الحديثة، بمعنى العمل إلى الحدّ الذي تتعادل فيه الإنتاجية الحديثة للعامل مع تكلفته الحديثة، وبالتالي فإنّ الأجر الذي يحصل عليه العامل يساوي إنتاجيته الحديثة، أي هي ما يضيفه العامل إلى الإنتاج الكلي.

1مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق، ص.86.

**2 / نظرية العرض والطلب:** تقوم هذه النظرية على معيار العرض والطلب، وبالتالي فإن معدل الأجر يتحدد من خلال تقاطع منحنى عرض العمل، والطلب عليه، فهما إذا يتقاطعان عند نقطة واحدة وهي نقطة التوازن. وعليه فإذا كانت الأجور تتحدد على هذا الأساس فإن أي تغير في العرض والطلب سيؤدي إلى تغير في معدلات الأجور، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأخيرة مرتبطة بمستوى الإنتاجية الحدية، بحيث، إذا كانت هذه الأخيرة منخفضة فإن هذا يدفع بالمنظمين إلى تعيين عمال جدد، وهذا ما يؤدي إلى تخفيض الأجور، أما إذا كانت الإنتاجية الحدية للعمل مرتفعة، فهذا يؤدي إلى تسريح بعض العمال، والذي ينجم عنه الرفع في الأجور.

**3/ نظرية المساومة الجماعية:** جاءت هذه النظرية نتاج النظريات السابقة التي ركزت على العمل دون العامل، و الأجر حسب أنصار هذه النظرية يتحدد عن طريق التفاوض الفردي بين العامل و ربّ العمل، غير أنّ التفاوض الفردي ضعيف و هذا ما أدى إلى بروز المنظّمات النقابية و بالتالي أصبح الأجر يتحدّد بالمفاوضات بين أرباب العمل و النقابات العماليّة. (1)

#### ثانيا :الأجور في النظام الاشتراكي:

نظرا لعلاقات العمل السائدة في النظام الرأسمالي بحيث أعتبر العامل كآلة، الأمر الذي أدى إلى بروز هذه النظريات و المتمثلة في:

**1/ النظرية الماركسية للأجور:** نظرا لتأثر ( ماركس) بالتعسف الذي كان يعانيه العمّال في الفترة الرأسمالية التي كان فيها أصحاب رؤوس الأموال يستغلّون جهود العمّال و يمنحون لهم أجورا لا تكفي لمتطلبات عيشهم، الأمر الذي دفع به إلى دعوة العمّال إلى الإتحاد ضدّ هذا التعسف، و المطالبة برفع أجورهم .و لهذا فإنّ الأجر حسب هذه النظرية لا يسعى لضمان البقاء فقط، و إنّما لضمان استمرارية الإنتاج أيضا، و أنّ الأجر يتحدّد حسب كمية العمل اللازمة لإنتاج الوسائل الضرورية للعيش.

1 خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص.181.



2/ النظريات الاشتراكية الحديثة: تقوم هذه النظريات على فكرة أساسية مفادها أنّ توزيع السلع والخدمات بين المواطنين يكون حسب ما أدوه من عمل، إلا أنّ هذا الهدف لا يمكن تطبيقه بسهولة، و هذا نظراً لعدم توافر السلع و الخدمات اللازمة لإشباع كلّ رغبات المواطنين، و لهذا لا ينبغي توزيع أجور عالية لكلّ العمّال، و لهذا جاءت بمبدأ جديد ألا وهو " كلّ حسب كفايته و قدراته، و كذا حسب حاجاته" غير أنّ تطبيق هذا المبدأ أيضاً واجه عدّة صعوبات.

عموماً يمكن القول أنّ هذه النظريات تهدف إلى أن يكون مستوى الأجور داخل الدولة الاشتراكية خال من التفاوت الشديد بين أجور العمال، بمعنى ينبغي أن لا يكون هناك اختلاف كبير أثناء توزيع الأجور بين العمّال، و لهذا ينبغي وضع حد أدنى للأجور يستطيع من خلالها العمّال من اقتناء متطلباتهم الضرورية. (1)

### المطلب الثالث: أنواع الأجور

لقد عرفت الأجور عدّة أنواع و تصنيفات من قبل الباحثين و يمكن تصنيفها إلى نوعين أساسيين و هما:

#### 1- من حيث نوع الأجور:

- الأجور التقديرية
- الأجور العينية

#### 2- من حيث طبيعة الأجور:

- الأجور الاسمية
- الأجور الكلية
- الأجور الإضافية

1 زكي محمود هاشم "ادارة الموارد البشرية" مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1989، ص، 225

أولاً: من حيث نوع الأجور: تصنف بدورها إلى ثلاثة أنواع وهي كالآتي:

أ- الأجور النقدية : هي تلك المبالغ المالية التي يتسلمها الفرد لقاء ما يقوم به من عمل و تكون بصورة دورية , و يمتاز هذا النوع من الأجور بالمرونة و الحرية الكاملة في التصرف بها و سهولتها عند عمليات الدفع , الاحتساب , التسليم و الاستلام , الحمل و الاحتفاظ بها و تعد النوع الأكثر شيوعاً بين الدول.

ب - الأجور الحقيقية : و يقصد بها القوة الشرائية للأجور النقدية التي يتسلمها بصفة دورية من الأنظمة التي يعمل فيها, أي كمية السلع و الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية أو بتعبير آخر هي مقدار الإشباع الذي يوفره له أجره النقدي مع السلع و الخدمات و الاحتياجات الأخرى.

ج - الأجور العينية : هي تلك الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من و إلى محل العمل , أو الخدمات العلاجية أو خدمات التعليم..... الخ و هي تعد كتكملة للأجور النقدية. و نجد أن الأجور العينية هي السمة الغالبة للمنظمات الحكومية, إذ أن إمكانياتها المالية و فلسفتها الاجتماعية تجعلها تتبنى مثل هذه السياسات الخاصة بالدفع على عكس المنظمات الخاصة التي تقوم فلسفتها على تحقيق أعلى قدر من الأرباح.(1)

ثانياً: من حيث طبيعة الأجور :تنقسم بدورها من حيث هذا النوع إلى ثلاثة أنواع:

أ - الأجور الاسمية :و هو الأجر الذي تحدده بعض أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الدول تبعا للمؤهل العلمي أو الخبرة أو سنوات الخدمة أو جميعها حسب الدرجة الوظيفية

1يوسف حجيم الطائي ,مؤيد عبد الحسين الفضل و آخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل،الأردن:دار الوارث للنشر و التوزيع، 2006 ،ص345 .

ب - الأجور الكلية : و هي الأجور الاسمية مضافا إليها جميع العلاوات و البدلات والإضافات الأخرى , كبدلات النقل و السكن أو أي شكل آخر من أشكال الإضافات على الرتب الأسمى , أي إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل في نهاية كل فترة زمنية محددة من أجر أو راتب لقاء ما يبذله من جهود و ما يؤديه من أعمال و في ضوءه يحدد ميزانيته الخاصة بالإنفاق على إشباع حاجاته المختلفة.

ج -الأجور الإضافية : هي تلك الأجور التي يستحقها العامل أو الموظف مقابل الأعمال أو المهام أو المسؤوليات الإضافية التي يضطلع بها إضافة إلى أعماله و مهامه و مسؤولياته الأساسية و الاعتيادية , فعندما يقوم الفرد بإنجاز أي عمل خارج وقت عمله الرسمي و الاعتيادي فإنه يستحق عليه أجر و هو ما يسمى بالأجر الإضافي , بحيث عندما ينتج كمية من السلع أكثر من الحد المقرر فإن يستحق عن كل وحدة إضافية أجرا إضافيا فمثلا إذا عمل في اليوم 10 ساعات و كانت عدد ساعات عمله المقررة 08 ساعات فإنه يستحق أن يدفع له أجر إضافي بما يعادل أجر ساعتين .(1)

## المطلب الرابع: عوامل وأساليب تحديد الأجر

هناك مجموعة من العوامل و الأساليب التي تؤثر في تحديد الأجر ويتمثل مجمل ذلك في:

أولاً: عوامل تحديد الأجر: من بين العوامل المؤثرة على تحديد الأجر نذكر مايلي:

أ/العوامل الاجتماعية و القوانين و التشريعات السابقة : حيث تتعلق بالقوانين و مختلف اللوائح التي تسنها الدولة بخصوص الأجور ( أي الحد الأدنى للأجور و الرواتب ) و التي تتناسب مع المستوى المعيشي للفرد , و تحدد هذه القوانين مختلف الإجراءات التي تتعلق بالأجر كالحد الأدنى للأجر.

ب/العوامل الاقتصادية : بحيث يؤثر الوضع الاقتصادي في مستوى الأجور و يظهر ذلك جليا في فترات الكساد و الإنعاش الاقتصادي , ففي الفترة الأولى أي الكساد الاقتصادي قد يتردد العامل في ترك وظيفته بالرغم من عدم رضاه و ذلك خوفا من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى , و هذا ما يجعل مستوى الأجور منخفضا دون مخاطر كبيرة من ترك العمل , أما في فترات الإنعاش الاقتصادي تعرف تزايدا على طلب العاملين المؤهلين مما يستدعي ضرورة رفع مستوى الأجور و ذلك من أجل تقادي ترك العمل و الاحتفاظ باليد العاملة الجيدة و الكفاءة داخل المؤسسة و كسب ولائهم. (1)

ج/جماعات الضغط و المساومات الجماعية ( النقابات ): إذ يبرز دور هذه الجماعات في الضغط الذي تمارسه من أجل التأثير على مستوى و هيكل الأجور و من بين هذه الجماعات نذكر: النقابات العمالية , اتحادات المهنيين و يكمن عمل هذه الجماعات في استخدام قوتها لجعل مستوى أجور المنتمين إليها أعلا مما تستحقه وظائفهم.

قدرة المنظمة على دفع الأجور : بمعنى أن المنظمة قد تعاني من مشاكل مالية تجعلها غير قادرة على دفع الأجور بالمستوى السائد في السوق , لذلك قد تلجأ في بعض الأحيان إلى التحيز في تحديد الأجور فقد تدفعها كما هي سائدة في السوق أو ما يزيد عنها للعناصر التي لا تستطيع الاستغناء عنها، و أجور أقل للوظائف الأقل أهمية. (1)

العوامل الإدارية وتكاليف المعيشة: فالعوامل الإدارية هي تلك المتعلقة بمحتوى الوظيفة والتي تعكس طبيعة واجباتها، مسؤولياتها، ظروف أدائها ، نطاق إشرافها، نظم الاتصال واتخاذ القرارات الخاصة بها كما تعكس حجم المنظمة ومقدراتها المالية، مستوى الإنتاجية ، أهمية وقيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة.

العوامل التكنولوجية: إذ أن استخدام الوسائل التكنولوجية في المنظمة سيؤثر على وضع مستوى الأجور حيث أن مستوى استخدامها سيؤدي إلى تخفيض الجهد البدني والفكري للفرد العامل الذي يبذله في إنجاز عمله.

و من جهة أخرى نجد بأن المنظمة قد تعتمد على مجموعة من العوامل و المعايير الأخرى التي على أساسها تتحدد الأجور و من أهمها:

أ -الأداء :يتم تحديد الأجر حسب هذا العامل من حيث مساهمته و أدائه في العمل و حسب ما يحققه من إنتاجية فكلما كانت معايير الأداء واضحة من حيث الكم و النوع و من أمثلة ذلك عدد الوحدات المنتجة،أ وعدد المعاملات المنجزة .(2)

1 برنوطي، المرجع نفسه، ص274 .

2 نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية :إطار نظري و حالات عمليّة ، عمّان :دار صنعاء للنشر، 2010 ، ص174 .

- ب - صعوبة الوظيفة : حيث يتم تحديد الأجر وفقا لهذا العامل بما يتناسب مع ظروف مع العمل كطبيعة البيئة التي يعمل بها بحيث ينبغي أن يتناسب الأجر طرديا مع العمل.
- ج -درجة المسؤولية : فمن الشائع أنه كلما زادت المسؤولية زاد الأجر , فدرجة المسؤولية التي يتحملها العامل تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأجر باعتباره يتحمل مسؤولية اتخاذ قرارات حاسمة وصعبة تتعلق بالمؤسسة.
- د -الأقدمية :بحيث نجد أن الأجر تختلف حسب عدد سنوات الخدمة التي أمضاها العامل أو الموظف في العمل ,و عادة يعتبر هذا العامل الأكثر وضوحا و استخداما في قانون الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي.
- هـ -الجهد :يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجر في الحالات التي يكون فيها انجاز الفرد أدنى من المعدل المطلوب.
- و- المؤهل العلمي و المهارات : و ذلك من خلال الخبرة و المهارة التي يكتسبها العامل في عمله بحيث تساهم في تحديج أجره و ذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار المؤهلات العلمية و الخبرات التي يمتلكها التي بدورها تأثر على مستوى الأداء و الإنتاجية داخل المنظمة. (1)
- ثانيا :أساليب تحديد الأجر :من بين أهم الأساليب التي تعتمدها مختلف المنظمات لتحديد الأجر نجد: الأسلوب على الأساس الزمني : يعتمد الدفع على أساس هذا الأسلوب من خلال دفع الأجر عن كل وحدة زمنية معينة , قد تكون هذه الفترة ساعة , يوم , أسبوع , شهر أو سنة , و بهذا يبقى الأجر ثابت لا يتغير بتغير كمية الإنتاج , و يعتبر من أكثر الأساليب استخداما في معظم المنشآت و هذا يرجع إلى بساطته و وضوحه فهو يصلح في المهام و الأعمال التي يكون التركيز فيها على نوع العمل و الأداء ليس على كمية العمل المنجز و حجمه كوظائف الصيانة.
- يتضح لنا من هذا الأسلوب أنه يعتمد في دفع الأجر على المدّة الزمنية التي استغرقها العامل في المنظمة.

**أسلوب الأجر بالإنتاج) الأجر التشجيعي:** (يركز هذا الأسلوب على كمية الإنتاج الفعلية التي يقوم الفرد بإنتاجها لوحده أو مع غيره , بحيث نجد بأن هذا الأسلوب ينقسم إلى نوعين هما:  
 أ / تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي: بحيث يتقاضى الفرد العامل أجره على أساس الوحدات الإنتاجية التي أنتجها بمفرده.

ب / تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي :و من خلال هذا الأسلوب يتم دفع أجور العاملين على أساس الجهد الجماعي و يتم إنتاجه جماعيا .و يتم الاعتماد على هذا النوع من الدفع عندما تكون الأعمال أو المهام متشابطة فيما بينها و تتطلب جهودا مشتركة.  
 يتضح لنا من هذا الأسلوب أنه على عكس الأسلوب الزمني الذي يهتم بالتنوعية و ليس بالكمية، فهذا الأسلوب يعتمد في دفع الأجور على أساس الكمية التي ينتجها العامل ولا يهتم بالتنوعية.(1)

#### المطلب الخامس: تصميم هيكل الأجور

نظرا للأهمية البالغة التي تلعبها الأجور سواء على مستوى الأفراد و ذلك من خلال تلبيتها لمختلف حاجياتهم , أو على مستوى المؤسسة التي تحفزهم على تحسين أدائهم و بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها , الأمر الذي يدفع بالمنظمة إلى ضرورة وضع نظام أجور عادل قائم على أسس علمية يستجيب لمتطلبات الأفراد العاملين بقدر ما يحققونه من نتائج و فيما يلي سنتطرق إلى:

- مفهوم هيكل الأجور و مبادئه

- خطوات تصميم هيكل الأجور

**أولا: مفهوم هيكل الأجور و مبادئه**

أ - مفهوم هيكل الأجور: يمثل هيكل الأجور بمنحى من قبل المنظمة بحيث يتبين من خلاله أهمية كل وظيفة و المقدار المخصص لها , و لا يتوجب في كل مرة وضع منحى جديد للأجور بل يتم فقط تعديل المنحى القديم حتى يتلاءم مع أي جديد في سياسة المنظمة.

ب/ مبادئ تصميم هيكل الأجور: من أجل تصميم هيكل الأجور ينبغي على كل منظمة الاستناد على مجموعة من المبادئ:

\* مبدأ العدالة: بمعنى ينبغي أن يكون هناك توزيع عادل للأجور داخلية و خارجية و على جميع العاملين في المؤسسة

\* مبدأ المساواة: يستلزم هذا المبدأ ضرورة المساواة في تحديد الأجور للوظائف المتساوية في الواجبات

\* مبدأ الوضوح و الشفافية: بمعنى عند إعداد نظام الأجور ينبغي أن يخضع لقواعد واضحة ومكشوفة ليتمكن كل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر الوظيفي.(1)

ثانياً: خطوات تصميم هيكل الأجور: ينبغي على كل منظمة عند تصميم هيكل أجورها إتباع الخطوات التالية:

\* تقييم الوظائف

\* وضع الوظائف في فئات

\* تحديد منحنى الأجر الحالي

\* معالجة الفوارق في الأجر

**1/ تقييم الوظائف:** تعتبر عملية تقييم الوظائف الخطوة الأولى التي تقوم بها أي منظمة من أجل تحديد

هيكل أجورها . و تعرف هذه الخطوة على أنها " نظام مبني على أسس و قواعد علمية مدروسة بهدف

التوصل إلى نظام عادل و منطقي للأجور يتناسب مع طبيعة هذه الأعمال و ذلك من خلال تحديد

الأهمية النسبية لهذه الوظائف و الأعمال تمهيدا لتحويلها إلى قيم نسبية و ذلك بالاعتماد على تحليل و

توصيف الأعمال".

