

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

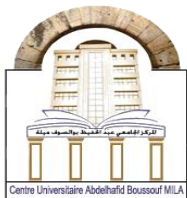
تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية
—دراسة حالة المؤسسة الولائية العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية
ميلة—

المشرف	اعداد الطلبة	
أ.د عبيدي سناء	هزوال مروة	1
	يدري وسام	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. خوازم حمزة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ.د عبيدي سناء
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. قبايلي أمال

السنة الجامعية: 2025/2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

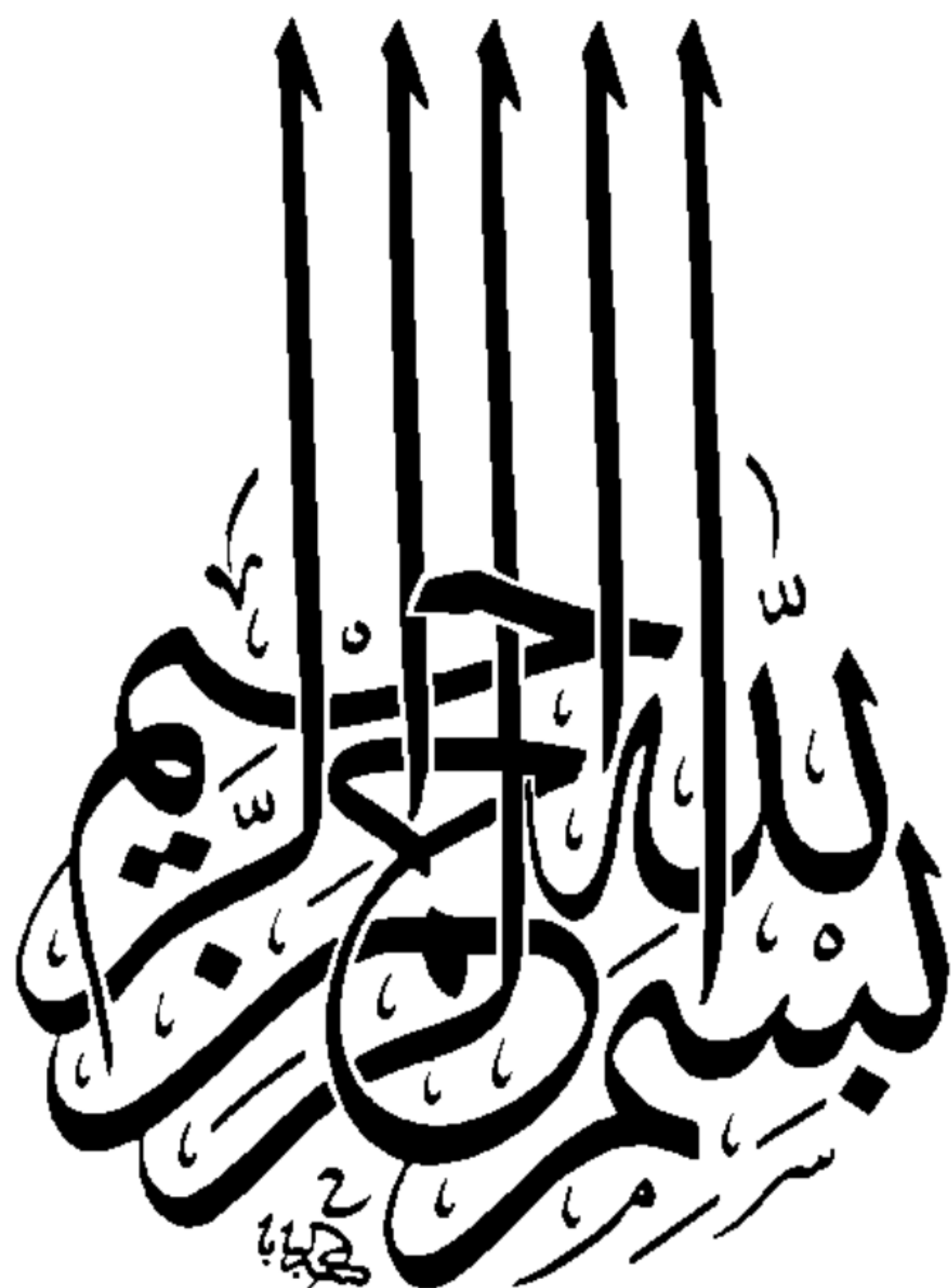
تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية
—دراسة حالة المؤسسة الولائية العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية
ميلة—

المشرف	اعداد الطلبة	
أ.د عبيدي سناء	هزوال مروة	1
	يدري وسام	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. خوازم حمزة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ.د عبيدي سناء
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. قبايلي أمال

السنة الجامعية: 2025/2024



الشكر وعرفان

الحمد لله والشكر أولا وأخيرا على فضله وكرمه وبركته الذي أنعم علينا بالتوفيق
لإنجاز هذا العمل، فلك الشكر والحمد

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الاستاذة الدكتورة المشرفة "عبيدي سناء" حفظها الله
التي قدمت لنا الدعم والإرشاد في بحثنا
كذلك تحية شكر واحترام إلى كل أستاذ (ة) أفادنا بعلمه من أول مرحلة دراسية
حتى هذه اللحظة

كما لا ننسى شكر جميع موظفي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم
التقني ولاية ميله الذين استقبلونا ولم يبخلوا علينا بالمعلومات
وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أغلى الناس على قلبي أمي وأبي أطل الله عمرهم وأمدهم بالصحة والعافية

إلى إخوتي زكرياء، أمجد وأختي هبة وفقهم الله

وإلى كل من ساندني في إنجاز هذا العمل

مروعة



إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا، أما

بعد:

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع إلى أمي الحبيبة أطال الله عمرها وأمدّها

بالصحة والعافية

وإلى والدي الكريم تغمده الله برحمته الواسعة وجله في الجنة

إلى سندي في هذه الحياة أخواتي الكرام حفظهم الله ورعاهم وإلى أخي يوسف

وفقه الله

وإلى كل الأحباب والأصدقاء بارك الله فيهم

وسام



رقم الصفحة	الفهرس
01	مقدمة/اشكالية
03	فرضيات الدراسة
04	اهمية الدراسة
04	اهداف الدراسة
04	المصطلحات الاجرائية للدراسة
الجانب النظري	
07	تمهيد
الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الأجور في الجزائر	
09	محتويات الفصل الأول
10	تمهيد
11	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأجور
11	المطلب الأول: مفهوم الأجور
12	المطلب الثاني: أهداف الأجور
12	المطلب الثالث: مكونات الأجور
13	المطلب الرابع: أنواع الأجور
16	المبحث الثاني: أساسيات حول الأجور
16	المطلب الأول: مبادئ تحديد الأجور
16	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور
17	المطلب الثالث: أسس دفع الأجور
21	المطلب الرابع: هيكل الرواتب والأجور الأساسية
23	المبحث الثالث: نظام الأجور في الجزائر
23	المطلب الأول: تطور سياسة الأجور في الجزائر

24	المطلب الثاني: مكونات الأجر حسب التشريع الجزائري
26	المطلب الثالث: هيكل نظام دفع الرواتب والأجور في الجزائر
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية	
31	محتويات الفصل الثاني
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
33	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
34	المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
35	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
37	المطلب الرابع: تحسين الأداء الوظيفي
39	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
39	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
41	المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي
42	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
44	المطلب الرابع: مشكلات تقييم الأداء وكيفية تجنبها
46	المبحث الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية
46	المطلب الأول: مفهوم وأهداف المؤسسات العمومية
49	المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية
52	المطلب الثالث: مشاكل وحلول الأداء في المؤسسات العمومية
51	المطلب الرابع: الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية
53	خلاصة الفصل الثاني
54	خاتمة الفصل النظري
الجانب التطبيقي: تأثير نظام الأجور على الجانب الوظيفي في المؤسسات العمومية	

56	1. التذكير بفرضيات الدراسة
56	2. الإطار المكاني والزمني
56	1.2 الإطار المكاني
56	2.2 الإطار الزمني
57	3. منهج الدراسة
57	4. مجتمع الدراسة
65	5. أدوات الدراسة
65	1.5. الاستبيان
67	2.5. المقابلة
69	6. عرض وتحليل نتائج الدراسة
69	1.6. عرض وتحليل نتائج الاستبيان
85	2.6. عرض وتحليل نتائج المقابلة
90	7. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
93	خلاصة الجانب التطبيقي
95	الخاتمة
95	التوصيات
97	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الشبكة الإستدلالية للمرتبات	28
02	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	58
03	توزيع أفراد المجتمع حسب السن	58
04	توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة الاجتماعية	59
05	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الدراسي	60
06	توزيع أفراد المجتمع حسب الوضعية المهنية	60
07	توزيع أفراد المجتمع حسب المنصب	61
08	توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية	62
09	توزيع أفراد مجتمع حسب الأجرة الشهرية	63
10	توزيع أفراد المجتمع حسب مكان الإقامة	64
11	توزيع أفراد مجتمع حسب الوظيفة الأخرى (الثانوية)	64
12	آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة	66
13	معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان - معامل ألفا كرومباخ-	67
14	خصائص حالات المقابلات	68
15	إجابات الأسئلة ودلالاتها (توزيع مقياس ليكارت الخماسي)	69
16	تأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي	70
17	تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي	75
18	تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي	79
19	يوضح المراحل التقنية لتحليل مضمون المقابلة الأولى	85
20	يوضح المراحل التقنية لتحليل مضمون المقابلة الثانية	87
21	يوضح المراحل التقنية لتحليل مضمون المقابلة الثالثة	89

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس	58
02	توزيع أفراد المجتمع حسب السن	58
03	توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة الاجتماعية	59
04	توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى الدراسي	60
05	توزيع أفراد المجتمع حسب الوضعية المهنية	60
06	توزيع أفراد المجتمع حسب المنصب	61
07	توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة المهنية	62
08	توزيع أفراد مجتمع حسب الأجرة الشهرية	63
09	توزيع أفراد المجتمع حسب مكان الإقامة	64
10	توزيع أفراد مجتمع حسب الوظيفة الأخرى (الثانوية)	64
11	عبارات المحور الأول	73
12	تأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي	73
13	عبارات المحور الثاني	78
14	تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي	79
15	عبارات المحور الثالث	83
16	تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي	83

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان في صورته الأولى	أ
02	الاستبيان في صورته النهائية	ز
03	مخرجات spss (ألفا كرومباخ) الخاصة بثبات الاستبيان	م
04	يوضح أسئلة المقابلة	ن
05	مخرجات spss	ف

مقدمة/اشكالية

مقدمة / إشكالية

تلعب المؤسسة دورا مهما في تنمية المجتمع وتحقيق التقدم والازدهار حيث تساهم في تلبية احتياجات الأفراد عن طريق تقديم خدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة، تتميز المؤسسة الناجحة بالقدرة على التكيف مع التحديات وتعزيز الشفافية والابتكار والالتزام بالقيم الاجتماعية و الأخلاقية هذه الخصائص تجعل المؤسسات عنصرا أساسيا في بناء المجتمعات، خاصة المؤسسات العمومية لارتباطها المباشر بحياة المواطنين، فهي إحدى الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الدولة لتقديم الخدمات التي يحتاجها المواطن في مختلف المجالات كالتعليم، الصحة، النقل، السكن وغيرها، بجودة عالية وأسعار رمزية بهدف تحقيق مبدأ المساواة و العدالة الاجتماعية، كما تحفز النمو الإقتصادي باعتبارها محركا للاستثمارات مما يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في خلق فرص العمل وتحسين بيئة الأعمال. غير أنها تواجه العديد من المشاكل والتحديات كنقص الموارد المالية والبيروقراطية ومشاكل تتعلق بالعاملين بها. فالموظف يعتبر سبب من أسباب فشل أو نجاح أي منظمة، وهو فرد يعمل ضمن هيكل تنظيمي لمؤسسة أو شركة أو جهة حكومية أو خاصة يتقاضى مبلغا ماليا مقابل خدماته، ويخضع لشروط عقد العمل وقوانين المنظمة خاصة في القطاع العام، ويساهم مباشرة في تشغيل الأنشطة اليومية مما يجعل فعالية المؤسسة تقاس على مدى كفاءة موظفيها وإبداعهم والتزامهم بالقيم، اذا وجب على المنظمات الاهتمام بموظفيها وذلك بتقديم تحفيزات ومكافآت لهم. كما يلعب الموظف دورا حيويا في تحقيق أهداف ورؤية المنظمة، وفي المؤسسات العمومية يتعدى ذلك ليصبح دوره حلقة وصل بين الدولة والمجتمع حيث يتحمل على عاتقه تنفيذ السياسات العامة وترجمة توجيهات الدولة إلى خدمات ملموسة تمس حياة المواطنين اليومية، كما يعزز الثقة بين المواطنين والدولة من خلال الشفافية والكفاءة في إدارة الموارد العامة. ومن أجل هذا لابد من المؤسسات العمومية من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بها، فالمورد البشري بما يملك من قدرات وطاقات ومهارات يعد الثروة التي تمتلكها المؤسسة.