و انطلاقاً من هذا التعريف نستنتج أنه قبل البدء في عملية التقييم ينبغي أولاً تحليل و توصيف الوظائف

1 عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس ، الأبعاد الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2010 ، ص254 .



أ/ **تحليل الوظائف:** هو " إجراء فني يستخدم لتعريف الواجبات و المسؤوليات و المحاسبة في العمل " بمعنى نقوم بتحليل مكونات تلك الوظيفة، الشخص المناسب لشغله، كيفية إنجازها، والوقت المحدد لإنجازها.

ب/ **توصيف العمل :** يعتبر توصيف العمل النتيجة الأساسية لتحليل العمل الذي يعتبر توصيفا مكتوبا للعمل هدفه، طبيعته و ظروف أدائه". فبتحليل و توصيف الوظائف سنتمكن من تقييم الوظائف فهذه الأخيرة إذن أهمية كبيرة بحيث تساعد الإدارة على:

- الحصول على المعلومات الخاصة بكل وظيفة.
- التوصل إلى نظام سليم للأجور بحيث كل عمل يقابله أجر معين.
- معرفة واجبات و مسؤوليات كل وظيفة.

تعتمد عملية تقييم الوظائف على نوعين من الطرق هما:

**طرق التقييم غير الكمية و طرق التقييم الكمية**

**1- طرق التقييم غير الكمية :** تعتمد هذه الطريقة على تقييم العمل ككل باعتباره وحدة متكاملة دون التطرق إلى مكوناته . و تنقسم هذه الطريقة بدورها إلى نوعين من الطرق هما طريقة ترتيب الأعمال وطريقة التدرج.

أ/ **طريقة ترتيب الأعمال:** تقوم هذه الطريقة على ترتيب الأعمال حسب أهميتها في المنظمة.

ب/ **طريقة التدرج:** تقوم هذه الطريقة بدراسة الوظائف و أوصافها و من ثم وضع الأعمال المتشابهة في المواصفات في درجة واحدة.(1)

2- طرق التقييم الكمية : أما هذه الطريقة هي على عكس الأولى التي تعتمد على تقييم العمل في وحدة متكاملة فهي تعتمد على تحليل و توصيف العمل بمعنى تحليل مكونات تلك الوظيفة , تحديد مسؤولياتها و طريقة إنجازها . و نجد في هذا النوع طريقتين للتقييم هما : طريقة النقط و طريقة مقارنة العوامل.  
أ /طريقة النقط :هذه الطريقة لا تعامل الوظيفة كوحدة واحدة و إنما تعتمد على دراسة كل وظيفة على حدا و تعتمد هذه الطريقة على مجموعة من الخطوات وهي:

- تحديد الأعمال المراد تقييمها و توصيفها و تقسيمها إلى مجموعات متشابهة.
  - تحديد العوامل الأساسية المكونة للأعمال الم ا رد تقييمها و تتمثل مجمل هذه العوامل في المسؤولية,المهارة ,المجهود.....الخ.
  - توزيع النقاط على هذه العوامل ثم القيام بجمعها.
  - تحديد الأهمية النسبية للوظائف و الأعمال بناءا على عدد النقط المتحصل عليها.
  - و في الأخير يتم تحويل هذه النقاط إلى أجر الذي يختلف باختلاف الفئات الموجودة في المنظمة.
- ب /طريقة مقارنة العوامل: تقوم هذه الطريقة على تحديد عوامل التقييم حيث يتم مقارنة الوظائف و الأعمال المراد تقييمها مع هذه العوامل أي يتم مقارنة كل وظيفة مع عوامل التقييم على حدا و من ثم يتم توزيع قيمة نقدية لكل عامل من عوامل التقييم و ذلك حسب أهميته النسبية بالنسبة للوظيفة المراد تقييمها.(1)

## 2/ وضع الوظائف و الأعمال في فئات

بعد تقييم الوظائف نعتمد في هذه الخطوة إلى تجميع الوظائف المتشابهة في فئات و تحدد لكل فئة أجرها المناسب , بمعنى كل وظيفة تدخل ضمن الفئة الواحدة يحدد لها أجر واحد لأنه من غير الممكن أن يتم دفع أجر واحد لكل الوظائف و هذا ا رجع إلى اختلاف مسؤولياتها,المهارات التي تتطلبها, و مدى صعوبتها ,و بالتالي يتم تحديد اجر كل وظيفة حسب أهميتها,مسؤولياتها,مهارتها.  
تساعد هذه الخطوة على:

- جعل هيكل الأجور بسيط.
- تحديد الحد الأدنى و الحد الأعلى لأجر كل فئة.(1)

### 3/ تحديد منحني الأجر الحالي:

يعتبر تحديد منحني الأجر الحالي الخطوة الثالثة من خطوات هيكل الأجور، و في هذه الخطوة يتم تحويل القيم النسبية للوظائف و الأعمال إلى قيم نقدية مقابلة، و بالتالي هذا المنحني يعبر عن العلاقة بين القيم النسبية للوظائف و الأجور الحالية المقابلة لها في المنظمة، ومنه فهذا المنحني يستخدم للحصول على الأجور التي ستدفع للوظائف لذلك ينبغي ضرورة رسم هذا المنحني بشكل دقيق، بحيث يمثل المحور الأفقي القيم النسبية للوظائف و المحور العمودي القيم الحالية للأجور

4/ معالجة الانحرافات عن خط الاتجاه العام للأجر: تعتبر الخطوة الرابعة من خطوات تحديد هيكل الأجور، فبعد رسم منحني الأجر الحالي و تحديد الأجور المناسبة لكل الوظائف التي تم تقييمها قد تخرج أجر بعض الوظائف عن خط الاتجاه العام أي هناك فرق بين الأجر الحالي و و الأجر المقيم و ينبغي على المنظمة تصحيح هذه الفروقات كمايلي:

- ففي حالة ما إذا كانت الأجر الحالي للوظيفة أعلى من الأجر المقيم يمكن معالجتها مثلا عن طريق خصمها من الزيادات و العلاوات التي سيحصل عليها الفرد مستقبلا
- أما في حالة ما إذا كان الأجر الحالي للوظيفة أقل من الأجر المقيم يتم معالجتها عن طريق زيادة الأجر الحالي بشكل تدريجي

نخلص في هذا المبحث إلى أنّ الأجر ذات أهمية بالغة سواء على الفرد، المنظمة، أو المجتمع، و ذلك باعتباره المصدر الأساسي لتلبية المتطلبات اليومية، و لهذا الهدف يسعى جميع أفراد المجتمع الالتحاق بعمل ما من أجل الحصول عليه. و لهذا ينبغي على كلّ المنظمات الاهتمام بهذا العامل باعتباره المورد الأساسي لجذب اليد العاملة لها.

## المبحث الثاني: علاقة الأجور بالرضا الوظيفي

إذا اعتمدنا الرّبط بين الرّضا و إشباع الحاجات فإننا نقرّ بأهميّة الأجر و ضروريته لتحقيق الرّضا، و ذلك لكون التّفوق الوسيلة الوحيدة التي تقتنى بها متطلبات الحياة و تحسين الظروف المعيشية، و بالتّالي فهو عنصر أساسي من عناصر تحقيق الرّضا الوظيفي.

وهذا يدلّ على وجود علاقة بين الأجر و الرّضا الوظيفي، و هذا ما أكّدت عليه العديد من الدّراسات: دراسة (ميلر) 1941 ، دراسة ( طومس ) 1939 و دراسة ( كندل و سميث) 1963 حيث أكّدت على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر و الرّضا الوظيفي ،و يتضمن الرّضا عن الأجر تناسب الأجر مع العمل و كذا تناسبه مع تكلفة المعيشة،و هو ما يعرف بعدالة العائد ،فحينما يعتقد الفرد أنّه يحصل على أجر يتناسب مع مهاراته من جهة و مقارنته مع زملائه في العمل من جهة أخرى من شأنه أن يخلق لديه إحساسا بالرّضا .(1)

فالرّضا عن الأجر إذن ينجم عنه عدّة آثار ايجابية، أمّا غيابها فسيؤدّي إلى ظهور آثار سلبية من طرف الموظف و هذا ما سنحاول تبيانه في هذا المبحث من خلال مطلبين.

### المطلب الأول: التأثير الإيجابي للأجر على الرّضا الوظيفي

ينجم الرّضا عن الأجر عدة آثار ايجابية ، و هذا يدل على وجود علاقة بينهما، و من بين الآثار الإيجابية للرضا عن الأجر نجد:

#### 1/ رفع الأداء و تحسين الإنتاجيّة

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا هامًا من عناصر الإنتاجية، يعرف الأداء بالفعل المبذول أو النشاط الذي تمّ انجازه، فالأداء هو نتاج جهد معيّن قام ببذله الفرد لإنجاز عمل معيّن، ويقصد بالأداء في مجال الوظيفة القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدّل المطلوب من الموظف. و لقد تعدّدت و اختلفت جهات النّظر التي فسّرت العلاقة بين الرّضا الوظيفي و الأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لبعض الآراء:

**الأداء الوظيفي يتبع الرّضا الوظيفي:** أي أنّه كلّما ارتفع مستوى الرّضا لدى العاملين كلّما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي و بالتّالي هناك علاقة طردية بين الطرفين الأوّل مستقل و هو الرّضا .و الثّاني تابع و هو الأداء.

1 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر

الرضا يتبع الأداء: أي أنه كلما كان مستوى الأداء جيد كلما شعر العامل بالرضا عن العمل، بالتالي حسب هذا الرأي الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل و هو الأداء.

و على الرغم من اختلاف الآراء حول العلاقة بين الرضا و الأداء إلا أن الأغلبية تتفق على أن الحافز المادي و المتمثل في الأجر يعتبر من أهم ضمانات تحقيق الأهداف لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق أعلى مستويات الأداء و الرضا الوظيفي. بحيث يرى ( الخراز ) أن الأجر يعتبر من أهم العناصر التي تدفع الأفراد نحو الإبداع و العطاء.(1)

إذن الأجر الملبى لمتطلبات المعيشة سيدفع الموظفين لأداء عملهم بما يضمن تحريك قدراتهم الإنسانية و تحويلها إلى سلوك انتاجي موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة. أما الأجور المتدنية فتؤدي إلى الإهمال و نقشي اليأس و الإحباط و الذي يكون سببا في انخفاض الأداء و الإنتاجية. و هذا إن دل على شئ إنما يدل على العلاقة التي تربط بين الرضا عن الأجر و مستوى الأداء و الإنتاجية، بحيث الرضا عن الأجر سيؤدي إلى تحسين الأداء و رفع الإنتاجية و العكس إذا كان هناك غياب للرضا عن الأجر سيؤدي إلى انخفاضها.

## 2/ الولاء التنظيمي

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين و المختصين في المجال الإداري حيث يؤثر تأثيرا مباشرا على مستقبل المنظمة، فبفضله تتمكن من تحقيق الفعالية في الإنتاج و الكفاءة في العمل هذا من جهة، كما يؤثر أيضا على الفرد العامل بحيث تعكس إيجابا على حالته النفسية، الأمر الذي يؤثر بدوره على الولاء التنظيمي للمنظمة.(2)

1- حكيم العربي، يزيد منقلا، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة الغاز و البترول الممّيع بالبويرة، (مذكرة ماستير غير منشورة، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة: كلية علوم التسيير، 2013-2014، ص 41.

2- الشريف محمد شريط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري محمود قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2008-2009 ص 76.

حيث يعرف الولاء التنظيمي على أنه: «مفهوم يعكس مدى الانسجام و الترابط بين الفرد و المنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها و زيادة فعاليتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها». (1) كما يمكن تعريفه أيضا على أنه: «حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص و الوفاء و الارتباط و الانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته، و ينعكس ذلك على سلوكها ته و تقبله لأهداف و قيم المنظمة، و الرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف»

هذا يعني أنّ الولاء التنظيمي هو شعور الفرد العامل بالارتياح في المنظمة التي يعمل فيها الأمر الذي يؤدي به إلى تقبل قيم تلك المنظمة و أهدافها ، و العمل على الحفاظ على أسرارها. و تجدر الإشارة إلى أنّ الرضا الوظيفي هو أيضا حالة شعورية نابعة عن تفاعل الفرد مع منظمته، والقيام بجمع مهامها، و العمل على تحقيق أهدافها، و هذا بسبب رضاه عن تلك المنظمة. و باعتبار أنّ الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي يعبران عن تقبل الفرد لقيم المنظمة التي يعمل بها و سعيه نحو تحقيق أهدافها، فهما مرتبطان ببعضهما البعض ترابطا قويا، إذ لا يمكن تصوّر وجود الولاء التنظيمي دون شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي. حيث يعتبر هذا الأخير محددًا أساسيًا لتحقيق الولاء التنظيمي، و بالتالي إذا أرادت إدارة ما تعزيز الولاء لدى عمالها ينبغي عليها استخدام استراتيجيات تعمل على تعزيز الرضا الوظيفي أولا و الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الولاء التنظيمي

1- عبد الفتاح صالح خليفات، منى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق، م.25، ع(4+3) 2009، ص ص، 340.289.

و من أهم الإستراتيجيات التي ينبغي على المنظمة اتّخاذها في سبيل تعزيز الرّضا الوظيفي "عنصر الأجر"، حيث يعتبر أحد العوامل الأساسية لتحقيق الرّضا الوظيفي، فكلّ فرد يلتحق بعمل معيّن يكون هدفه الأساسي وراء ذلك هو تلبية حاجياته اليومية، و رغباته المتعدّدة، فالأجر إذن يعتبر عنصرا هاما ينبغي على كلّ منظمّة عدم تجاهله و العمل على دراسته بكلّ دقّة و عناية فتوفّر أنظمة مناسبة و عادلة للأجور يؤدّي إلى الرّضا عن المنظمة ككلّ، و شعور العامل بالرضا يؤدّي إلى زيادة الولاء التّنظيمي لديه.(1)

و للولاء التّنظيمي آثار ايجابية كثيرة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد العامل بحدّ ذاته . من بينها نجد ما يلي:

**\* على مستوى المنظمة:**

- يؤدّي إلى انخفاض معدّل دوران العمل.
- زيادة الإنتاجية و تحقيق النموّ و الازدهار للمنظمة.
- يزيد من أداء الموظّف.

**\* على الفرد:**

- يقوّي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة.
- تبني أهداف المنظمة:
- الشّعور بالراحة و الاطمئنان خارج أوقات العمل.
- النهوض بالمنظمة و ذلك لثقتهم أنّها ستكافئه على ذلك. (2)

1- سمّية دبة، سميرة غولة، الولاء التّنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية بمدينة ورقلة، (رسالة ماستر غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة:كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،-2011- 2012- ص.25-38.

2- حسين شادي، الرضا و الولاء التّنظيمي، مذكرة ماجستير منشورة، جامعة دمشق : كلية الاقتصاد، إدارة الأعمال، ص18، 19.

### 3/ الصحة النفسية (الاستقرار النفسي):

تلعب الصحة النفسية أهمية كبيرة في حياة الإنسان و ذلك في شتى الميادين، إذ أنّ توافق الفرد مع نفسه سيؤثر إيجاباً على المجتمع ككل هذا من جهة، و من جهة أخرى فإنّ للصحة النفسية أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين حيث تساعد على تحسين أدائهم و زيادة إنتاجيتهم في المنظمة فهي أساس التوافق و الكفاية.

يعتبر العمل المجال الذي يقضي فيه الأفراد معظم أوقاتهم و ذلك باعتباره مصدر قوتهم، و لهذا يسعون للعمل للحصول على أجر جهدهم و ذلك من أجل تحقيق التوازن النفسي.

بدوره على الصحة العضوية و العقلية على حدّ السواء، و هذا ما أكّدته العديد من الدراسات، بحيث افترض "الطّب البسيكوسماتيكي" وجود علاقة سببية بين الحالة النفسية و حالة الوظائف العضوية والرضا كأحد أهمّ مسببات التوازن النفسي و الذي يشكل تأثيراً على الصحة العضوية و العقلية، وفي هذا الصدد توصل ( هرزبرغ ) و زملاؤه ( 1959 ) إلى أنّ الأعراض العضوية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عصر الهضم و الغثيان تحدث نتيجة تكرار الرضا و عدمه و بعض الأعراض العضوية كالتعب، صداع الرأس، صعوبة التنفس، إضافة إلى ذلك نجد دراسة (وايت) 1955 حيث توصل فيها إلى نتيجة مفادها أنّ نسبة حالات القرحة المعدية ظهرت عند الموظفين غير الراضين بعملهم، كما أكّد أيضا العديد من الباحثين أنّ الموظف الذي تحتم عليه ظروفه الاجتماعية ضرورة الاستمرار في عمله رغم عدم رضاه، وذلك من أجل ضمان عيشه يعيش صرعا داخلياً يزداد يوماً بعد يوم.(1)

و إذا اعتمدنا الرّبط بين رضا الأفراد و السلوك النّاجم عنه و بين صحتهم النفسية، نجد أنّهما يتأثران بمدى إشباع حاجاتهم، فالعامل الذي لا يتمكّن من إشباع حاجاتهم الأساسية نتيجة انخفاض أجره فإنّ ذلك يؤدّي بيه إلى:

- عدم التركيز في عمله.
- سخطه عن هذا العمل.
- البحث عن وسيلة أخرى لإشباع حاجاته.

1. عبد النور أرزقي، محدّدات الرضا المهني، دراسة ميدانية، جامعة تيزي وزو 2006، ص: 64.