ويعد الأداء الوظيفي أداة استراتيجية في يد المؤسسات للبقاء والمنافسة في السوق، فهو يعبر عن مدى قدرة الموظفين على تنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم بكفاءة وفعالية، كما يعبر بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ولا يقتصر على أداء المهام الروتينية فحسب بل يشمل أيضا الابتكار والقدرة على التكيف مع التحديات والتعاون مع الفريق والمساهمة في تطوير بيئة العمل، يتأثر بعدة عوامل مثل المهارات الشخصية، المعرفة الوظيفية، البيئة الملائمة. وتواجه المنظمات تحديات مستمرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفيها حيث يتطلب فهمها عميقا لاحتياجات الموظفين وامكانياتهم وتوفير بيئة عمل

مناسبة لهم، ولذلك لابد للمؤسسة أن تقوم بعملية تقييم وقياس أداء موظفيها باستمرار لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم فإن إدراك الفرد لمدى نجاحه أو فشله سيؤثر على طموحاته ومهاراته مما يؤثر بلا شك على المؤسسة. وهنا ندرك علاقة الأداء بالأجر الذي يتقاضاه الموظف، حيث يحول التحديات إلى فرص للنمو ويساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بالاستثمارات البشرية، وكذلك تعزيز الثقة والشفافية بين الإدارة والموظفين كما يساعد في تحسين الإنتاجية واكتشاف الكفاءات وتقليل الفجوات الوظيفية. ولتحسين الأداء الوظيفي والحصول على أجر كافي تستعين الإدارة بالعديد من الأدوات والتقنيات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف ولعل من أهم هذه الأدوات الحوافز و تبني مبدأ العدالة والشفافية والكفاية في الأجر، ما يبين أهمية هذه الأدوات في حياة الفرد المعيشية.

ولهذا حظى موضوع الأجور باهتمام كبير من طرف الباحثين الاقتصاديين فهو ليس مجرد مقابل مادي يمنح للعامل نظير جهده ووقته بل يعبر عن تقدير المؤسسة لقيمه ودوره في تحقيق أهدافها، كما يعتبر عنصرا أساسيا من عناصر العمل في أي منظمة حيث يمثل المحور الرئيسي الذي تدور حوله العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، فمن الناحية الاقتصادية تشكل الأجور تكلفة العمل التي تعد من أحد مدخلات الانتاج الأساسية هذا من جهة ومن جهة أخرى تعتبر استثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر عماد نجاح أي منظمة، وتختلف مستويات الأجور بناء على عدة عوامل مثل نوعية الوظيفة، المستوى الوظيفي، سوق العمل و القوانين السائدة في البلاد، وبما أن الأجر يتغير من عامل لآخر إذن فهو أحد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، حيث تلعب الأجور دورا مهما في استقطاب الكفاءات وجذب العاملين المتميزين وأصحاب المهارات والخبرات الكبيرة وتقليل معدل دوران العاملين، فالموظف عندما يكون الأجر مرضي بالنسبة له يعمل بجد للحفاظ على وظيفته، أما عندما يكون منخفض يزيد الضغط النفسي عليه وهذا ما يضعف قدرته على التركيز في العمل. كما تعتبر الأجور وسيلة تحفيزية في أوساط الموظف فهو يساهم بشكل كبير في تحسين الحياة عند الأفراد، وهذا ما يشعرهم بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعملون بها الأمر الذي يزيد من كمية الإنتاج وتحسين نوعية ورفع الإنتاجية بصفة عامة. غير أن الزيادات العشوائية في الأجر دون معايير واضحة تؤثر سلبا على أداء العاملين حيث يشعر الموظفون بعدم العدالة ولهذا تطبق بعض المنظمات نظاما للأجور يتماشى مع إنتاجية العامل بصورة مباشرة كتقدير الأجر على أساس الوحدات المنتجة أو على أساس الأرباح مما يعزز التنافسية بين العمال، وكذلك تمنح الترقيات لمن يثبت كفاءته عبر إنجازات ملموسة وقيمة مضافة للمؤسسة.

عموما نجد أن المؤسسات العمومية تعمل على تحسين الأداء الوظيفي من خلال تحقيق مختلف مبادئ الأجر المثالي.

وبما أن المؤسسة الولائية العمومية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة - من أهم المؤسسات العمومية فهي تهتم بموظفيها وتعمل على تقديم الأجر بصورة عادلة وكافية لتحسين أداء موظفيها، فنجاحها يقاس بشكل رئيسي من خلال الأداء الوظيفي لموظفيها، الذي يعكس مدى قدرتهم على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مخرجات عملية ملموسة، وفي هذا الصدد تبرز أهمية نظام الأجور كعامل حاسم في تحفيز الموظفين أو إضعاف دافعيتهم، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة وكفاءة المؤسسة ككل.

ومن هنا نطرح السؤال الرئيسي التالي:

كيف يؤثر نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة - ؟

ومن هذا السؤال الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو تأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة - ؟
- ما هو تأثير مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة - ؟
- ما هو تأثير مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة - ؟

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

- يؤثر نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة .

الفرضيات الجزئية

الفرضية الجزئية الأولى: يؤثر مستوى الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة - .

الفرضية الجزئية الثانية: يؤثر مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة - .

الفرضية الجزئية الثالثة: يؤثر مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة - .

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع سياسات عادلة للأجور .
- تساعد الباحثين على إجراء دراسات أكثر تفصيلا وشمولا مما يساهم في توسيع المعارف والمعلومات حول هذا الموضوع.
- تساعد في تحسين الأداء الوظيفي مستقبلا وهذا من خلال الاعتماد على النتائج والتوصيات المقدمة.
- تساعد المسيرين على فهم كيفية تأثير الأجور على الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على العلاقة بين الأجور والأداء الوظيفي.
- التعرف على مشاكل وتحديات نظام الأجور في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة.
- فهم كيفية تأثير نظام الأجور من خلال مستوى الاجر ومبدأ العدالة والكفاية في الاجر على مستوى الإنتاجية والأداء في العمل.

المصطلحات الإجرائية للدراسة

1. **الأجور:** هو المقابل التي تدفعه المؤسسات للعمال مقابل الخدمات التي ينجزونها لصالحها، ويلعب دورا محوريا في تحقيق التوازن بين حقوق العاملين ومسؤوليات المؤسسة.
2. **نظام الأجور:** هو هيكل منظم ومخطط يتم من خلاله يتم تحديد الأجور في المؤسسات عبر عدة معايير، يشمل قوانين وسياسات موضوعة من طرف مختصين.
3. **الأداء الوظيفي:** هو مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد في وظيفته أي أنه يعكس مدى فعالية وكفاءة الموظف في المؤسسة، يتأثر بالمعارف، المهارات الشخصية والفنية، والتحفيز وبيئة العمل.

4. المؤسسات العمومية: هي كل الهياكل المنظمة التابعة للدولة أو الجماعات المحلية بشكل جزئي أو كلي، تهدف إلى تقديم خدمات عامة للمجتمع دون التركيز على الربح، خاضعة لإشراف السلطة التنفيذية والتشريعية، تشمل العديد من القطاعات الاستراتيجية مثل الصحة، التعليم، النقل... إلخ.
5. الموظف: هو فرد يعمل لدى جهة معينة قد تكون مؤسسة خاصة أو عمومية مقابل أجر أو راتب، يكلف بمهام محددة وفقا لشروط عقد العمل.
6. المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميله -: هي مؤسسة عمومية تخضع لإشراف ولاية ميله، تهتم بالاستفادة والتخلص من النفايات بطريقة آمنة ومتطورة مع تقليل المخاطر على البيئة وصحة الانسان.

الجانِب النظري

تحظى الأجور في عصرنا الحديث باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين وذلك لأنها تعد أحد العناصر الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات العمومية، فهي تلعب دورا محوريا في تحفيزهم وتعزيز الإنتاجية والولاء إلى المؤسسة، وقد تؤثر سلبا على الأداء في حالة غياب الشفافية والعدالة في نظام الأجور المعتمد.

وسنتطرق في هذا الجانب النظري إلى فصلين: الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لنظام الأجور في الجزائر ويتضمن مفاهيم عامة حول الأجور، أساسيات حول الأجور، نظام الأجور في الجزائر، أما في الفصل الثاني تحت عنوان الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية يتضمن ماهية الأداء الوظيفي، تقييم الأداء وأخيرا الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية.

الفصل الأول

الإطار النظري لنظام

الأجور في الجزائر

محتويات الفصل الأول

تمهيد

➤ المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأجور

- المطلب الأول: مفهوم الأجور
- المطلب الثاني: أهداف الأجور
- المطلب الثالث: مكونات الأجور
- المطلب الرابع: أنواع الأجور

➤ المبحث الثاني: أساسيات حول الأجور

- المطلب الأول: مبادئ تحديد الأجور
- المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور
- المطلب الثالث: أسس دفع الأجور
- المطلب الرابع: هيكل الرواتب والأجور الأساسية

➤ المبحث الثالث: نظام الأجور في الجزائر

- المطلب الأول: تطور سياسة الأجور في الجزائر
- المطلب الثاني: مكونات الأجر حسب التشريع الجزائري
- المطلب الثالث: هيكل نظام دفع الرواتب والأجور في الجزائر

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر نظام الأجور نقطة أساسية في علاقة العمل بين المنظمة والموظفين، فهو التعويض المادي الذي يحصل عليه الفرد مقابل جهده ووقته، كما يلعب دورا حيويا في جذب والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين وتحفيزهم لتحقيق أقصى إنتاجية، ولا تقتصر أهمية الأجور في تلبية الحاجيات الأساسية للأفراد والمنظمة بل تتعدى إلى تعزيز الاستقرار الإقتصادي للبلاد، لهذا يهتم المشرع الجزائري بموضوع الأجور.

وفي هذا الفصل حاولنا إعطاء نظرة شاملة حول الأجور وذلك بالتركيز على النقاط التالية:

➤ مفاهيم عامة حول الأجور؛

➤ أساسيات حول الأجور؛

➤ نظام الأجور في الجزائر.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأجور

تلعب الأجور دورا هاما في حياة الأشخاص والمؤسسات كما تعتبر عنصرا محوريا في الاقتصاد الكلي، حيث تؤثر على مستوى المعيشة، والقوة الشرائية، والاستهلاك وبالتالي على النمو الاقتصادي بشكل عام. ومن خلال هذا المبحث سنتناول مفهوم الأجور، أهدافه، مكوناته وأنواعه.

المطلب الأول: مفهوم الأجور

1. تعريف الأجور

توجد العديد من التعاريف نذكر منها:

- **الأجر لغة:** هو الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدخل على معنيين متقاربين: معنى ديني يفيد الجزاء على العمل الصالح، ومعنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو قيمة قوة العمل البشري أو بدلها ماديا كان أو غير مادي.¹

- يستخدم مصطلح الأجر للدلالة على العاملين الذين يتقاضون أجروهم على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع، ويشغلون عادة مواقع في قاعدة الهرم التنظيمي للمنظمة.²

- الأجر هو التعويض على أساس الجهد و كمية الإنتاج، وهذه الطريقة شائعة لتعويض العمال حيث يشكل مقدار الجهد والإنتاج الذي يحققونه.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأجور هي كل ما يتقاضاه العامل مقابل العمل الذي يؤديه سواء كان نقدا أو عينا، ويعتبر وسيلة يتم من خلالها تعويض العامل عند جهده ووقته.

2. أهمية الأجور

تكمن أهمية الأجور في الآتي:⁴

- إنها وسيلة لإشباع متطلبات الفرد الحياتية سواء كانت هذه المتطلبات أساسية لمعيشته وبقائه أو ديمومته وشعوره بالطمأنينة والرفاه والتشاك مع العلاقات الإنسانية في المجتمع؛⁷
- تشعر الموظف بالتقدير من قبل المنظمة التي ينتمي إليها؛
- وسيلة لقياس منزلة الموظف ومكانته واندفاعه نحو احترام ذاته؛

¹ عيسوي فاطمة، الهزام محمد، الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي للموظف (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع تندوف)، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة الطاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 07، العدد 03، 2021، ص 159.

² نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 171.

³ برنوطي سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، ط 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 265.

⁴ الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 189. 190.

- تحقيق الراحة والرفاهية للموظف؛
 - تحفظ الموظفين رضاهم وانتمائهم واستمرارية ولائهم؛
 - وسيلة لاستقطاب قدرات والكفاءات ذات الأهمية للمنظمة؛
 - وسيلة لإبقاء على الكفاءات الجيدة في المنظمة؛
 - تحقيق العدالة بين الموظفين وخلق شعور بعدم التمييز بينهم.
- تتجلى أهمية الأجور في عدة جوانب مهمة كإشباع الحاجات الفردية، تعزيز القدرة الشرائية للموظفين، كما تشعرهم بالتقدير والانتماء إلى المؤسسة. هذا من جهة ومن جهة أخرى هو أداة استراتيجية تسهم في نجاح المؤسسة حيث أن الأجور العادلة تعزز الكفاءة التشغيلية.

المطلب الثاني: أهداف الأجور

تتمثل أهداف الأجور فيما يلي:¹

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة؛
 - الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة؛
 - تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء؛
 - مكافأة الأداء السابق للفرد؛
 - ضمان التنافس في سوق العمل؛
 - الحفاظ على عدالة الأجور بين العاملين؛
 - تشجيع الأداء المستقبلي للفرد؛
 - تخفيض معدل دوران العمل؛
- تسعى الأجور إلى تحقيق أهداف استراتيجية مهمة في المنظمة، حيث تساعد على جذب والاحتفاظ بالكفاءات، والتحفيز على الأداء المتميز وضمان العدالة التنظيمية.

المطلب الثالث: مكونات الأجور

يتكون الأجر من عنصرين أساسيين هما:²

¹ كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 172.

² الصيرفي محمد عبد الفتاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 219، 220.