و كل هذا سيؤدّي إلى العدوان و عدم المبالاة و اللئان توثران بدورهما على الصّحة النفسيّة، أمّا الأجر الذي يمكنه من تلبية جميع رغباته فإنّ ذلك سيؤدّي به إلى رضاه و هذا ما سيؤثر إيجاباً على صحته النفسية.

ومن هنا يظهر أن الرضا عن الأجر هو شرط أساسي ليس فقط لضمان البقاء و الاستمرار في المؤسسة و إنّما هو أيضاً شرط ضروري لضمان الصّحة النفسيّة و العضويّة .

## المطلب الثاني: التأثير السلبي للأجر على الرضا الوظيفي

### 1/ التغيب:

إنّ ارتفاع معدّل التغيب في المؤسسات يدلّ على وجود عوامل سلبية تتعلّق بالعمل أثرت على درجة الرضا الوظيفي لدى العامل (الموظّف) و أدت به إلى التغيب و هذا ما يدعونا إلى دراسة هذه الظاهرة و محاولة الإحاطة بها. و كذا تبيان العلاقة بينهما و بين الرضا الوظيفي عن الأجر كعامل أساسي في زيادة نسبة التغيب أو انخفاضها. حيث يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما و يتفق كثير من الباحثين على أنّه عدم حضور العامل إلى مكان العمل.

و يختلف التغيب عن الغياب عنّ العمل بحيث:

-التغيب هو كما ذكرنا سالفا « فعل إرادى مقصود » ينجم عن عدم رضا الموظّف عن أحد جوانب الوظيفة التي يشغلها، فهذا النوع من التغيب يكون غير مبرر عند الإدارة ولا يرجع إلى أسباب حتمت عليه ذلك (مرض، حادث.....الخ) بل هو فعل متعمّد من قبل الموظف.

و من الأسباب التي تؤدّي بهذا الأخير إلى اتخاذ مثل هذه الإجراءات:

- عدم التكيف مع الوظيفة المسندة إليه.

- عدم كفاية الأجر الذي يتقاضاه في تلبية حاجياته و البحث عن عمل إضافي لتغطية هذا النقص.
- عدم الرضا عنّ السياسات المطبقة في المؤسسة.

أمّا الغياب فهو بالعكس فعل غير إرادى ينتج عن ظروف تحتم على الموظّف (العامل) عدم الحضور إلى العمل كتعرّضه لمواقف طارئة كالمرض، التعرّض لحادث سير، اكتظاظ المرور، وفاة أحد الأقارب.....الخ.

و ينجم عن التغيب آثار سلبية و خسائر عديدة من بينها تكاليف باهظة نتيجة توقف العملية الإنتاجية. و بالتالي انخفاض نسبة المردودية و الأرباح، و بالتالي فإنّ هذا سيؤثر على مستقبل المنظمة و يضرّ بسمعتها و مركزها بين المنظمات الأخرى.

و يعتبر معدّل تغيب الموظّف (العامل) مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالعامل الراضي يكون أكثر تعلقاً بعمله و أكثر حرصاً على المداومة. (1)

بحيث إذا كان الموظّف راض عن وظيفته فإنّ ذلك سيؤثر على مدى حرصه على المحافظة عليها. وكذا المداومة و عدم التّفكير في التغيب و عدم مزاوله العمل بشكل اعتيادي، في حين نجد أنّ الموظّف

(العامل) يتغيب إذا كان غير راض عن أحد جوانب الوظيفة التي يشغلها كالأجر باعتبار أنّ الفرد يلتحق بالعمل من أجل الحصول على عائد معيّن فمثلاً إذا كان الأجر الذي يتقاضاه متدني أو لا يتوافق مع الجهد الذي يبذله أو مع متطلبات معيشته فإنّ هذا سيؤثر على مستوى رضاه الوظيفي، و بالتالي يعتبر الغياب كنتاج عن عدم الرضا الذي يعبر به عن عدم اقتناعه بالمقابل الذي تمنحه له وظيفته.

ولقد أثبتت الدراسات بوجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي و بين معدّلات الغياب، ففي سنة 1955 في شركة انترناشيونال هارفار، وجد الباحثون أن معامل الارتباط كان مرتفعاً و مؤكداً على وجود علاقة بين الرضا و معدّل الغياب. (2)

و يحسب معدّل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

#### مجموع أيام الغياب للأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين  $\times$  عدد أيام العمل

بحيث:

- مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيّام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- متوسط عدد الأفراد العاملين يمثل متوسط عدد الأفراد في أوّل الفترة و آخرها.

1 مريجة خالد، أثر التحفيز على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة satem بوهران، جامعة وهران 2014.2015، ص 25  
2 نور الدّين عسلي، إدارة الصّراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة مذكرة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008.2009 ص 42.

- أيام العمل تمثل عد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية و الرسمية.  
 إن زيادة نسبة التغيب عن العمل من قبل بعض الأفراد العاملين من الظواهر السلبية التي تستحق الدراسة باعتبارها من ظواهر و مؤشرات انخفاض الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين و خاصة إذا كان عدم الرضا ناتج عن أجر متدني، كما أنّ التغيب المتكرر سيعقبه دوران العمل، و هو ما يعبر عن بداية لقرار ترك العمل بالمنظمة و البحث في مكان آخر عن وظيفة أفضل و بأجر أعلى.

## 2/ دوران العمل: (1)

يطلق على دوران العمل "بمعدل ترك الخدمة" ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به أيضا عدم الاستقرار في العمل. ويترك الموظف العمل لعدة أسباب أهمها:

- الاستقالة.
- العجز.
- المرض.
- الوفاة.
- الفصل.

كما قد تكون لأسباب أخرى تعود إلى بيئة العمل والتي قد تؤدي إلى الرغبة في عدم مواصلة العمل فيها ومن بين هذه الأسباب:

- عدم توفر بيئة ملائمة للعمل.
- نمط القيادة والإشراف.
- سياسة الأجور.

ودوران العمل يمكن أن يكون

أ/ داخلي: بمعنى الانتقال من قسم لآخر أي ما يطلق عليه بالتسرب الداخلي.

ب/ خارجي: أي ترك المؤسسة والانتقال إلى غيرها

1- محمد رياض حمزة، العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي، جريدة عمان، 22 نوفمبر 2015 في : (22/11/2015, 12:58). (Http// OMAN Daily/? p= 25598)

و يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات عدم الرضا الوظيفي ,حيث كلما ارتفع الرضا الوظيفي كلما كانت هناك رغبة أكبر في الاستقرار و البقاء في الوظيفة ,في حين أنه كلما كان الأفراد غير راضين عن وظائفهم كلما كان احتمال ترك العمل أو مغادرة المؤسسة مرتفع. وتجدر الإشارة إلى أنّ تدني مستوى الرواتب و الأجور من أهم أسباب ارتفاع معدل دوران العمل ,إذ يقوم بعض الأفراد بترك العمل و البحث في مكان آخر عن رواتب و أجور ذات مستوى أفضل من أجل تلبية مختلف حاجياتهم.(1)

وتتجم عن دوران العمل خسائر عديدة أهمّها تكاليف ترك العمل ,و ما يتطلبه من تدريب البديل و تكاليف إحلال محل تارك العمل و كذا إجراءات التّعيين الطويلة خاصّة بالنسبة للمؤهلات و المهارات العالية. بحيث أنّه في العديد من حالات ترك العمل و خاصّة التي تكون من قبل الكفاءات العالية و ذات أقدمية في المؤسسة يصعب إيجاد بديل عنه يتوفر على نفس الكفاءة و المرونة في العمل ,و هذا ما يتطلب إجراءات تدريبية للموظف الجديد ,إضافة إلى خسائر أخرى تتعلّق بالإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة و التدريب و انخفاض مستوى الأداء ,و تكاليف ساعات العمل الإضافية و ذلك بسبب نقص الكفاءة ممّا ينعكس على معدل الإنتاجية في المؤسسة. من جهة أخرى فإنّ الكفاءات التاركة للعمل في المؤسسة ستتحول للعمل بالمؤسسات المنافسة و خسارة المؤهلات و المهارات التي يتمتع بها هؤلاء الموظفون ,إضافة إلى الخوف من كشف الأسرار المهنية والخطط الإستراتيجية التي اطلع عليها هؤلاء الموظفين.

## 3/ الشكاوى و الإضراب

تعتبر الشكاوى نوع من الاحتجاجات و التي تعبر عن وجود مشكلة معينة، و كثرتها تدل على

غياب الرضا الوظيفي. و تنتشر الشكاوي عندما يكون هناك خلل في العلاقة القائمة بين الموظفين والمسؤولين في المؤسسة.

فعند استياء الموظفين من احد عناصر العمل تدفع بهم إلى رفع شكاويهم للرؤساء سواء كتابيا أو شفويا. هناك عدّة أسباب تدفع بالموظفين إلى رفع شكاويهم و من بينها نذكر:

- عدم كفاية الأجر - صعوبة العمل - عدم الشعور بالأمن - قلة فرص الترقية.

و بالتالي يمكن القول أنّ عدم كفاية الأجر سيؤدي إلى ارتفاع عدد الشكاوي المقدمّة، و العكس

فإنّ كفايتها في تلبية متطلباتهم ستخلق لديهم شعورا بالرضا الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض عدد الشكاوي.

و إذا لم تأتي الشكاوي بأيّ جديد أو تغيير فإنّهم سيلجؤون إلى اتّخاذ أسلوب آخر للمطالبة

بحقوقهم و يتمثل هذا الأسلوب بالإضراب إذ يعبر هذا الأخير عن الإختلالات التي تعقب العلاقات التنظيميّة، بمعنى هناك خلل في أحد العوامل المؤثرة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين و بالتالي

يمكن استخدام الإضراب كمؤشر لقياس درجة عدم الرضا لديهم بحيث يعرف الإضراب على أنّه " شكل

من أشكال الفعل في المجتمع يتضمّن الامتناع عن العمل، أو هو الإجراء الرادع الذي تلجأ إليه النقابات

العماليّة للتعبير عن وضعيّة العمال التي يعيشونها و لا تتوافق مع متطلباتهم" (1)

و يعتبر الإضراب نوع من الغياب الذي يؤدي بالموظف إلى عدم أدائه لوظيفته رغم تواجده

في المؤسسة. و هناك نوعين من الإضراب منه ما هو رسمي، ومنه ما هو غير رسمي، فالإضراب

الرسمي هو الإضراب الذي يقوم به جميع الموظفين في إطار منظم و بإشعار مسبق.

1. لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للنشر و التوزيع، 2007، ص190.

أما الإضراب غير الرسمي هو الذي يقوم به فئة معينة من الموظفين في إطار غير منظم و دون إعلام النقابة المسؤولة عن ذلك.

و تجدر الإشارة إلى أنّ معظم الإضرابات كانت بسبب انخفاض الأجور باعتبار هذه الأخيرة هي الملية

الوحيدة لمتطلبات معيشته ,و بالتالي انخفاضها أو عدم كفايتها لتلبية متطلباته سيولد لديهم شعورا

بالاستياء و عدم الرضا سيؤدي غلى اتخاذ إجراءات للمطالبة بتحسينها ويعتبر الإضراب وسيلة لذلك.(1)

وفي ختام هذا المبحث و بعد الإطلاع على مختلف الدراسات التي قامت بدراسة الأجر كأحد

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي يمكننا القول أنّ الأجر يعتبر عاملا أساسيا لتحقيق الرضا الوظيفي

بحيث الرضا عن الأجر سيدفع بالموظفين إلى تحسين أدائهم ,رفع إنتاجيتهم ,ضمان ولائهم و بقائهم في

المؤسسة وكذا رفع الروح المعنوية لديهم .أما عدم تلبية الأجر لمتطلبات معيشة الموظفين سينجم عنه

عدّة آثار سلبية كالغياب ,دوران العمل ,كثرة الشكاوي و اللجوء إلى الإضراب.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى النتائج التالية:

يعتبر الأجر أحد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، و قد قمنا بإبراز ذلك من خلال السلوكيات

النّاجمة عن الموظف بحيث:

إذا كان الموظف راض عن الأجر الذي يتقاضاه فإنّ ذلك سيؤثر بالإيجاب على مستوى أدائه و إنتاجيته

وولائه للمؤسسة، و بالتالي عدم تفكيره في البحث عن وظيفة أخرى ممّا يضمن الاستقرار سواء بالنسبة

للمنظمة، أو بالنسبة للموظف بحيث يعطيه ذلك شعورا بالارتياح و الاستقرار النفسي.

في حين إذا كان غير راض عن الأجر الذي يتقاضاه فإنّ ذلك يؤدي إلى ممارسة سلوكيات سلبية تبين

عدم رضاه عن ذلك كالتغيب، كثرة الشكاوي، الإضرابات ، دوران العمل.

و هذه النتائج تؤكد صحة الفرضية التي طرحناها أعلاه بمعنى حقًا هناك علاقة طردية بين الأجر و

الرضا الوظيفي، فكلما اقتنع الفرد العامل بأجره كلما كان راضيا و أدى عمله بجدّ ، و كلما كانت درجة

اقتناعه بالأجر ضعيفة كلما أدى ذلك إلى بروز مجموعة من المظاهر السلبية.

## الفصل الثاني



### تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل النظري إلى عرض إشكالية البحث و دراسة أهمّ الجوانب المتعلقة بالأجر و الرضا الوظيفي ، و عرض الدراسات التي أفرت بالعلاقة القائمة بينهما، ارتأينا إلى تخصيص هذا الفصل لإجراء الدراسة الميدانية و ذلك لغرض ترجمة الحقائق النظرية إلى معطيات ملموسة وذلك على موظفي المدرسة و هذا من خلال توزيع الاستبيان الذي أعدناه على العينة التي اخترناها. و لهذا الغرض قمنا بطرح الفرضية التالية - "لا يقتصر الرضا الوظيفي على الأجر فقط، بل هناك عوامل أخرى على غرار الدخل تحفز العامل على الشعور بالرضا". سنعمد في هذا الفصل إذن إلى دراسة نظام الأجور و تأثيره على الرضا الوظيفي لموظفي هذه المدرسة و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار القانوني للأجر في الجزائر

المبحث الثاني: دراسة مونوغرافية للمدرسة العليا للاقتصاد بوهران

المبحث الثالث: مراحل الاستبيان و تحليل نتائجه

## المبحث الأول: الإطار القانوني للأجر في الجزائر

لقد حظيت الوظيفة العامة باهتمام العديد من الباحثين باعتبارها الإطار العام الذي يحكم سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات و الإدارات العمومية، و كذا ارتباطها بالحياة المهنية للفرد، بحيث يستفيد الموظف بمجموعة من الحقوق و بالمقابل تترتب عليه مجموعة من الواجبات، و يعتبر الحق المالي من أهم الحقوق التي يحوز عليها الموظف و الذي يتلقاه على شكل راتب شهري و الذي نصت عليه قوانين الوظيفة العمومية و سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الموظف و كيفية حساب أجره حسب التشريع الجزائري.

### المطلب الأول: تعريف الموظف العام

يحظى الموظف العمومي بأهمية كبيرة و ذلك نظرا للدور الذي يلعبه في تلبية مختلف الحاجات العامة و خدمة الصالح العام، و يختلف مفهوم الموظف العمومي من دولة لأخرى و ذلك باختلاف تشريعاتها، و سنعمد نحن إلى تعريف الموظف حسب التشريع الجزائري التي تعتبر متعددة بتعدد التشريعات المتعلقة بالوظيفة العمومية والمتمثلة في:

1- نصت المادة الأولى من الأمر 133/66 على أنه: "يعتبر موظفين الأشخاص المعينون في وظيفة دائمة الذين رسموا في درجة التسلسل في الإدارات المركزية التابعة للدولة و المصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات و الجماعات المحلية وكذلك المؤسسات و الهيئات حسب كفاءات تحدّد بمرسوم. و هذا القانون لا يسري على القضاة، القائمين بشعائر الدين و أفراد الجيش الوطني الشعبي."

انطلاقا من التعريف الذي جاءت به نص هذه المادة نخلص إلى أنّ الموظف هو الشخص

المعيّن في وظيفة دائمة و ليس بصفة مؤقتة في أحد المؤسسات التابعة للدولة.(1)

1ج، د، ش، الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 1966/06/02، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة

الرسمية، ع.16 الصادر بتاريخ 1966،/06/08، ص.574

و حسب هذا التعريف فإنّ العناصر المحدّدة للموظف العمومي هي:

- صدور أداة قانونية للتعيين

- أن تكون الوظيفة دائمة و منصفة

- أن تكون في خدمة مرفق عام

2- أما بالنسبة للقانون رقم 12/78 فقد جمع بين الموظف و العامل بمفهوم شامل ألا و هو العامل، وذلك رغم اختلاف النشاط المنوط لكلّ منهما، و قد عرّف هذا القانون العامل في مادته الأولى على أنّه: "يعتبر عاملاً كلّ شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري، ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمّال أثناء ممارسته نشاطه المهني". (1)

بمعنى هذا القانون لم يفرّق بين مفهومي الموظف و العامل، و عرّف العامل على أنّه كلّ

شخص يزاول نشاطاً ما سواء كان يدويّاً أو فكريّاً.

3- و نظراً لوجود تمييز قديم بين قطاع الوظيفة العمومية و القطاع الاقتصادي جاء المرسوم رقم 59/85

ليفرق بين الموظف و العامل بحيث تنص المادة 5 منه: "يطلق على العامل الذي يثبت في منصب عمله بعد إنهاء المدة التجريبية تسمية موظف". (2)

بمعنى جاء هذا القانون ليفرّق بين العامل و الموظف، ويعرف الموظف على أنّه كلّ شخص

معين بصفة دائمة في مكان عمله وذلك بعد انتهاء المرحلة التجريبية.