1. الأجر النقدي:

وهو يتمثل في المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل ويتكون من 3 أجزاء:

1.1. الأجر الثابت:

وهو المبلغ الذي يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشهر بحسب النظام المتبع في المنظمة، ولا يعتبر هذا المبلغ النقدي ثابتا طوال مدة الخدمة ولكن يتغير كنتيجة لطول مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وتزايد أعبائه العائلية.

2.1. الأجر المتحرك:

وهو ذلك المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ومن أمثلة البنود التي يشملها ذلك الأجر ما يلي:

- البدلات التي تدفع نتيجة تحمل أعباء معينة ترتبط بطبيعة العمل؛
- الأجور الإضافية التي تدفع مقابل ساعات العمل الإضافية؛
- المكافآت التشجيعية نتيجة للأعمال الخلاقة التي تحقق فائدة مادية وأدبية للمنظمة؛

3.1. الاستقطاعات:

وهي ذلك الجزء النقدي الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينات الاجتماعية.

2. المزايا العينية:

وهي الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة نيابة عن العاملين بيها ندير تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية.

يتكون الأجر من مبلغ ثابت يتقاضاه الموظف مقابل عمله، إضافة إلى جزء متغير يتغير حسب ظروف العمل وطبيعة الوظيفة.

المطلب الرابع: أنواع الأجور

يمكن تصنيف الأجور إلى أصناف وفئات متعددة وفق أسس متعددة من أهمها:

1. من حيث نوع الأجور والرواتب تصنف إلى: ¹

1.1. الأجور النقدية: ويقصد بها مقدار المبالغ المالية النقدية التي يستلمها الفرد الموظف كأجور لقاء ما يقوم به من أداء للمهام والأعمال التي يكلف بها والمسؤوليات و الواجبات التي تتأط بيه بصورة دورية (يومية أو أسبوعيا أو شهريا أو أي شكل من أشكال الدفع)، وتكاد تكون الأجور الشهرية هي الحالة الغالبة الدفع في

¹ العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 197 ، 198 .

المنظمات الحكومية وتمتاز الأجور النقدية لمرونتها بالنسبة للفرد العامل وحرية الكاملة في التصرف بها ، وسهولتها عن عمليات الدفع والاحتساب والتسليم والاستلام والحمل والاحتفاظ بيها إلى غير ذلك . وتعد الأجور النقدية النوع الشائع من بين الأنواع الأخرى في الدول جميعها على تباين أنظمتها الاقتصادية والسياسية.

2.1. الأجور الحقيقية: ويقصد بها القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها بصفة دورية من الأنظمة التي يعمل بها. أي كمية السلع والخدمات التي بإمكانه الحصول عليها أو شرائها بأجوره النقدية. أو بكلام آخر، هي مقدار الإشباع الذي يوفره له أجره نقدي من السلع والخدمات والاحتياجات الأخرى.

3.1. الأجور العينية: هي الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من وإلى محل العمل، أو الخدمات العلاجية والصحية للعاملين وعوائلهم أو خدمات التعليم، أو توفير الدور والشقق السكنية ببدلات إيجار رمزية، أو تزويد العاملين بأنواع من الملابس أو بعض السلع من انتاجهم أو إنتاج المعامل الأخرى، أو بيعهم بعض السلع المعمرة أو غيرها بأسعار منخفضة، أو تقديم وجبات طعام خاصة مجانية أو شبه مجانية، وغير ذلك. ولا تقتصر أجور العمال على هذا النوع من الأجور إنما تعد مكملة للأجور النقدية في الدول جميعها على تباين أنظمتها السياسية والاقتصادية.

تتقسم الأجور من حيث نوع الأجور والرواتب إلى ثلاثة أنواع، الأجور النفسية وهي المبلغ المالي الذي يمنح للموظف مقابل عمله، الأجور الحقيقية وهي القدرة الشرائية للأجر، الأجور العينية وهي المزايا الغير نقدية التي تمنح للموظف كالسكن.

2. من حيث طبيعة الأجور والرواتب: ¹

1.2. الأجور الاسمية: وهو الأجر الذي تحدده بعض أنظمة الخدمة المدنية في العديد من الدول تبعا للمؤهل العلمي أو الخبرة أو سنوات الخدمة أو جميعها معا وبحسب الدرجة الوظيفية، علاوات أو بدلات كغلاء المعيشة، وبدلات العدة، وعلاوات الأولاد والزوجة والسكن والنقل وغيرها.

2.2. الأجور الكلية: وهي الأجور الاسمية مضافا لها جميع العلاوات والبدلات والإضافات الأخرى. أي هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل (الموظف) في نهاية كل فترة زمنية محددة من أجر أو راتب لقاء ما يبذله من مجهود وما يؤديه من أعمال وما ينهض به من مسؤوليات وأعباء في منظمته، وهو الأجر الذي يهتم به الفرد العامل وفي ضوءه يحدد ميزانيته الخاصة بالإنفاق على إشباع حاجاته المتنوعة، والذي بالمقابل يجب

¹ العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد ، مرجع سبق ذكره ، ص 199- 200 .

أن تهتم بيه المنظمة باعتباره أهم أحد دوافع العمل خصوصا لدى شرائح العاملين في المستويات الدنيا والوسطى في السلم التنظيمي والوظيفي في المنظمات العاملة في الجهاز الإداري الحكومي والخاص.

3.2. الأجور الإضافية: وهي الأجور التي يستحقها الفرد العامل (الموظف) مقابل الأعمال أو المهام أو المسؤوليات الإضافية التي يطلع بها إضافة إلى أعماله ونعلمه ومسؤولياته الأساسية أو الاعتيادية. فعندما يقوم الفرد بإنجاز أي عمل خارج وقته الرسمي الاعتيادي فإنه يستحق عليه أجر ما يسمى أجرا إضافيا. وعندما ينتج كمية من السلع أكثر من الحد المقرر فإنه يستحق عن كل وحدة إضافية أجرا إضافيا.

هذا التقسيم يركز على الطريقة التي من خلالها يتم تحديد مقدار التعويض الذي يحصل عليه الموظف مقابل عمله في المؤسسة وينقسم إلى أجور اسمية، كلية، والأجور الإضافية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الأجور

من خلال هذا المبحث سوف نحاول تبين أهم أساسيات الأجور حيث سنتطرق إلى مبادئ وعوامل تحديد مستوى الأجور، أسس دفع الأجور وهيكل الرواتب والأجور الأساسية.

المطلب الأول: مبادئ تحديد الأجور

يجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمة، مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور والرواتب للعاملين بها ومن بين هذه المبادئ:¹

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

2. مبدأ المساواة: يعني هذا المبدأ بأنه يجب أن تكون هناك مساواة في تحقيق الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى وتتشابه في المسؤوليات والواجبات. مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور والرواتب " ولقد أقرت منظمة العمل الدولية في دستور المساواة وتكافؤ الأجور في الأعمال المتكافئة".