---

1- ج، ج، د، ش، الأمر رقم 12/78، المؤرخ في 1978/08/05، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، ع. 32، الصادر بتاريخ 1978/08/08، ص. 724.

2- ج، ج، د، ش، الأمر رقم 59/85، المؤرخ في 1985/03/23، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والادارات العمومية، الجريدة الرسمية، ع. 3، الصادر بتاريخ 1985/03/24، ص. 3.

4- و مع صدور الأمر 03/06 نصت المادة 04 منه على أنه: "يعتبر موظفا كلّ عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة السلم الإداري". (1)

انطلاقا من هذا التعريف يمكننا استنتاج العناصر المحددة للموظف العمومي و هي:

- صدور أداة قانونية. - ديمومة الوظيفة. - الترسيم أي التثبيت في رتبة مقررة في السلم الإداري.

### المطلب الثاني: تعريف الأجر وكيفية حسابه:

إذا كانت دراسة الوظائف تعني تحليل ووضع وصف لها ثم تقييمها، فإن الهدف الأساسي لكل هذا العمل هو التوصل إلى تحديد الأهمية النسبية لهيكل الوظائف في المنظمة وهذه النتيجة تعتمد أساسا في تصميم هيكل الأجور. لذا سنحاول في هذا الفصل استخدام نتائج دراسة الوظائف في تحديد هيكل الأجور، وعليه ارتأينا أولا تحديد بعض المصطلحات:

- الأجر: هو ما يحصل عليه العامل يوميا، أو أسبوعيا، أو بالساعة.

- المرتب: يطلق على المقابل الذي يتقاضاه العامل شهريا.

لكن المصطلحان أصبحا حاليا يستخدمان بدلا بعضهما ولا فرق بينهما.

- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاع.الخام

- صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات مثل التأمينات، المعاش.

- و في ظلّ القانون الحالي و المتمثل في الأمر 03/06 و الذي شمل مختلف الجوانب المتعلقة

بالوظيفة العمومية و الموظف العمومي على وجه الخصوص و ذلك باعتباره الفاعل الرئيسي في السلك

العمومي، و نجد أنّ من أهمّ الجوانب التي تناولها حق الموظف في الراتب بحيث تنص المادة 32 منه :

للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب. (2)

1- ج، ج، د، ش، الأمر رقم 03،/06 المؤرخ في 03/07/2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، ع.46 الصادر بتاريخ 03/07/2006، ص.4.

2- أمر 03/06 مرجع سابق. ص.12.

و انطلاقا من المادة 08 من هذا القانون و التي تنصّ على أنّ أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب تصنّف إلى أربعة مجموعات وهي ( أ،ب،ج،د ) و التي قام المرسوم رقم 304/06 بتحديد عدد الأصناف المدرجة في كلّ صنف و عددها 17 بعدما كانت 20 صنفا، و سبعة أقسام فرعية خارج الصنّف

توافق مختلف مستويات التأهيل و هي:

**المجموعة أ:** و توافق الأصناف الحادي عشر إلى السابع عشر، و هذه المجموعة خصّصت لمستويات التّعليم، أو التّكوين المعادلة لشهادة الليسانس على الأقل. **(مستخدمي التأطير).**

**المجموعة ب:** و توافق الصنّفين التّاسع و العاشر و هذه المجموعة مخصّصة لمستويات البكالوريا + سنتين من التّكوين ، أو شهادة الدراسات الجامعية التّطبيقية أو البكالوريا + ثلاث سنوات من التّكوين. **(مستخدمي التطبيق).**

**المجموعة ج:** توافق الصنّفين (7) و (8) و هذه المجموعة مخصّصة لمستويات التّعليم و التّكوين للسنة الثالثة من التّعليم الثانوي و شهادة البكالوريا. **(مستخدمي التحكم)**

**المجموعة د:** توافق الأصناف من الأوّل إلى السّادس، هذه المجموعة مخصّصة لمستويات التّعليم أو التّكوين الأدنى من السنة الثالثة من التّعليم الثانوي المكتملة عند الاقتضاء بتكوين مهني. **(مستخدمي التنفيذ)**

و فيما يخصّ الأقسام السبعة خارج الصنف فهي توافق مستويات تأهيل الماجستير، شهادة الدراسات العليا، شهادة الدراسات الطبية المتخصصة، دكتوراه الدولة، دكتوراه الدولة في العلوم الطبية، و التّاهيل الجامعي. **(1)**

و يضم كل صنف درجات معيّنة توافق تقدّم الموظف في رتبته، كما يخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية و هذا ما نصت عليه المادة 114 من الأمر 03/06. وتتص المادة 119 إلى 122 من هذا القانون يشمل الراتب على مايلي:

- الراتب الرئيسي

- العلاوات و التعويضات.

**مثال على: موظف ينتمي إلى الصنف 12 ، الدرجة 2 .** بحيث تتص المادة 122 على أنه يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها.

و ينتج الراتب الرئيسي من حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية وقد تطرق المرسوم 304/07 بالتفصيل إلى تحديد الأصناف، الدرجات والرقم الاستدلالي الخاص بكلّ درجة، وكذا تحديد قيمة النقطة الاستدلالية التي قدرت ب 45 دج و ذلك طبقا للمادة 8 منه (1).

**مثال: كيفية حساب الراتب الرئيسي**

الرقم الاستدلالي الأدنى: 537

الرقم الاستدلالي للدرجة : 54

**ملاحظة:** هاتين القيمتين محددتان في الشبكة الاستدلالية

---

1 ج، د، ش، المرسوم الرئاسي 304،/07 المؤرخ في 29/09/2007، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، ع.61، الصادر في 30/09/2007، ص.11.

### 1- حساب الرقم الاستدلالي للمرتب:

الرقم الاستدلالي للمرتب = الرقم الاستدلالي الأدنى + الرقم الاستدلالي للدرجة

$$\text{الرقم الاستدلالي للمرتب} = 537 + 54 = 591$$

الراتب الرئيسي = حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للمرتب X قيمة النقطة الاستدلالية

$$\text{الراتب الرئيسي} = 26\ 595.00$$

إضافة إلى الراتب الرئيسي يستفيد الموظف من مجموعة من التعويضات و ذلك حسب المادة 124 من

هذا القانون كتعويض الخبرة ، المرد ودية، تعويض الضرر، تعويض المنطقة ، إضافة إلى المنح

العائلية.....الخ.حيث تمنح لكلّ منها نسبة معيّنة محددة من قبل.

و مجمل هذا ينتج لنا الراتب الخام الذي تقتطع منه نسبة من الضريبة و الضمان الاجتماعي وبهذا

سنحصل في الأخير على الأجر الصافي الذي يتقاضاه الموظف.

بمعنى: الأجر الخام = الأجر الأساسي + التعويضات و المنح

الأجر الصافي = الأجر الخام - الاقتطاعات الضريبية.

المبحث الثاني :

## دراسة مونوغرافية للمدرسة العليا للاقتصاد بوهران





## 1- التعريف بالمدرسة:

مدرسة وهران العليا للاقتصاد هي مدرسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ولدت من تحول المدرسة التحضيرية في العلوم التجارية الاقتصادية والأعمال وعلوم الإدارة في وهران إلى مدرسة عليا. في الواقع ، بعد 7 سنوات من وجودها (المرسوم التنفيذي رقم 10-161 المؤرخ 28 يونيو 2010) ، انتقلت المدرسة الإعدادية في العلوم الاقتصادية والتجارية والتسييرية بوههران ، إلى المدرسة العليا للاقتصاد في وهران منذ 15 فبراير ، 2017.

الهدف الأول من المدرسة العليا للاقتصاد (ESE) هو الترحيب بأفضل حاملي شهادة البكالوريا ، من أجل تقديم تدريب جيد لهم ، من خلال جميع الموارد المادية والبشرية التي توفرها لهم. في الواقع ، تميل المدرسة العليا للاقتصاد في وهران دائما إلى تقديم أفضل ظروف الدراسة لطلابها لجعلهم من النخبة والمديرين التنفيذيين في اليوم التالي. يمكن تلخيص مهامها فيما يلي:

- دعم طلابنا نحو النجاح.
- تدريب الطلاب ليصبحوا اقتصاديين ومديرين قادرين على تحليل وفهم تعقيد المشكلات الحالية.
- توفير تدريب جيد للسماح للاندماج المهني لخريجي المدارس وتعزيز تطورهم الوظيفي.
- التدريب المقدم في المدرسة العليا للاقتصاد بوههران (ESE) هو عبارة عن دورة من دورتين. في الواقع ، من خلال دمج مدرستنا ، يبدأ الطلاب دراستهم بدورة أولى من الفصول التحضيرية لمدة عامين. ستوفر لهم هذه الدورة الأولى الفرصة لأخذ امتحان وطني لخمسة مدارس وطنية في خمس ولايات، الجزائر العاصمة. وهران. عنابة. قسنطينة و تلمسان ،القبول في المدارس الكبرى ، والتي من خلالها سيتمكنون من بدء دورة ثانية من ثلاث سنوات من الدراسة ، وذلك عن طريق إتباع تخصصين في السنة الثانية من الطور الثاني، التخصص الأول اقتصاد رقمي، أما التخصص الثاني هو، التمويل والرقمنة المالية.
- أما التخصصات التي تخص السنة الثالثة من الطور الثاني، تتمثل في تخصصين كذلك،التخصص الأول هو، اقتصاد رقمي. أما التخصص الثاني هو، اقتصاد الطاقة.
- مع درجة الماجستير الرئيسية أو المهنية أو الأكاديمية أو الهندسية ، وفقاً للخيار الذي كانوا سيتبعونه.

في الواقع ، الفائزون في المسابقة لديهم إمكانية الاستمرار في المدرسة ESE أو الذهاب إلى مدارس عليا أخرى مثل EHEC بالجزائر العاصمة و ESC بعنابة وقسنطينة و ENSSEA بتلمسان وما إلى ذلك. وهذا يعتمد على بطاقات رغباتهم ، والتي لا يمكن أخذها في الاعتبار ، فقط إذا كان المتوسط الذي تم الحصول عليه في المنافسة سيسمح بذلك.

ستقدم مدرسة وهران للاقتصاد للفائزين في المسابقة تدريباً متطوراً مع مجموعة متنوعة من التخصصات ، لتلبية الاحتياجات الحالية للسوق الجزائري ، مثل اقتصاديات الطاقة والاقتصاد الرقمي ، إلخ. سوف يمنحهم هذا التدريب المعرفة النظرية والأكاديمية مع مدرسين جيدين ، من الأوساط الأكاديمية ولكن أيضاً من العالم المهني ، لأنه في الواقع ، لا يستهدف تدريب المدرسة ESE في وهران الجانب النظري فحسب ، بل الجانب العملي أيضاً ، بقدر ما يقدم الطلاب فرصة للذهاب إلى الميدان ، من خلال الذهاب إلى العالم المهني ، من خلال فترات تدريب قصيرة وطويلة الأجل ، خلال الدورة الثانية و أيضاً الدورة الأولى من فترة التدريس.

## 2- بطاقة فنية عن المدرسة:

عدد العمال في المدرسة: 144 موظف، مقسمين كالآتي.

عدد الأساتذة: 70 أستاذ

3- أساتذة التعليم العالي، 8- محاضرين قسم أ، 32- محاضرين قسم ب، 25- مساعدين قسم أ،

2- مساعدين قسم ب،

عدد الموظفين الإداريين: 56 موظف

عدد المتعاقدين: 15 متعاقد دائم

عدد الأطباء: 1 طبيب + 1 ممرض

عدد العياديين النفسيين: 1

### 3- التعداد الفعلي للطلبة لسنة: 2021-2020

التعداد	السنة
219 (210 طلبة جدد+03 طلبة بكالوريا سابق 2020 محولون+02 طلبة معيدي السنة+04 إعادة إدماج من عطلة أكاديمية)	السنة الأولى - قسم تحضير
168 ( 161 منتقلين من السنة الاولى+04 معيدي السنة+02 طلبة محولون+01 إعادة إدماج من عطلة أكاديمية )	السنة الثانية - قسم تحضير
190 ( 116 طلبة المدرسة العليا للاقتصاد+74 طلبة المدارس العليا الأخرى)	السنة الأولى - طور الثاني
139 ( بينهم 01 طالب إعادة إدماج من عطلة أكاديمية) 47 طالب تخصص ( اقتصاد رقمي ) 92 طالب تخصص ( التمويل والرقمنة المالية )	السنة الثانية - طور الثاني
130 طالب 78 طالب تخصص ( اقتصاد رقمي ) 52 طالب تخصص ( اقتصاد الطاقة )	السنة الثالثة - طور الثاني
847	المجموع

## الهيكل التنظيمي للمؤسسة



### التعريف بمصالح هذا الهيكل:

1/ المديرية: يعيّن مدير المدرسة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي و تنتهي مهامه بنفس الشكل.

#### مهامها:

- التصرف باسم المدرسة.
- تنفيذ مداورات مجلس الأمانة العامة والمدراء المساعدين .
- إعداد ميزانية التسيير للمدرسة و الأمر بصرف النفقات.
- إعداد التقارير و الجداول الدورية و إرسالها إلى السلطة الوصية.(1)

### 2/ المدراء المساعدين:

يوجد ثلاث مدراء مساعدين

1- المدير المساعد المكلف بالتعليم والشهادات والتكوين المتواصل:

#### مهامه:

- الإشراف على التعليم والتريصات والتقييم.
- الإشراف على مصلحة التكوين المتواصل والأولي.
- الإشراف على الشهادات.

2- المدير المساعد المكلف بالتكوين والدكتوراه والبحث العلمي والتطور التكنولوجي والابتكار وتطور

#### المقاولاتية:

#### مهامه:

- الإشراف على مصلحة الابتكار و ترقية المقاولاتية.
- متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه.
- الإشراف على التكوين في الطور الثالث، أي السنة الثالثة ماستر.

### 3- المدير المساعد المكلف بأنظمة الإعلام والاتصال والعلاقات الخارجية:

مهامه:

- الإشراف على مصلحة العلاقات الخارجية.
- الإشراف على مصلحة اليقظة، الإحصاء والإستشراق.
- تنشيط الإعلام والاتصال.

### 4- الأمين العام:

هو بمثابة مركز استقبال و انجاز الأعمال الإدارية، و همزة اتصال بمديرة المؤسسة وهو ركيزة الأساسية التي تمر عليها جميع الأعمال والنشاطات التي تخص المدرسة، وله عدة مهام أخرى ويشرف على عدة مصالح، من بينها:

- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- رئيس مصلحة الخدمات الجامعية.
- مركز الطبع و السمعي البصري.
- مكتب الأمن الداخلي للمدرسة.
- نائب مدير المالية والوسائل.
- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية.

### 5- مدير المكتبة:

**المكتبة:** هي الفضاء الذي تتوفر فيه مختلف الكتب، الوثائق و التي تمكن الطلبة و الأساتذة من اقتناء احتياجاتهم من المعلومات المتوفرة فيها، وحتى الطلبة الخارجيين المرخص لهم من طرف مؤسساتهم يمكنهم استغلال هذا الفضاء، و يشرف على تسييرها مدير المكتبة الذي يحرص على تقديم الخدمات المكتبية إلى الطلبة، الباحثين و المدرسين.