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

تعتمد المنظمات في تحديد الأجور على العدالة والمساواة والكفاية في الأجر، هذه المبادئ تساهم في بناء علاقة عمل ايجابية ومستدامة بين الإدارة والموظفين، وتعزز الفعالية في إدارة الأجور.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة وأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل:²

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 178، 179.

² حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 108، 109، 110.

1. **الإنجاز:** المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة بيه، ويشمل كذلك مدى الامتياز الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.
 2. **الجهد:** المقصود بيه هنا الجهد العقلي أو الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة الى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.
 3. **الأقدمية:** تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملائه في نفس المستوى الوظيفي.
 4. **المؤهل العلمي:** تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية من البكالوريوس لتمكن الشخص من قيامه بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف على القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر.
 5. **صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.
 6. **قدرة المنظمة المالية:** إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي في تحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها، كلما كانت الأرباح مرتفعة كانت الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع الأجور المنافسة تكون أعلى.
 7. **مستويات الأجر في سوق العمل:** إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً في المنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة إذا لابد من التعرف على مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.
 8. **معدل التضخم السائد:** المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع السنوات السابقة، وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر الخدمات والسلع بنسبة مختلفة، فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.
- تعكس هذه العوامل المختلفة تعقيد عملية تحديد الأجور التي تتطلب توازن دقيق بين متطلبات الموظفين واحتياجات المؤسسة.

المطلب الثالث: أسس دفع الأجور

هناك أساسين متعارف عليهما تتفرع عنهما كافة طرق دفع الأجور هما الأجر المدفوع على أساس الزمن والأجر المدفوع على أساس الإنتاج.

1. الأجر الزمني:¹

يدفع الأجر الزمني للفرد على أساس وحدات من الزمن قد تكون ساعة أو يوما أو شهرا أو الارتباط بعملية معينة كما في قطاع المقاولات والانشاءات، وفي هذه الطريقة يدفع الأجر للفرد ليس على أساس كمية الإنتاج أو حجم العمل بل على أساس الزمن الذي يعمله ولا يتغير بتغير الإنتاج. ويفضل تطبيق طريقة الأجر الزمني في المجالات التالية:

- صعوبة قياس الإنتاجية؛
- اهتمام المنشأة بنوعية المنتج وجودته بصرف النظر عن الوقت المستغرق في انتاجه؛
- في حالة حدود أعطال متكررة خارجة عن إرادة العامل مما يؤثر عن كمية الإنتاج؛
- وجود نظام سليم للرقابة على الأداء؛
- إذا كانت وحدات المنتجة غير متماثلة؛
- في حالة الأعمال التي تحتاج إلى دقة فنية كبيرة في انتاجها؛
- الأعمال التي يشترك في أدائها مجموعة من الأفراد في آن واحد؛

1.1. من مزاياه:

- سهولة حسابها؛
- أقل تكلفة للمنشأة؛
- توفير نوع من الاستقرار والأمان للعاملين في مقدار الدخل الذي يحصلون عليه؛
- تتيح الفرصة لتمييز الأقدمية بين العاملين بدفع أجور أعلى مما يكون لها تأثير على معنويات الأفراد وزيادة إنتاجيتهم؛

2.1. من عيوبها:

- انخفاض انتاجية العامل نتيجة التباطؤ والتواكل لأنه سيحصل على الأجر سواء أ أنتج أم لم ينتج؛
- لا تميز بين العامل الماهر وغير الماهر؛
- عدم توفر الحافز لتشجيع العاملين على بذل مزيد من الجهد لتحسين مستوى الأداء؛

¹ كافي مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 176، 177.

- ارتفاع تكلفة الإنتاج نتيجة لسوء استغلال الوقت الأساسي للعمل، فهناك جزء من الوقت الضائع في فترات الراحة الإجبارية أو الاختيارية عند حضور وانصراف العاملين وما شابه ذلك.

الأجر الزمني أسلوب مهم في تحديد الأجور يعتمد على الزمن الذي يقضيه الموظف في العمل دون النظر إلى كمية الإنتاج، نجاحه يعتمد على ضمان الاستقرار المالي للموظفين وتحفيزهم على الإنتاجية، من مزاياه جودة الخدمات ومن عيوبه انخفاض الإنتاجية.

2. الأجر على أساس الإنتاج: ¹

وفقا لهذه الطريقة يتم دفع الأجر حسب كمية الإنتاج أي حجم العمل وتستخدم هذه الطريقة في الحالات التالية:

- سهولة قياس إنتاجية الفرد؛
- الارتباط بين الجهد المبذول وكمية الإنتاج؛
- التركيز على كمية الإنتاج بدرجة أكبر؛
- عدم وجود إشراف سليم؛

1.2. من مزاياها:

- تحفيز العاملين على الإنتاج؛
- تقليل تكاليف الإشراف والملاحظين؛
- تخفيض نسبة المصفوفات الثابتة؛
- يساعدنا في تحديد عناصر تكلفة الإنتاج الحقيقية وبالتالي يسهل عملية التنبؤ بالمستقبل من ناحية والرقابة على عمليات الإنتاج من ناحية أخرى؛
- زيادة حجم الإنتاج وبالتالي تؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
- سهولة حساب الأجر؛

2.2. من عيوبها:

- في بعض الأحيان تكون زيادة الإنتاج على حساب مستوى الجودة؛
- ارتفاع نسبة العادم؛
- ارتفاع نسبة الإنتاج المعيبة والمخالفة للمواصفات؛
- الشعور بعدم الاستقرار والأمان لتذبذب مستوى الدخل؛

¹ كافي مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 178، 179.

- إحداث الضرر بصحة العاملين بسبب الإجهاد في العمل ومقاومة المنافسة من الآخرين للحصول على دخل أعلى؛

- صعوبة فهم طريقة حساب الأجر وبالتالي يؤدي إلى المنازعات المستمرة بين الإدارة والنقابة؛
الأجر على أساس الإنتاج أسلوب مهم في تحديد الأجور يعتمد على كمية الإنتاج دون النظر إلى الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل، نجاحه يتطلب الموازنة بين الكمية والجودة في الإنتاج، من مزاياه ارتفاع الإنتاجية ومن عيوبه انخفاض جودة الخدمات.

ولابد من الإشارة إلى بعض الطرق التي استحدثتها بعض رواد الإدارة لدفع الأجور التشجيعية.
يتوقف نجاح الأجور التشجيعية على التحديث الدقيق المستويات المعيارية للإنتاج حيث أن المغالاة في هذه المستويات يصيب العاملين بالإحباط كما أن انخفاضها بحيث يستطيع أن يحققها جميع العاملين بشكل عبئا إضافيا على تكلفة العمل، والآن نتطرق بشيء موجز لهذه الطرق:¹

• **نظام هالسي:** وفقا لهذه النظام يمنح العامل أجر الزمن الذي يعمل إن أتم عمله في الوقت المعياري المحدد أما إذا أمكنه الأداء في زمن أقل من الوقت المعياري فإنه يمنح أجره الزمناً علاوة على الأجر الإضافي يتمثل في نسبة مئوية من الوقت المقتصد ويتم حساب الأجر وفق المعادلة التالية:
الأجر المستحق = أجر الساعة (الوقت المستنفد + نسبة مئوية من الأجر المقتصد)

• **نظام راون:** يتشابه هذا النظام تماما مع نظام هالسي وذلك من حيث ضمانه للأجر العادي للعامل وتقدير الوحدة الزمنية للزمن المعياري، ومن حيث أنه يتيح العلاوة عن الوقت المقتصد إلا أنه يختلف عنه في أنه ينص على منح علاوة تعادل نسبة الوقت بأكمله.