كما يستفيد طلبة السنة الخامسة والدكتوراه، وكذا الأساتذة من نظام (SNDL) الذي يسهل عليهم عملية البحث بالإضافة إلى تخصيص موقع المكتبة الرقمية إقرأ (IQRAA) لجميع الطلبة و الأساتذة دون استثناء للإطلاع على الكتب المتاحة بديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية. وتمكن مكتبة هذه المدرسة من الاقتناء سواء عن طريق:

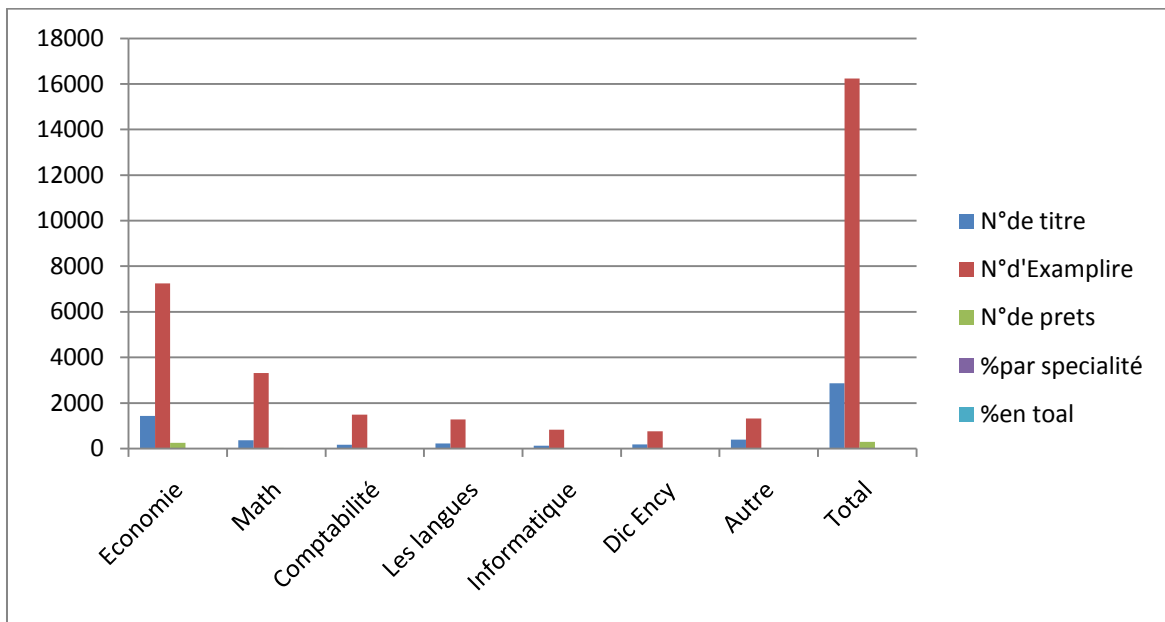
- الاستعارة الداخلية: بحيث هناك كتب تلزم القارئ الإطلاع عليها داخل حدود المكتبة.
- الاستعارة الخارجية: حيث يمكن للطلاب أن يستعير هذه الكتب خارج حدود المكتبة.(1)

**\* برنامج الإعارة الخارجية \***

عدد الكتب المسموح بها	الأيام المخصصة للإعارة
02	السنة الأولى والسنة الثانية
04	السنة الثالثة، السنة الرابعة، الخامسة والدكتوراه
	من السبت إلى الخميس ماعدا الثلاثاء مخصص لإرجاع الكتب

والجدول الآتي يبين لنا التخصصات وعدد الكتب المتوفرة في فضاء هذه المكتبة.

specialité	N°de titre	N°d'Exemplaire	N°de prêts	%par specialité	%en toal
Economie	1428	7250	247	84%	3%
Math	358	3314	20	7%	1%
Comptabilité	162	1482	4	1%	0%
Les langues	221	1281	5	2%	0%
Informatique	118	825	0	0%	0%
Dic Ency	186	761	8	3%	1%
Autre	394	1324	11	4%	1%
Total	2867	16237	295	100%	2%



### المبحث الثالث: مراحل دراسة الاستبيان و تحليل نتائجه

يهدف توضيح مدى تأثير الأجر على الرضا الوظيفي و الإجابة على الفرضيات البالغ

عددها فرضيتين، قمنا بإعداد استبيان يضم 20 سؤالاً. وقد وُزِعَ على عينة من الموظفين بالمؤسسة و يظّم مختلف الدرجات الوظيفية، أي أنّها عينة مقصودة قدرت ب 60 فرداً.

#### المطلب الأول: مراحل الاستبيان

يمرّ الاستبيان الذي أعدناه بمرحلتين أساسيتين هما كالآتي:

أولاً: مرحلة إعداد الاستبيان: تمرّ هذه المرحلة بمجموعة من الخطوات و المتمثلة في:

1/ صياغة الاستبيان: حيث قمنا في البداية بمحاولة أولية لصياغة الاستبيان، و بعد إجراء التعديلات

قمنا بصياغة هذه الاستمارة في شكلها النهائي والتي تضمنت ثلاثة أجزاء، حيث خصّصنا:

الجزء الأول: للمعلومات الشخصية.

الجزء الثاني: للمعلومات حول الأجر و الرضا الوظيفي.

الجزء الثالث: للمعلومات حول علاقة الأجر بالرضا الوظيفي.

و قد تمحور الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه على مجموعة من الأسئلة و هي كالتالي:

\* الأسئلة المغلقة: حيث تتضمن الإجابة إما: نعم، لا، نوعاً ما.

و الإجابة عن الأسئلة الأخرى إما ب: راض، غير راض، راض نسبياً.

\* الأسئلة المفتوحة: حيث يترك فيها المجال للمجيب عنها للتعبير عن رأيه بكلّ حرية على عكس الأسئلة

المغلقة.

2/ اختيار عينة الدراسة: لقد شملت عينة الدراسة 60 موظف من هذه المؤسسة و من مختلف الدرجات

الوظيفية، و تظّم هذه العينة:

- فئة الأساتذة (دائمين).

- فئة الإداريين (متصرفين رئيسيين، متصرفين محللين، أعوان إدارة، أعوان حفظ بيانات... الخ).

- فئة المتعاقدين الدائمين، (CDI).

### 3/ جمع البيانات و المعلومات :و ذلك من خلال:

- توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.
- جمع الاستبيانات و استرجاعها بعد ترك المجال لهم بالإجابة على الأسئلة الموضوعية فيها بكل حرية.

#### ثانيا :مرحلة عرض نتائج الاستبيان

تضم هذه المرحلة عرض النتائج المتحصّل عليها في الاستبيان و ذلك بإتباع تقنيات البحث التالي:

- الجداول- الأعمدة البيانية

#### المطلب الثاني :تحليل نتائج الدراسة من خلال تفرغ البيانات

سنعمد في هذا المطلب إلى تفرغ نتائج الاستبيان و ذلك في جداول من أجل دراستها و تحليلها.

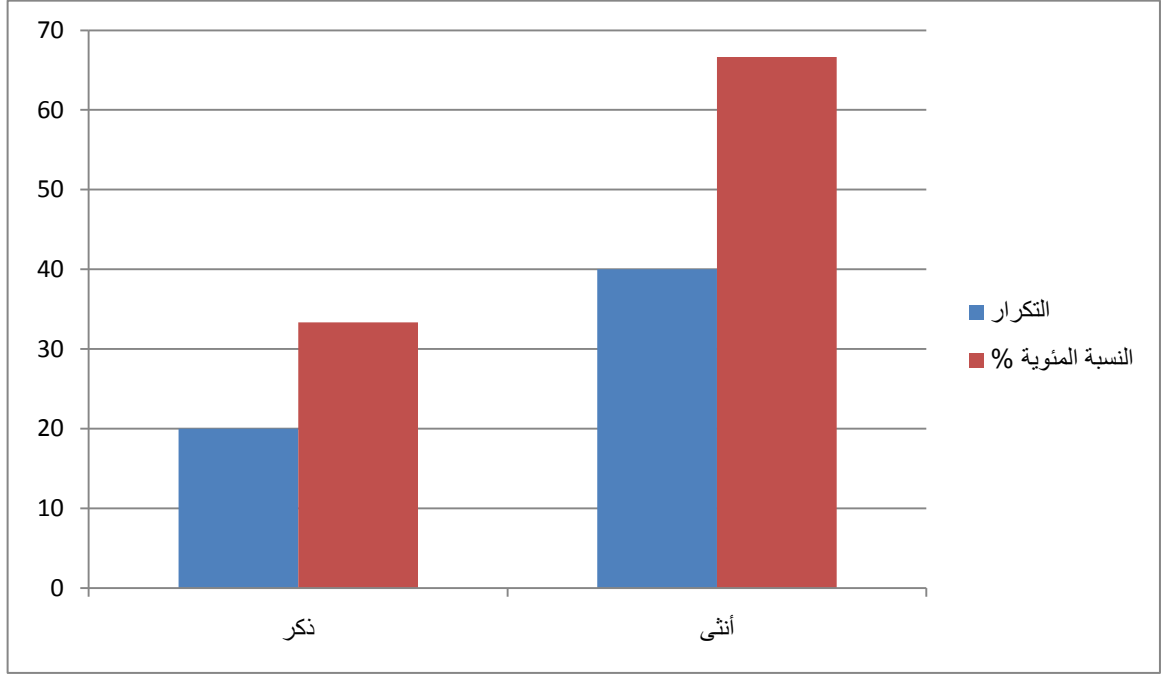
#### أولا :عرض و تحليل المعلومات الشخصية:

اناث				ذكور				الجنس	
المجموع	من 41	من 31	من 20	المجموع	من 41	من 31	من 20	السن	
	فما فوق	الى 40	الى 30		فما فوق	الى 40	الى 30		
40	15	15	10	20	5	10	5		
جامعي	تكوين مهني	ثانوي	متوسط أو أقل	جامعي	تقني سامي	تكوين مهني	ثانوي	متوسط أو أقل	المستوى التعليمي
	20	11	9		0	13	1		
إطار سامي	إطار	تقني سامي	عون إدارة	إطار سامي	إطار	تقني سامي	عون إدارة	الفئة المهنية	
	7	9	10		14	3	14		
فما فوق	من 10	من 5	أقل من 5 سنوات	من 10	من 10	من 5	أقل من 5 سنوات	الأقدمية المهنية	
	15	15	10		15	15	10		
3	8	10	13	5	6	8	7		

1/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	20	33.33
انثى	40	66.66
المجموع	60	100

شكل رقم 1: تمثيل بياني لإجابات العينة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

انطلاقا من هذا الجدول و التمثيل البياني نلاحظ أنّ نسبة الذكور في هذه العينة تمثل نسبة

33.33%، في حين تمثل نسبة الإناث 66.66% منها. وهذا يدلّ على أنّ قطاع التعليم العالي في هذه

المؤسسة يشمل على العنصر النسوي أكثر من الذكور و هذا راجع إلى:

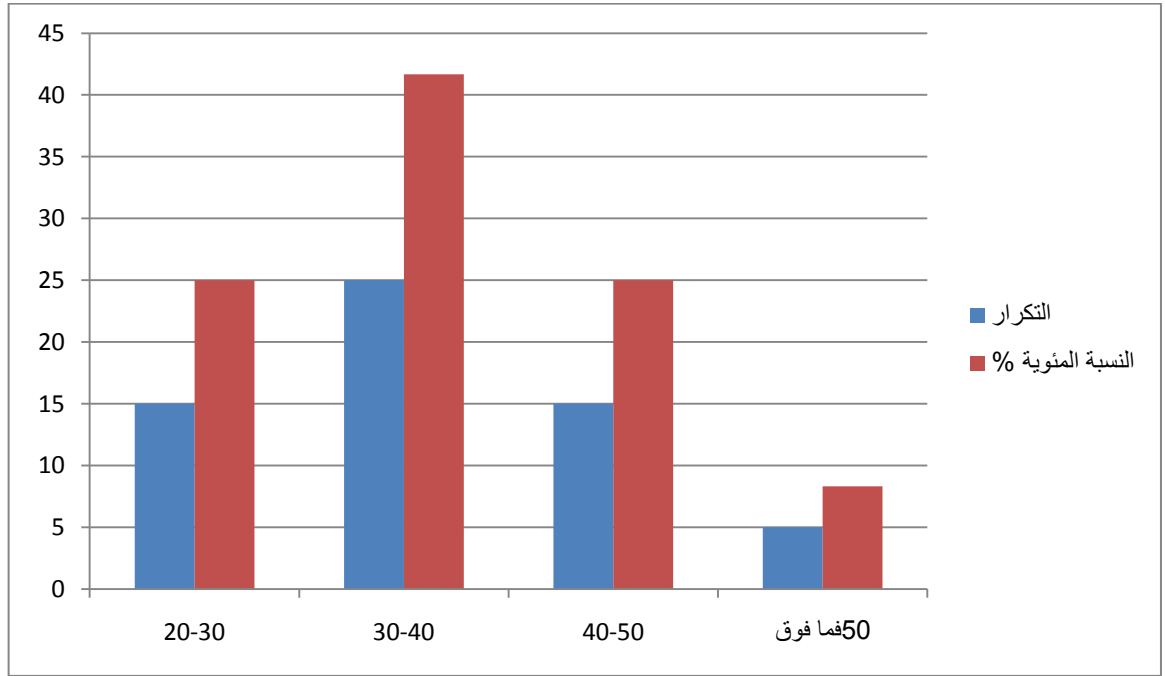
مكانة هذه الوظيفة داخل المجتمع، فهي مقبولة من الأغلبية، فالأغلبية يتقبل فكرة عمل المرأة أكثر في

مجال التعليم العالي على عكس القطاعات الأخرى التي يرونها مناسبة أكثر للرجال.

2/ توزيع أفراد العينة حسب السن:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 - 30	15	25
من 30 - 40	25	41.66
من 40 - 50	15	25
من 50 فما فوق	5	8.33
المجموع	60	100

شكل رقم 02 : تمثيل بياني لإجابات العينة



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يبين هذا الجدول و التمثيل النسبي لها مختلف الفئات العمرية لعينة الدراسة، و نلاحظ أنّ الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة تمثل نسبة 25%، ثمّ تليها الفئة ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 41.66% ثمّ تليها الفئة من 40 إلى 50 بنسبة 25% وبعدها فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 8.33% من مجموع العينة التي تمثل الأقلية .

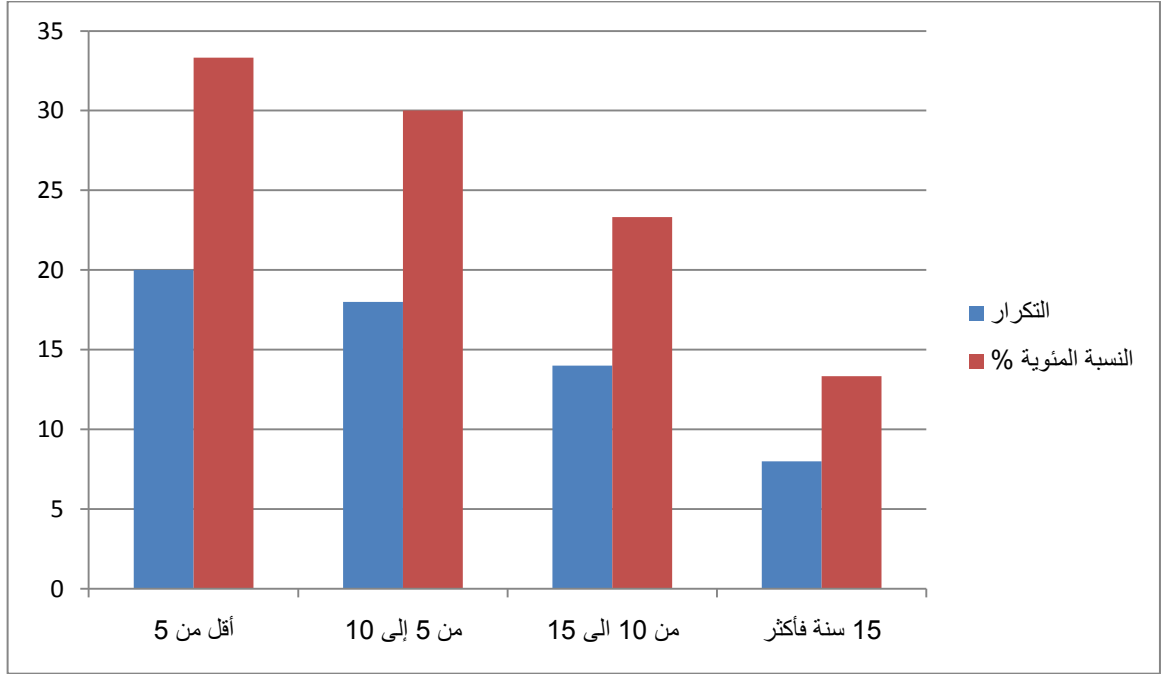
و انطلاقا من كلّ هذه النتائج يمكن القول أنّ:

- 1- هذه المؤسسة تتوفر على مختلف الطاقات البشرية، ممّا يمكنها الاستفادة بمختلف المؤهلات.
- 2- تحتل الفئة من 30 إلى 40 سنة النسبة الأعلى و هذا يدلّ على أنّ قطاع التعليم العالي هذه المؤسسة لا يزال يستقبل الخريجين الجدد من الشباب. خاصة الماستر والذين لديهم خبرة سواء في التعليم كأساتذة متعاقدين أو كإداريين في عقود ما قبل التشغيل، و هو مؤشر إيجابي من ناحية أنّه يشمل أفلادا في مجملهم شباب أي ذوي طاقات كبرى ، في نفس الوقت و عند التمعّن في النسبة 7.5 الممثلة للفئة التي يتجاوز عمرها 50 سنة، نجد أنّها قليلة جدًا و هو مؤشر سلبي ذلك أنّ الكبار في السن يعني كبر الخبرة التي يتمتعون بها .

### 3/ توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
أقلّ من 5 سنوات	20	33.33
من 5 إلى 10 سنوات	18	30
من 10 إلى 15 سنة	14	23.33
15 سنة فأكثر	8	13.33
المجموع	60	100

شكل رقم 03 : يمثل التمثيل البياني للجدول



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

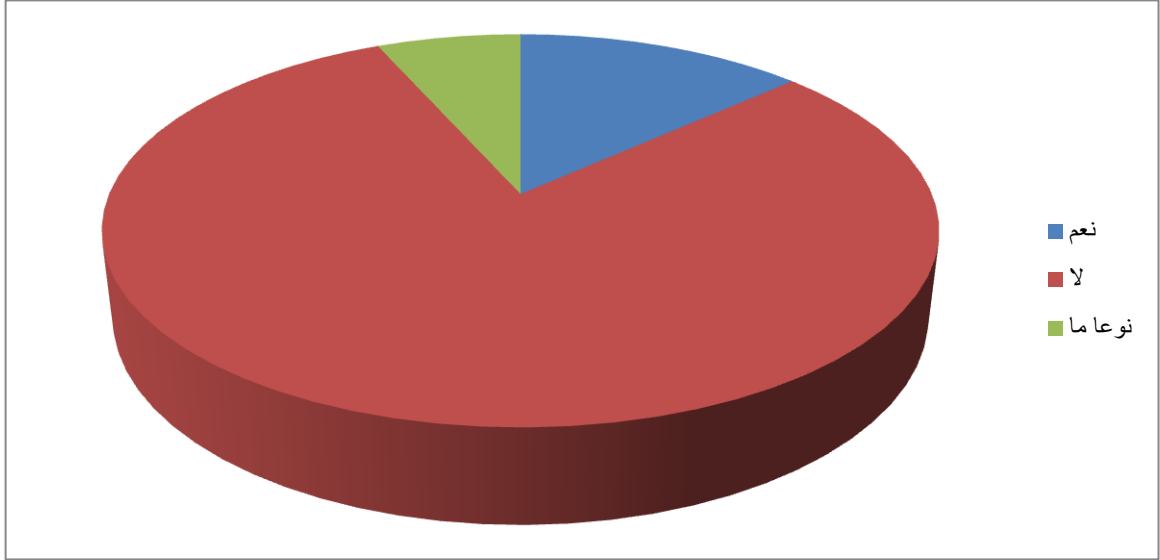
انطلاقا من هذا الجدول نجد أنّ نسبة 33.33% لها خبرة مهنيّة أقل من 5 سنوات ثم تأتي فئة ذات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 30%، ثم تليها فئة ذات الخبرة من 10 إلى 15 سنة بنسبة 23.33% و في الأخير تأتي الفئة ذات الخبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة 13.33% و نلاحظ من خلال هذه النسب أنّ الفئة ذات الخبرة المهنيّة الأقل من 5 سنوات تمثّل النسبة الأعلى وهذا يدلّ على استقطاب الخريجين الجدد. من جهة، و من جهة أخرى يدلّ على أنّ هذه المؤسسة لا تتوفر على ما يكفي من الموظفين ذوي الخبرات ، خاصة و أنّ هؤلاء يمثلون نسبة سابقة الذكر من ناحية العمر، أي أكثر من 50 سنة هي الفئة التي ستكون بعد فترة وجيزة من المستفيدين من التقاعد.



ثانيا : تحليل المعلومات المتعلقة بالأجر و الرضا الوظيفي  
الجدول رقم 01 : هل يتناسب الأجر مع مستواك العلمي؟

الإجابة	نعم	لا	نوعا ما	المجموع
التكرار	8	48	4	60
النسبة %	13.33	80	6.66	100

الشكل رقم 04 : يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



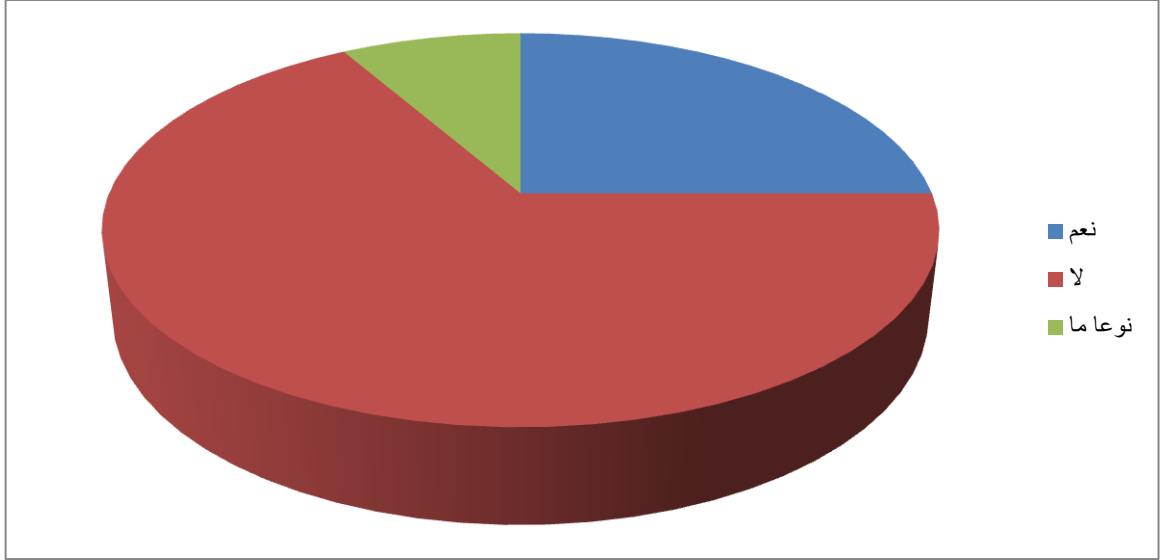
المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العيّنة

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ نسبة 80 % من الموظفين التي تمثل فئة الأساتذة زائد الإداريين والمتعاقدين يرون أنّ الأجر لا يتناسب مع مستواهم العلمي حيث يتراوح أجر الأساتذة في بداية توظيفهم ب 46.311.72 دج مقابل العمل خلال 9 ساعات في الأسبوع ، أما المتصرفين الإداريين مثلا أي المحصلين على ليسانس، يتقاضون 30.827.00 دج.  
أما بالنسبة للمتعاقدين، فيتراوح أجرهم ما بين 18.000.00 دج حتى 20.000.00 دج.

الجدول رقم 02: هل يتناسب أجرك مع الوظيفة التي تقوم بها؟

الإجابة	التكرار	المسبة المئوية %
نعم	15	25
لا	40	66.66
نوعا ما	05	8.33
المجموع	60	100

الشكل رقم 05 : يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفئدة العيّنة

من خلال هذا الجدول يتضح أنّ الأغلبية ترى عدم تناسب الأجر مع الوظيفة التي يقومون بها و ذلك بنسبة 66.66 %، ثم تلي نسبة 25 % الذين يرون بتناسب الأجر مع وظيفتهم، وفي

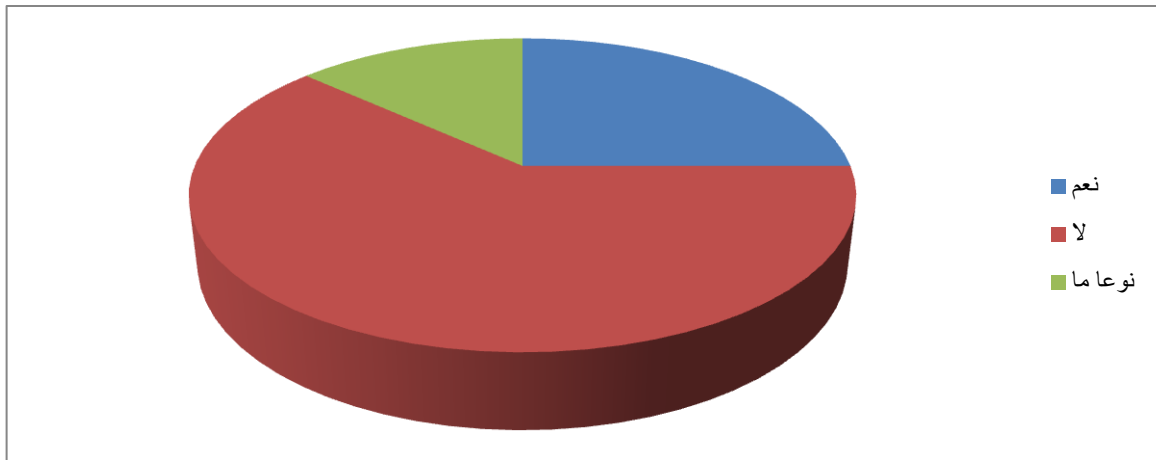
## الفصل الثاني سياسة الأجور ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المدرسة العليا للاقتصاد

الأخير تأتي الفئة التي ترى بتناسب الأجر نسبياً مع وظيفتهم و ذلك بنسبة 8.33 % . انطلاقاً من هذه النتائج نخلص إلى أنّ الأغلبية المطلقة تقرّ بعدم تناسب الأجر مع الوظيفة المؤداة علماً أنّ هذه الأغلبية تمثل فئة الأساتذة و هذا يرجع إلى صعوبة الوظيفة التي تتطلب منهم الجهد الكبير، التركيز، الحالة المعنوية العالية، و التي تكاد تكون منعدمة في مقابل سلوكيات الطلبة (مراهقين)، أي أنّ أعباء الوظيفة أكبر بكثير من الأجر المتلقي.

الجدول رقم 03: يوضح مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول

الإجابة	التكرار	المسبة المئوية%
نعم	15	25
لا	37	61.66
نوعاً ما	08	13.33
المجموع	60	100

الشكل رقم 06 : يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

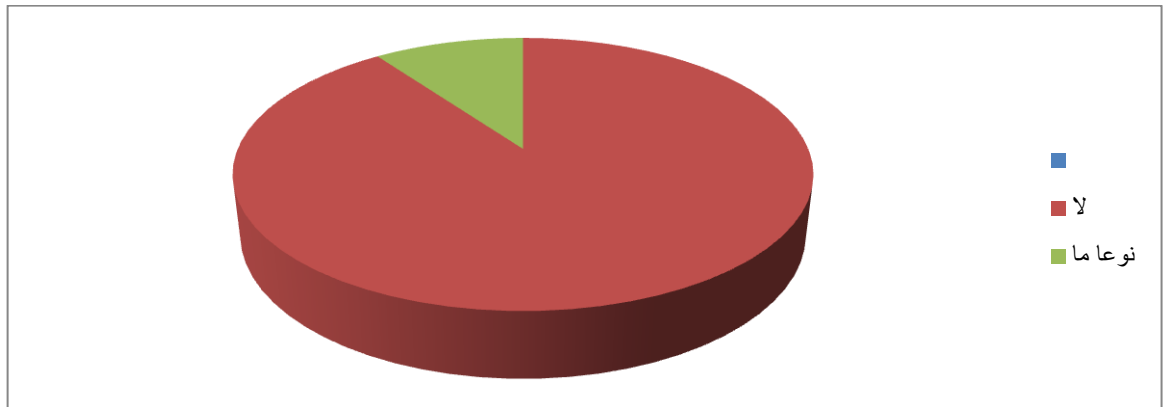
نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ الأغلبية ترى بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول و ذلك بنسبة 61.66 %، فيما ترى الفئة الأخرى بتناسبه نوعا ما و ذلك بنسبة 13.33 %.

انطلاقا من هذه النتائج نخلص إلى أنّ الأغلبية تتفق بعدم تناسب الأجر مع الجهد المبذول، فمثلا فئة الأساتذة تتطلب يوميا بذل جهد كبير، في إعداد الدروس وشرحها، وتوجيه الطلبة إلى الطريق الصحيح، لأنهم سيلتقون بحياة مهنية، وفضاء خارجي يختلف عن الحياة التي تعلموا فيها.

الجدول رقم 04: هل يلبي أجرك كافة متطلباتك المعيشية؟

الإجابة	التكرار	المسبة المئوية %
نعم	/	/
لا	54	90
نوعا ما	06	10
المجموع	60	100

الشكل رقم 07 : يمثل التمثيل النسبي للسؤال أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

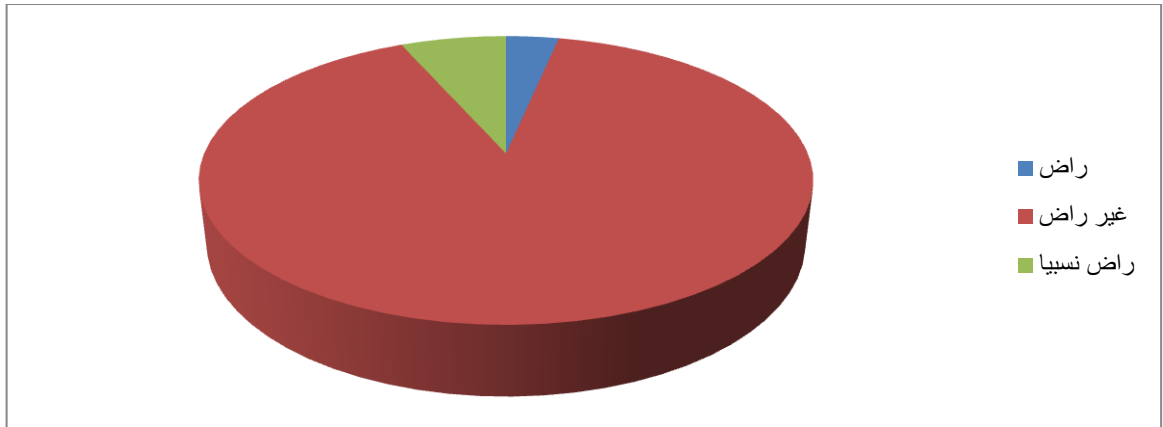
## الفصل الثاني سياسة الأجور ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المدرسة العليا للاقتصاد

نلاحظ من خلال الجدول أنّ الأغلبية المطلقة عبروا عن عدم تلبية الأجر لمتطلبات معيشتهم و ذلك بنسبة 90 % ، فيما ترى فئة قليلة بكفاية الأجر نسبيا لتلبية متطلباتهم و ذلك بنسبة 10 %، أمّا تلبيةه تماما فهي منعدمة.

و انطلاقا من هذه النتائج نتوصل إلى عدم كفاية الأجر في تلبية متطلبات الموظفين في قطاع التعليم العالي وهذا راجع إلى غلاء المعيشة، تدني الحد الأدنى للأجور .  
الجدول رقم 05: هل أنت راض عن الأجر الذي تتقاضاه؟

الاحتمالات	التكرار	المسبة المئوية%
راض	02	3.33
غير راض	54	90
راض نسبيا	04	6.66
المجموع	60	100

الشكل رقم 08 : يبين النسبة المئوية للإجابة على السؤال المطروح أعلاه



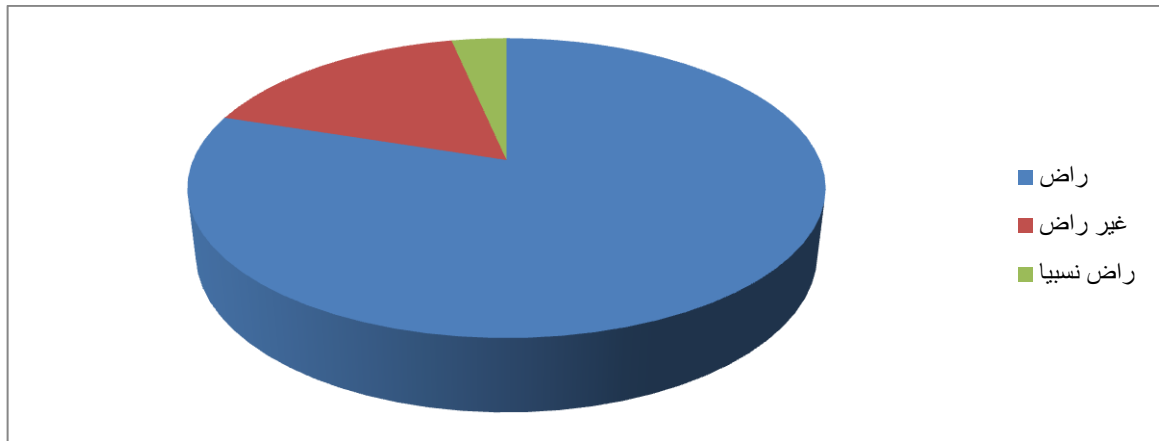
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العيّنة

يتضح لنا من هذا أنّ نسبة 90 % من أفراد العينة غير راضون عن الأجر الذي يتقاضونه، في حين أنّ نسبة 6.66 % راضين نسبياً، أمّا الفئة الراضية عن أجرهم فهي فئة ضئيلة جدّاً و تمثل نسبة 3.33 % و عليه و من خلال هذه النتائج نجد أنّ الأغلبية غير راضون عن أجرهم سواء فئة الأساتذة أو الموظفين الإداريين والعمال المتعاقدين، وهذا راجع إلى عدم تلبية لكافة متطلباتهم المعيشية و احتياجاتهم الضرورية والاجتماعية، و كذا عدم تناسبه مع جهدهم المبذول حيث يشعرون أنّهم يقدمون مجهوداً أكبر من الأجر الذي يتقاضونه و الدليل على ذلك تحليل الاستبيان الموجه إليهم.

الجدول رقم 06: هل أنت راض عن توقيتك الأسبوعي؟

الاحتمالات	التكرار	المسبة المئوية %
راض	48	80
غير راض	10	16.66
راض نسبياً	02	3.33
المجموع	60	100

الشكل رقم 09: يبيّن النسبة المئوية للإجابة على السؤال المطروح أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

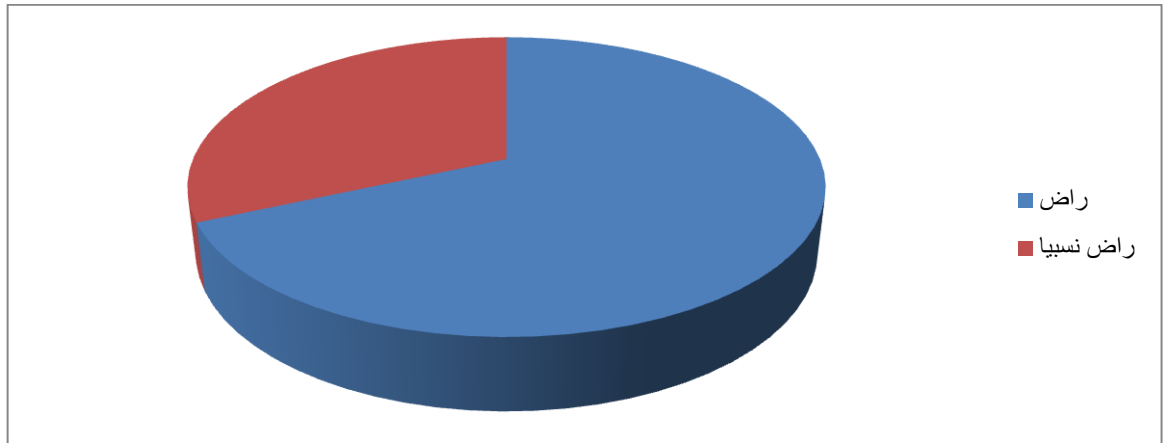
## الفصل الثاني سياسة الأجور ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المدرسة العليا للاقتصاد

يتضح من الجدول أنّ الأغلبية راضية عن توقيتهم الأسبوعي و ذلك بنسبة 48 %، ثمّ تليها الفئة غير الراضية بنسبة 16.66 %، أما الفئة الراضية نسبياً فهي ضئيلة جداً و ذلك بنسبة 3.33 %، و عليه فمن خلال هذه النتائج نجد أنّ الأغلبية راضية عن هذا المؤشر، و ذلك باعتباره عاملاً غير رئيسي لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم مقارنة بالعوامل الأخرى كالأجر، نمط الإشراف، و الظروف البيئية.