• **نظام بيدو:** يعتمد هذا النظام على نفس الأسس السابقة غير أنه قسم الساعة إلى ستون دقيقة وأعطى لكل دقيقة نقطة واحدة ثم أعطى علاوة عن كل نقطة مقتصة نسبة 75% من إجمالي النقاط الفعلية.

• **نظام جانت:** هذا النظام يضمن العامل أجره الزمني حتى في حالة نقصان إنتاجه عن المعدل القياسي، أنا إذا وصل إلى المعدل القياسي يمنحه علاوة 20 % من الأجر الزمني المذكور وإذا تجاوز تلك المعدلات القياسية فإنه يتقاضى أجرا مرتفعا عن كل وحدة منتجة أي أنه هناك 3 فئات للأجر:

- أجر نمطي في حالة تحقيق معدل نمطي للإنتاج؛
- أجر أقل في حالة عدم تحقيق المعدل النمطي؛
- أجر حافز على أساس الوحدات المنتجة التي تتعدى المعدل النمطي؛

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 225، 226، 227، 228.

- نظام تايلور: وفقا لهذا النظام يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج وقبل وصول العامل لهذا المستوى يمنح أجرا عن كل وحدة منتجة أما إذا بلغ العامل هذا المستوى أو تجاوزه يتقاضى أجرا أعلى عن كل وحدة منتجة.
- نظام ميريك: وفقا لهذا النظام فقد تم تحديد مستويين للإنتاج ومن تم مستويين للأجور كالآتي:
 - المستوى الأول: يتمثل في تحقيق نسبة 100% للإنتاج والعامل الذي يحققه يستحق علاوة إضافية؛
 - المستوى الثاني: يتمثل في تحقيق نسبة 83% من المستوى القياسي والعامل الذي يحقق ذلك المستوى يستحق علاوة محددة؛

لا يوجد نظام دفع أجور مثالي بل لكل مؤسسة نظام دفع مناسب لها حسب بيئة عملها، المؤسسات الناجحة هي التي تتبع نظام دفع مرن قابل للتغيير حسب الظروف.

المطلب الرابع: هيكل الرواتب والأجور الأساسية

1. تعريف هيكل الرواتب والأجور: يعرف على أنه إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع رواتب وأجور العاملين في المنظمات.¹

2. أنواع هياكل الأجور الأساسية : هناك العديد من الهياكل الشائعة في الاستخدام يمكن للمنظمة أن تطبق واحدا أو أكثر ، وذلك وفقا لطبيعة عملها ووظائفها ، وفيما يلي هذه الأنواع :²

1.2. هيكل الرواتب والأجور على أساس المعرفة: يتم تصميمه بأن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد جدا الوظائف الموجودة في المنظمة، ويحدد بجانب كل وظيفة المعرفة أو المعارف التي تسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء لدى شاغلها وفعاليتها، حيث كلما تعلم معرفة جديدة يعني ذلك أن آدائه قد تحسن وارتفعت وتيرته وقدرته على تحقيق الأهداف المحددة لوظيفته.

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

2.2. هيكل الرواتب والأجور على أساس المهارة: يتم تصميمه من خلال الأسلوبين التاليين:

- اتساع المهارة من خلال تنوعها:

يتم تصميم الهيكل بموجب هذا الأسلوب عن طريق تصنيف وظائف المنظمة في مجموعات متشابهة ومتجانسة من حيث طبيعتها، ويحدد لكل منها مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظائفها، كما يحدد تعويض مالي لكل مهارة منها. فعندما يعين شخص ما في وظيفة ضمن مجموعات، يختبر لتحديد المهارات

¹ محمد هاني محمد، مرجع سبق ذكره، ص 186.

² نفس المرجع السابق، ص 187، 188.

التي يمتلكها، حيث يحدد راتبه أو أجره في ضوء التعويضات المخصصة لكل مهارة، ومع مرور الزمن يزداد الراتب مع اكتساب الفرد مهارة جديد وتكون الزيادة بمقدار التعويض المالي المحدد لها.

- عمق المهارة:

يتم تصميم هيكل الرواتب والأجور بموجب هذا الأسلوب بإعداد جدول الوظائف التي يراد تصميم هيكل لها، ويحدد بجانب كل وظيفة المهارة الأساسية المطلوبة لشغلها.

3.2. هيكل الرواتب والأجور على أساس تصنيف الوظائف: ويتم تصميمه من خلال العمليتين الآتيتين:

- تحديد هيكل الوظائف:

حيث لا تسمح ظروف أي منشأة يدفع أجر أو راتب منفصل لكل عمل أو وظيفة، بمعنى أن الأمر يستلزم الجمع بين أكثر من وظيفة واحدة وإعطائها أجرا وراتبا واحدا يشملها جميعها، لأن تحديد أجر أو راتب خاص بكل عمل يجعل هيكل الأجور والرواتب الأساسية معقدا للغاية. ولذلك اتفق على تقسيم الأعمال أو الوظائف التي تم تقويمها إلى مجموعات سميت المجموعة بالفئة أو الدرجة، بحيث تشمل كل فئة أو درجة على مجموعة الأعمال أو الوظائف المتقاربة في الأهمية والفائدة من ذلك تجنب الإدارة مشوقة تحديد الأجر لكل عمل على حدة.

- تحديد راتب أو أجر كل فئة:

بعد تحديد هيكل الوظائف وتوزيع الأعمال على الفئات بعد تقويمها، وترتيبها حسب أهميتها يحدد أجر أو راتب نقدي لكل درجة أو فئة للوظائف التي تشمل عليها، مع تحديد الحد الأدنى والأعلى لفئة الأجر أو الراتب، ولذلك وفي ضوء اللوائح والقوانين بعض الاعتبارات الأساسية، مثل مستوى الأجر والراتب السائد في المنشآت المتشابهة، تكاليف المعيشة، إمكانيات المنشأة... إلخ.

المبحث الثالث: نظام الأجور في الجزائر

يعتبر نظام الأجور في الجزائر جزءا أساسيا من السياسات الاقتصادية التي تهدف إلى دعم العمال وحمايتهم وتحسين مستوى معيشتهم، بالإضافة إلى تعزيز استقرار الجزائر وفي هذا المبحث سنتناول تطور سياسة الأجور في الجزائر، مكونات الأجور حسب التشريع الجزائري وكذلك هيكل الأجور في الجزائر.