الجدول رقم 07: هل أنت راض عن أسلوب التعامل بينك و بين زملائك؟

الاحتمالات	التكرار	المسبة المئوية %
راض	41	68.33
غير راض	/	/
راض نسبياً	19	31.66
المجموع	60	100

الشكل رقم 10: يبين التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



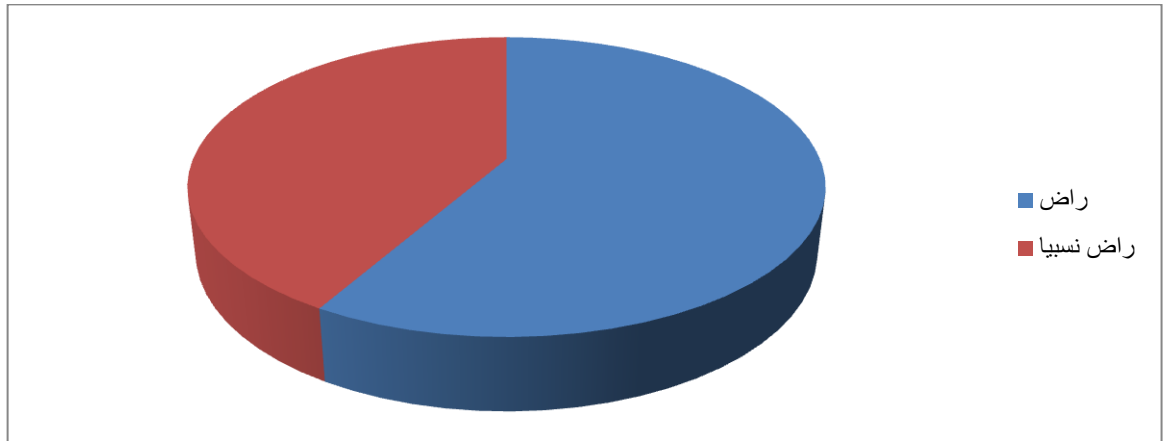
المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يتضح من الجدول أنّ الأغلبية راضية عن أسلوب التعامل مع الزملاء و ذلك بنسبة 68.33%، ثمّ الفئة الراضية نسبياً و هي فئة متوسطة و ذلك بنسبة 31.66%، أمّا الاحتمال الذي خصّصناه لعدم الرضا تماماً فهو منعدم. و عليه فمن خلال هذه النتائج نجد أنّ الأغلبية الساحقة راضية تماماً عن أسلوب التعامل بينهم و بين زملائهم في هذه المؤسسة، و هذا راجع إلى وجود علاقة طيِّبة فيما بينهم، و هذا يدلّ بدوره على وجود تعاون و تماسك فيما بينهم، و يظهر ذلك في تشكيل نقابات عمالية المدافعة عن حقوقهم.

الجدول رقم 08: هل أنت راض عن نمط الإشراف في هذه المؤسسة؟

الاحتمالات	التكرار	المسبة المئوية %
راض	35	58.33
غير راض	25	41.66
راض نسبياً	/	/
المجموع	60	100

الشكل رقم 11: يبيّن التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان الموجه لأفراد العيّنة



## الفصل الثاني سياسة الأجور ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المدرسة العليا للاقتصاد

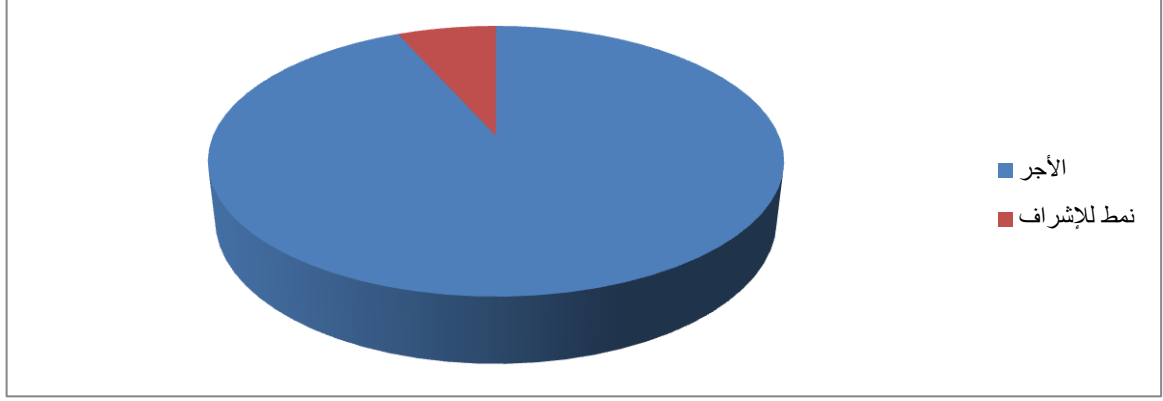
يتضح من الجدول و التمثيل البياني له أنّ نسبة 58.33 % راضية عن نمط الإشراف في هذه المؤسسة، فيما تعبّر الفئة الأخرى عن عدم رضاها و ذلك بنسبة 41.66% و عليه فمن خلال هذه النتائج نجد أنّ النسبتين متقاربتين و بالتالي لا يمكن أن نحكم عن أسلوب الإشراف في هذه المؤسسة، فقد يكون سبب عدم الرضا هو تشدّد المديرية أو رؤساء الأقسام في هذه المؤسسة، ولكن هذا من سمات القائد الإداري، و كون هذه المؤسسة تعليمية فإنّ الأمر يتطلب ذلك حتى يمكنها ذلك من التّحكم في زمام الأمور.

ثالثا: تحليل المعلومات الخاصة بتأثير الأجر والعوامل الأخرى المحفزة على الرضا الوظيفي

جدول رقم 09: بيّن العوامل الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	المسبة المئوية%
الأجر	56	93.33
نمط الإشراف	04	6.66
الظروف البيئية	/	/
المجموع	60	100

الشكل رقم 12: بين التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه

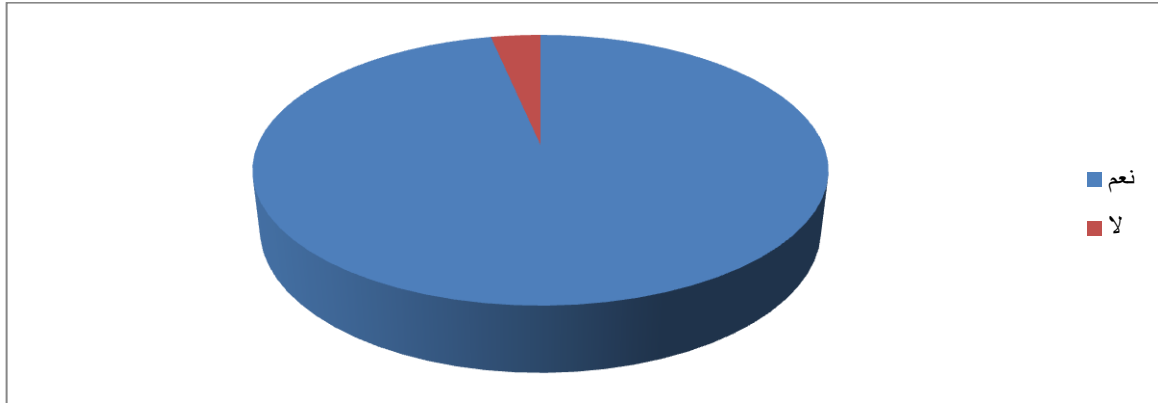


المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العيّنة يتضح من الجدول أنّ نسبة 93.33 % تقرّ بتأثير عامل الأجر أكثر من العوامل الأخرى على رضاهم الوظيفي، ثم يليها عامل نمط الإشراف بنسبة 6.66 % و لكنها تبقى ضئيلة جدًا. و انطلاقا من هذه النتائج نجد أنّ عامل الأجر هو المؤثر الرئيسي على الرضا الوظيفي و هذا راجع إلى غلاء المعيشة، فهو أكثر العوامل المساعدة على ضمان مستوى معيشي لائق، يساعد على مسايرة متطلبات العصر اجتماعيا وعلميا من الناحية العلمية و العملية، كما أنّ كفاية الأجر يعتبر كحافز للاستمرار في المؤسسة، و العمل فيها بكلّ جد و إتقان.

جدول رقم 10: يبيّن الإجابة على السؤال المطروح: هل انخفاض الأجر يوّد شعور بعدم الرضا الوظيفي

الاحتمالات	التكرار	المسبة المئوية%
نعم	58	96.66
لا	02	3.33
المجموع	60	100

الشكل رقم 13: بيّن التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه

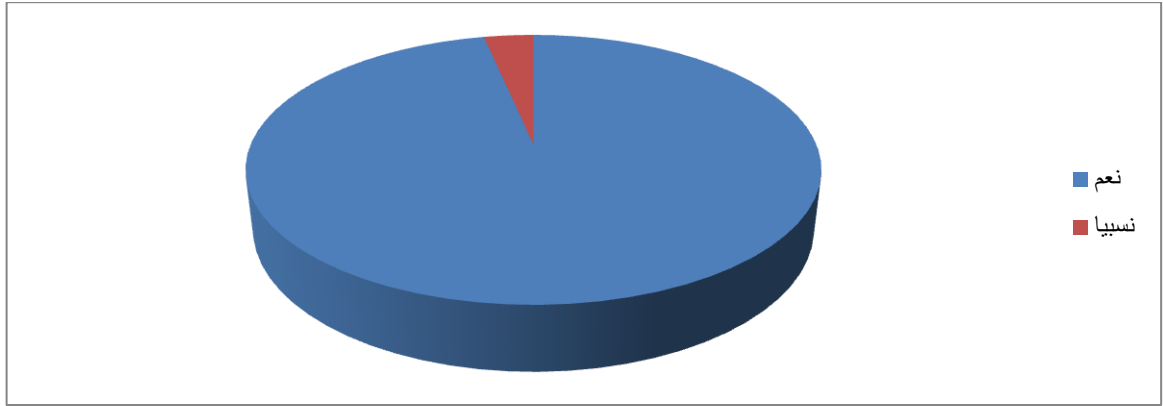


**المصدر:** من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة يتّضح من الجدول أنّ الأغلبية تقرّ بأنّ حقاً انخفاض الأجر يولد شعورا بعدم الرضا الوظيفي و ذلك بنسبة 96.66 % ، فيما أجابت الفئة الأخرى بلا و ذلك بنسبة 3.33 % ، و هي نسبة قليلة جدّا. انطلاقا من هذه النتائج نخلص إلى أنّ الأجر يلعب دورا مهما و فعالا في تحقيق الرضا الوظيفي لأنّه الوسيلة الوحيدة الملنيّة لمتطلّبات المعيشة، و متطلّبات العصر أضحت ضرورة لا بد منها. لكن تجدر الإشارة إلى أنّه في حالة ما إذا كانت العلاقة سلبية بالمدير و الزملاء و يحوزون على أجر كاف في هذه المؤسسة إلّا أنّه إذا وقرت لهم وظيفة أخرى بأجر أعلى فسوف يسارعون بالالتحاق بتلك الوظيفة، على عكس ذلك شعورهم بالراحة في تلك المؤسسة للبقاء فيها على الرغم من انخفاض أجرهم

جدول رقم 11: يبيّن الإجابة على السؤال المفتوح: هل يؤدي ارتفاع الأجر إلى رفع مستوى الأداء والمردودية.

الإجابة	التكرار	المسبة المئوية %
نعم	58	96.66
لا	/	/
نسبيا	02	3.33
المجموع	60	100

الشكل رقم 14: بيّن التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجه لأفراد العيّنة

يتّضح من الجدول أنه تقريبا جميع الموظفين يرون أن توفر الأجر المناسب سيؤدي إلى رفع الأداء والإنتاجية وذلك بنسبة 96.66 % ، في حين أجابت فئة قليلة جدًا بتأثيره نسبيا و ذلك 3.33 % وهي نسبة تعادل شخصين فقط من أفراد العينة.

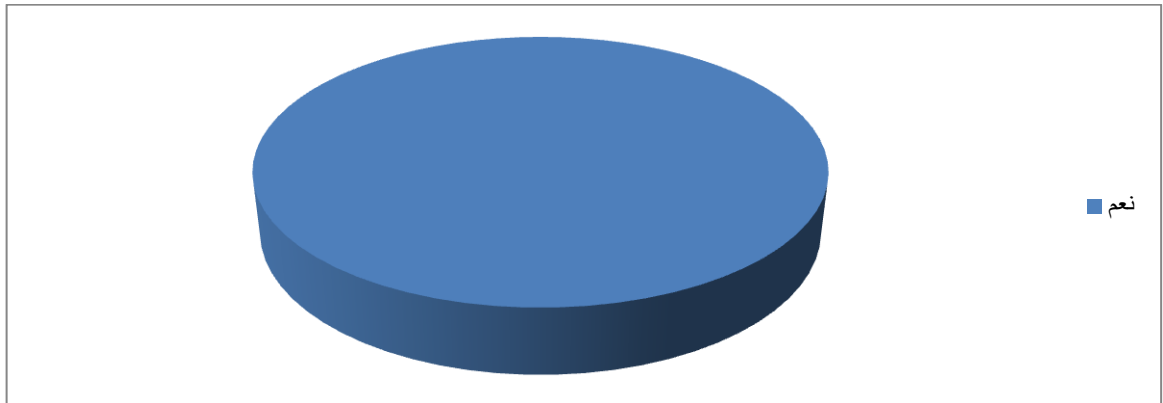
و انطلاقا من هذه النتائج نتوصّل إلى أنّ الأجر يعتبر كعامل مهم بالنسبة للموظّفين لتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم في العمل، و ذلك لأنّ الأجر المناسب و الملبي لكافة متطلبات المعيشة سيحفّزهم على العمل

بانتظام و بكلّ إتقان، و تقديم المزيد من المجهود، و عدم التفرّغ لنشاطات أخرى قد تعيق الوظيفة المخوّلة لهم في هذه المؤسسة، و هذا على عكس الأجر المتدني الذي يدفع بهم للبحث عن أعمال إضافية بهدف الحصول على زيادة في الأجر.

جدول رقم 12: يبيّن الإجابة على السؤال: هل الرضا عن الأجر يؤثر إيجاباً على الحالة النفسية والعقلية للموظف.

الإجابة	التكرار	المسبة المئوية %
نعم	60	100
لا	/	/
نسبياً	/	/
المجموع	60	100

الشكل رقم 15: بيّن التمثيل النسبي للسؤال المطروح أعلاه



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة

يتضح من هذا الجدول و التمثيل البياني له أنّ كلّ الموظّفين أجابوا بنعم على تساؤلنا هذا و ذلك بنسبة 100%.

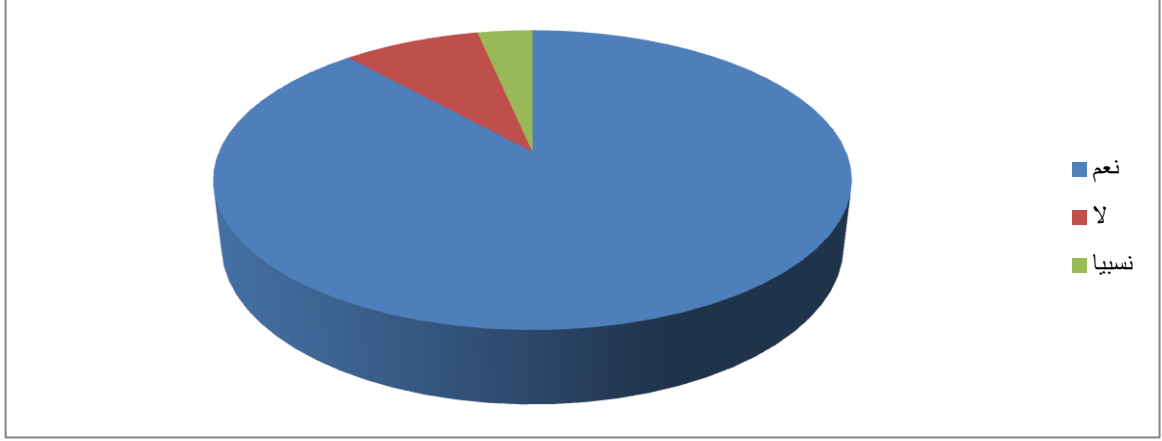
و انطلاقا من هذه النتيجة نتوصل إلى أنّ الأجر يلعب دورا كبيرا و فعّالا في رفع معنويات الموظف والتي تؤثر بدورها إيجابا على صحته النفسية و الفيزيولوجية، بحيث شعوره بالرضا في مكان عمله سيجعله مرتاح البال ، و شعوره بالراحة في مكان عمله بعيدا عن الضغوطات سيؤثر أيضا إيجابا عند تواجده في بيته و التفرغ لعائلته بعيدا عن مظاهر الغضب و القلق الذي سيؤثر سلبا على علاقته الأسرية والاجتماعية

من ناحية و مع علاقته بزملائه و طلبته، و من ثمّ على أدائه من ناحية أخرى، و هو ما يؤثر بدوره سلبا على حالته الجسدية المرتبطة ارتباطا وثيقا بالحالة النفسية.

جدول رقم 13: يبيّن الإجابة على السؤال: هل الرضا عن الأجر يدفع الموظفين إلى الرّفح من مستوى ولائهم في المؤسسة؟

الإجابة	التكرار	المسبة المئوية%
نعم	53	88.33
لا	05	8.33
نسبيا	02	3.33
المجموع	60	100

الشكل رقم 16: بيّن التمثيل النسبي هذا الجدول



المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة

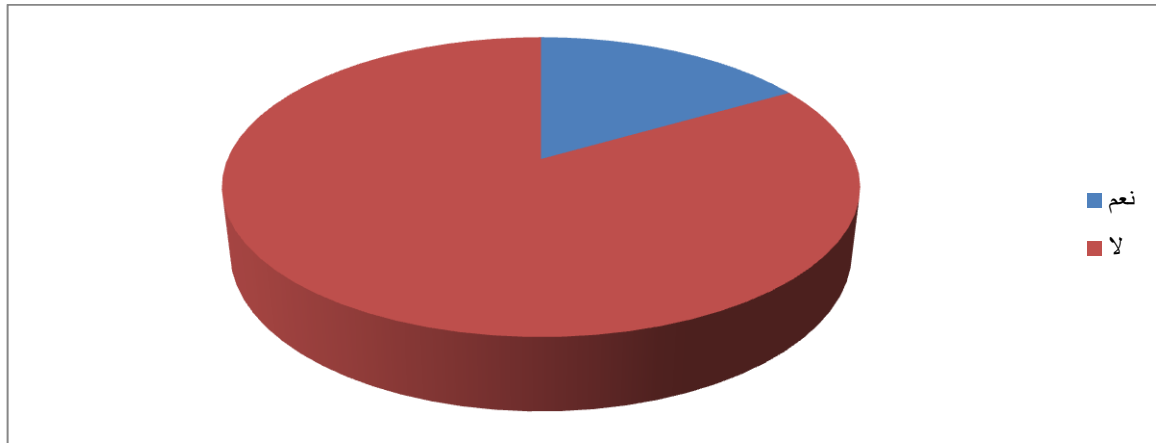
يتضح من هذا أنّ أغلبية الموظفين قد أجابوا بنعم على سؤالنا هذا و ذلك بنسبة 88.33%، ثم تليها الفئة التي أجابت بلا و ذلك بنسبة 8.33%، و في الأخير تأتي الفئة التي أجابت بتأثيره نسبياً بنسبة 3.33%.

و انطلاقاً من هذه النتائج يمكن القول أنّ الرضا عن الأجر حقاً يدفع بالموظفين إلى رفع مستوى ولائهم للمؤسسة التي يعملون بها و ذلك باعتبار أنّ الأغلبية أجابت بنعم و هذا يعود إلى أنّ الأجر الكافي يساهم و يؤدّي إلى الشعور بالراحة النفسية و التي تؤدّي بدورها إلى العمل الجاد و المتقن و من ثمّ إلى التمسك بتلك الوظيفة ، لكن و في إطار هذه المنظمة ومادام الأجر محدداً من قبل القانون ، وحسب ما أقرّ به غالبية الموظفين سابقاً بعدم تناسب الأجر لا مع الوظيفة و لا مع الجهد المبذول و لا عن رضاهم عنه فإنّ الولاء لهذه المؤسسة لن يكون بنسبة كبيرة.

جدول رقم 14: يبيّن الإجابة على السؤال المفتوح: هل عدم الرضا عن الأجر له تأثير بالتغيب و التمارض و الإهمال في العمل؟

الاحتمالات	التكرار	المسبة المئوية %
نعم	10	16.66
لا	50	83.33
المجموع	60	100

الشكل رقم 17: بيّن التمثيل النسبي هذا الجدول



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة يتضح لنا من هذه النتائج أنّ الأغلبية قد أجابت بلا على هذا السؤال و ذلك بنسبة 83.33%، ثمّ تليها الفئة التي أجابت بنعم و ذلك بنسبة 16.66%.

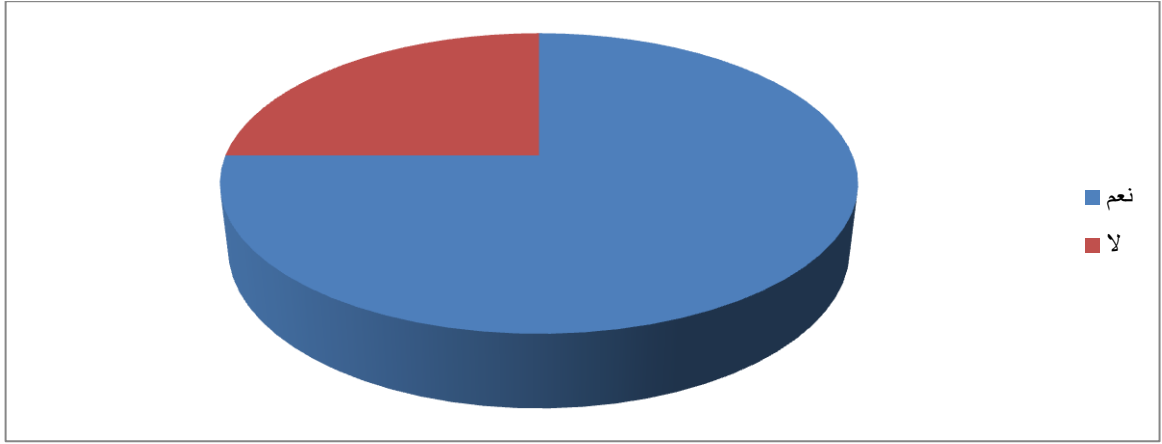
و انطلاقا من كلّ هذا نتوصل إلى أنّ جميع أفراد العيّنة تقريبا قد أجابت بالنفي عن هذا السؤال، و لكن تجدر الإشارة إلى أنّ هذه العيّنة أغلبها تنتمي إلى فئة الأساتذة، وخريجي الجامعات، و بالتالي فإنّ مهنتهم شريفة لأنّها مرتبطة بتربية الأجيال، وهذا ما يجعل الأمر مرتبط بالضمير المهني. و هذا على عكس الفئة الأخرى التي أجابت بنعم فهي فئة تنتمي إلى المتعاقدين و بالتالي لا تربطهم علاقة مباشرة مع الطلبة مثل الأساتذة.



جدول رقم 15: يبيّن الإجابة على السؤال: هل شاركتكم في إضراب من قبل؟ و هل كان الأجر سببا رئيسيًا لتنظيم هذا الإضراب؟

الاحتمالات	التكرار	المسبة المئوية %
نعم	45	75
لا	15	25
المجموع	60	100

الشكل رقم 18: بيّن التمثيل النسبي هذا الجدول



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستبيان الموجّه لأفراد العيّنة يتضح من كلّ هذا أنّ الأغلبية قد أجابت بنعم على هذا السؤال و ذلك بنسبة 75%، ثمّ تليها الفئة التي أجابت بلا وذلك بنسبة 25%.

انطلاقا من هذه النتائج نخلص إلى أنّ أغلبية أفراد هذه العيّنة قد شاركت في إضراب و هذا راجع إلى عدّة أسباب كطلب السكنات، تعديل ساعات العمل، تحسين منظومة التعليم العالي من جميع النواحي،

ولكن في مقدمتها جاء طلب رفع الأجور حيث مثل أهم الأسباب التي دفعت بهم إلى تنظيم هذا الإضراب وهذا راجع إلى : غلاء المعيشة و بالتالي عدم تلبية كافة متطلباتهم المعيشية و احتياجاتهم اليومية لمواكبة تطورات العصر التي أضحت ضرورة لا بدّ منها في المجتمع، ضف إلى ذلك أنّ الأجر الذي يتقاضونه لا يتناسب مع الجهد المبذول و هذا حسب الإجابات الواردة في الاستبيان السابق.

## خلاصة الفصل

انطلاقاً من النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية يمكننا القول أن الأجر حقاً له دور مهمّ وعامل أساسي في تحقيق الرضا لدى جميع الموظفين في هذه المؤسسة، و ذلك باعتباره عنصراً أساسياً في المجتمع. فالرضا إذن في هذه المؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بعامل الأجر ثمّ تليها العوامل الأخرى بنسب متوسطة. وهذه النتيجة تنفي صحّة الفرضية التي طرحناها أعلاه و التي مفادها أنّ الرضا الوظيفي في هذه المؤسسة مرتبط بعوامل أخرى أهمّ من عامل الأجر.



## الخاتمة:

و في الختام يمكننا القول أنّ نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بمدى محافظتها على موردها البشري ، إذ يعتبر مصدر النجاح و التفوق، وكذا الدعامة الأساسية لإستمراريتها. و بهدف تفعيل المورد البشري و الاستفادة من كلّ قدراته و طاقاته و دفعه إلى تقديم أحسن النتائج عمدت المؤسسات للبحث عن سبل تحقيق درجة الرّضا لديه من خلال تزويده بالحوافز المختلفة.

تعتبر الحوافز عنصرا أساسيا لتحقيق الرّضا الوظيفي، على الرّغم من وجود عدّة عوامل أخرى مؤثرة فيه كالتّرقية، نمط الإشراف، الأمن في مكان العمل.....الخ، إلّا أنّ الحافز المادي والمتمثل في الأجر يتصدر قائمة العوامل المؤثرة فيه، و ذلك لكونه الوسيلة الأساسية أو بالأحرى الوحيدة التي تقتنى بها متطلبات الحياة و تحسين الظروف المعيشية و مواجهة مصاعب الحياة.

بحيث يساهم تحقيق الرضا الوظيفي الناجم عن الاقتناع بالأجر لدى أي موظف بالمؤسسة في تجسيد العديد من المزايا الايجابية ، و على العكس من ذلك يؤدي عدم الرضا عن الأجر إلى بروز مظاهر سلبية تؤثر على استقرار و سلامة المؤسسة فكلما كان مستوى الرضا مرتفعا كلما ارتفع مستوى الأداء وزادت الإنتاجية و بالتّالي تحقيق مرد ودية أكبر و ارتفاع مستوى ولائه للمؤسسة ممّا ينعكس ذلك على صحّته النّفسية و العضوية، و هذا يؤدي إلى استقراره في مكان عمله و عدم الاضطرار للبحث عن عمل في مكان آخر، على عكس عدم الرّضا الذي يؤدي إلى البحث عن وظيفة أخرى تضمن له أجر مرتفع و هذا ينجم عنه دوران العمل ، التغيّب، التمارض، الإضراب الذي يخلّ بتوازن المنظمة واستقرارها حيث تصل في بعض الأحيان إلى غلق المؤسسة في حد ذاتها.

و بالتالي نجد أنّ التأثير الذي يحدثه الأجر في الرضا الوظيفي للموظف تأثيها كبيرا ،لذلك ينبغي الحرص على توفير و توزيع الأجر على نحو عادل بين الجميع.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية

1/ الكتب:

- 1- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري و حالات عملية، عمان: دار صنعاء للنشر، 2010.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر 1979 .
- 3- الدكتور صلاح الدين عبد الباقي، والدكتور علي عبد الهادي مسلم والدكتور رواية حسن : إدارة الموارد البشرية ، (مركز الاسكندرية للكتاب، الطبعة الثانية. (2009).
- 4- العزاوي، نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، د.ط، 2013.
- 5- القريوتي، محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، 2010.
- 6- بن عنتر، عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و الأسس، الأبعاد الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010.
- 7- جندلي، عبد الناصر، تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، . د.س.ن.
- 8- حامد، خالد، كيف تكتب بحثا علميا، الجزائر: دار ريحانة للنشر، 1999.
- 9- خضير كاظم حمود، يسين كاسب الخرشة، (ادارة الموارد البشرية). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ط. 1. 2007 .
- 10- دويدري، رجاء وحيد، البحث العلمي : أساسيته النظرية و ممارسته العلمية، دمشق: دار الفكر، 2000.
- 11- زكي محمود هاشم "ادارة الموارد البشرية" مطبعة ذات السلاسل، الكويت، 1989.

12- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3، 2005.

## 2/ المعاجم:

13- المعجم العربي الأساسي، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم 1988.

## 3/ الوثائق الرسمية:

14- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 133/66، المؤرخ في 02/06/1966،

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، ع 16 الصادر بتاريخ 1966/06/08

15- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 12/78، المؤرخ في 05/08/1978،

المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، **الجريدة الرسمية**، ع 32 الصادر بتاريخ 1978/08/08

16- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم 59/85، المؤرخ في 23/03/1985،

المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، ع 3 الصادر بتاريخ 1985/03/24

17- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15/07/2006،

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، ع 46 الصادر بتاريخ 2006/07/16

## 4/ المقالات:

18- حميدشة نبيل، "المقابلة في البحث الاجتماعي" **مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية**، ع.8

جوان 2012

19- صالح خليفات عبد الفتاح، منى خلف الملاحمة، "الولاء التنظيمي و علاقته بالرّضا الوظيفي لدى



أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية "مجلة جامعة دمشق، م 25، ع(3+4) 2009.

#### 5/ الدراسات الجامعية:

20- زويش سامية، محددات الرضا الوظيفي و أثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة ثانوية

أمزيل أحمد بحيزر، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة: كلية علوم التسيير،

2013-2014.

21- سراج وهيبية، دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة ماجستير غير

منشورة، جامعة الشلف: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2007-2008.

22- محي الدين عثمان يحي، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة

العامة، ( مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم: معهد دراسات الإدارة العامة و الحكم الاتحادي،

تخصص الإدارة العامة، (2005).

#### 6/ المراجع الإلكترونية:

23- محمد رياض حمزة "العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي" جريدة عمان في:

[http:// OMAN DILY/?P25598](http://OMAN DILY/?P25598)( 22/11/2015; 12:58

24- محمد رياض حمزة،العلاقة بين دوران العمل والرضا الوظيفي،جريدة عمان،22 نوفمبر 2015

في :

(Http// OMAN Daily/? p= 25598).(22/11/2015, 12:58)

#### ثانيا: باللغة الأجنبية

**OURDIA TIRCHI, la gestion des rémunérations, un outil de motivation au service de la performance au travail**, en vue de l'obtention du diplôme de magister, université de mouloud Mammeri T.o ,2012.

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
1	الشكر والعرفان
2	إهداء
3	الملخص
4	مقدمة
8	طرح الإشكال+الفرضيات
9	أهداف الدراسة
9	المبررات الموضوعية و الذاتية لاختيار الموضوع
10	منهجية الدراسة
11	أدوات جمع البيانات
12	حدود الدراسة
12	هيكلية الدراسة
13	مفاهيم أساسية لبناء الموضوع
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للأجور والرضا الوظيفي</b>	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية الأجور
16	المطلب الأول: تعريف الأجر و أهميته
20	المطلب الثاني: التطور التاريخي للأجور و أهم نظرياته
24	المطلب الثالث: أنواع الأجور
27	المطلب الرابع: عوامل و أساليب تحديد الأجر
30	المطلب الخامس: تصميم هيكل الأجور
35	المبحث الثاني: علاقة الأجور بالرضا الوظيفي
35	المطلب الأول: التأثير الإيجابي للأجر على الرضا الوظيفي
40	المطلب الثاني: التأثير السلبي للأجر على الرضا الوظيفي
46	خلاصة الفصل
47	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للتوظيف والوظيفة العمومية</b>
49	المبحث الأول: الإطار القانوني للأجر في الجزائر

49	المطلب الأول: تعريف الموظف العام
51	المطلب الثاني: تعريف الأجر وكيفية حسابه:
55	المبحث الثاني: دراسة مونتوغرافية للمدرسة العليا للاقتصاد بوهران
60	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
62	التعريف بمصالح هذا الهيكل
66	المبحث الثالث: مراحل دراسة الاستبيان و تحليل نتائجه
66	المطلب الأول: مراحل الاستبيان
66	صياغة الاستبيان
66	اختيار عينة الدراسة
67	جمع البيانات و المعلومات:
67	مرحلة عرض نتائج الاستبيان
67	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة من خلال تفرغ البيانات
67	أولا: عرض و تحليل المعلومات الشخصية
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس
69	توزيع أفراد العينة حسب السن
70	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
72	ثانيا: تحليل المعلومات المتعلقة بالأجر و الرضا الوظيفي
72	تحليل بياني للجدول رقم 01
73	تحليل بياني للجدول رقم 02
74	تحليل بياني للجدول رقم 03
75	تحليل بياني للجدول رقم 04
76	تحليل بياني للجدول رقم 04
77	تحليل بياني للجدول رقم 06
78	تحليل بياني للجدول رقم 07
79	تحليل بياني للجدول رقم 08
80	ثالثا: تحليل للمعلومات الخاصة بتأثير الأجر والعوامل الأخرى المحفزة على الرضا الوظيفي
80	تحليل بياني للجدول رقم 09

81	تحليل بياني للجدول رقم 10
83	تحليل بياني للجدول رقم 11
84	تحليل بياني للجدول رقم 12
85	تحليل بياني للجدول رقم 13
87	تحليل بياني للجدول رقم 14
88	تحليل بياني للجدول رقم 15
90	خلاصة الفصل
91	الخاتمة
93	قائمة المراجع