المطلب الأول: تطور سياسة الأجور في الجزائر

نظرا لأهمية الأحكام التنظيمية، ودورها في تحديد وضبط الإطار التنظيمي والعملي لمختلف جوانب علاقة العمل في التنظيم القانوني الجزائري فإننا سوف نخصص هذا القسم لأهم التطورات التي شهدتها الأجور من خلال تبين تطور قانون العمل في الجزائر.¹

1. مراحل تطور قانون العمل في الجزائر

لقد عرفت نشأة وتطور قانون العمل في الجزائر عدة مراحل وهي:²

1.1. المرحلة ما قبل الإستقلال: وهي المرحلة التي تغطي الفترة مابين 1830 إلى 1962، وهي الفترة التي نشأ وتطور فيها قانون العمل بصفة عامة ، وفي فرنسا بصفة خاصة حيث أن أغلب القوانين الفرنسية التي وضعت لتنظيم علاقات العمل في فرنسا كانت تطبق في الجزائر. كما أن القانون الصادر سنة 1947 والذي عرف فيما بعد بدستور الجزائر، قد دعم هذا الاتجاه في تطبيق القوانين الفرنسية في الجزائر.

2.1. المرحلة مابين 1962 إلى 1977: لقد شهدت السنوات الأولى للاستقلال فراغا قانونيا وتنظيميا في مختلف المجالات بما فيه تنظيم علاقات العمل وتفاديا لتل وتجميد الحياة الاقتصادية والاجتماعية بادرت الدولة في الأشهر الأولى للاستقلال إلى إصدار القانون القاضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ماتعارض منها مع السيادة الوطنية. هذا القانون الذي بقي ساريا المفعول إلى غابة 5 جويلية 1975.

وما يميز هذه المرحلة هو أن علاقات العمل أثناءها لاسيما في القطاع العام الذي يشغل أكبر عدد من العمال قد اتسمت بعدم التجانس فيما يخص القوانين والنظم المطبقة في هذا القطاع نتيجة للعوامل التالية:

- المؤسسات العمومية لم تتوحد في نظرتها وتطبيقها للقوانين الفرنسية المعمول بيها في مجال تنظيم علاقات العمل مما نتج عنه، تعرض علاقات العمل في كثير من الأحيان إلى الفسخ التحكيمي لهذه

¹ وارزقي ميلود، سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 04، 2020، ص 25.

² أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر، 2010، ص 51/46.

العلاقات، وتعرض حقوق العمال للانتهاك من قبل المؤسسات المستخدمة خاصة في غياب الهيكلية الفعالة للأجهزة النقابية.

- غياب القوانين والنصوص الخاصة بتنظيم علاقات العمل في مؤسسات القطاع العام جعل هذه الأخيرة الاستعانة بأحكام قانون المتعلق بتنظيم علاقات العمل في القطاع الخاص، في بعض الحالات مثل أحكام الأجور والاتفاقيات الجماعية.

3.1. المرحلة مابين 1978 إلى 1989: قد جاء في القانون الأساسي العام للعمل (78_12 المؤرخ في 5 أوت 1978) إنطلاقا من المبادئ والأحكام التي حددها كل من النطاق الوطني والدستور الصادرين 1976. بمبادئ وأحكام ذات طابع سياسي واجتماعي لاسيما في مايتعلق بالحقوق والالتزامات إلى جانب بعض الأحكام الأخرى، إنطلاقا من كونه القانون الأساسي الذي يضم كافة جوانب علاقات العمل في البلاد، ويحكم الفئات العمالية على اختلاف اصنافها ودرجاتها والمهن أو الوظائف التي تمارسها أو القطاعات التي نمارسها بما فيها قطاع الوظيفة العامة. وهو مانصت عليه صراحة المادة الثانية من هذا القانون، الأمر الذي جعل تطبيق هذا القانون من الناحية العلمية يحتاج لإصدار العديد من النصوص القانونية والتنظيمية، حيث بلغت أكثر من 20 نص تشريعي وأكثر من 100 نص تنظيمي تناولت عدة مسائل منها تحديد المدة القانونية للعمل، والعطل وتشغيل الاجانب، وتنظيم العلاقات العمل الفردية وتنظيم الأجور المرتبات والضمان الإجتماعي ، والتكوين المهني ...إلخ.

4.1. مرحلة ظهور قانون العمل 90-11 ومابعده : ¹ تميزت هذه المرحلة بتقديم اقتراحات تصحيحية السلبيات التي شهدتها تطبيق القانون الأساسي العام للعامل وجاءت الاقتراحات في شكل خطة عمل تتكون من 3 خطوات:

- **الفترة الأولى مابين 1988_1989:** وتمثلت في تحرير المؤسسات قليلا من قيود القانون الأساسي العام للعامل وفي تحضير تعديل شامل لهذا القانون.

- **الفترة الثانية 1990:** تمثلت في إصدار تعديلات القانون الأساسي العام للعامل أو القانون الجديد في حالة إلغائه.

- **المرحلة الثالثة 1990_1994:** وتمثلت في متابعة وإصدار كل القوانين والنظم الخاصة بقطاع العمل. وأخيرا ميز قوانين العمل الصادرة مابعد 1990 اعتمادها على فكرة الفصل بين قطاع المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة من جهة، وبين القطاع الوظيفي من جهة أخرى.

¹ وارزقي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المطلب الثاني: مكونات الأجر حسب التشريع الجزائري

يتكون الأجر حسب التشريع الجزائري مما يلي:

1. الأجر الوطني الأدنى المضمون: هو حد أدنى للأجر ينطبق على كل العمال دون استثناء الاستفادة منه ويتحدد إما من طرف الحكومة أو بمقتضى اتفاقيات جماعية ومثال تحديده عن طريق اتفاقية رفع الأجر الأدنى المضمون من مبلغ 12000 دج إلى 15000 دج ليجوز بأي حال من الأحوال نزول عنه في علاقات العمل نظرا لأهميته.¹

2. الأجر الأساسي: إن تحديد الأجر لكل منصب يعتمد أساسا على تحديد وتصنيف مناصب العمل وترتيبها ضمن جدول للأجور حيث يمنح لكل منصب نقطته الاستدلالية والتي تحدد على أساس القيمة النقدية التي يحصل عليها صاحب المنصب وهو ماتضمنته المادة 81 من قانون علاقات العمل.²

3. التعويضات الثابتة الملحقة أو المرتبطة بمنصب العمل:³ هناك العديد من التعويضات ذات الصلة بمنصب العمل تملئها مجموعة من الشروط والظروف المحيطة. ووفقا للنصوص التشريعية والتنظيمية المعمول بها حيث تنص المادة 81 من القانون 11_90 في فقرته الثانية على " أن التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف العمل الخاصة، لاسيما العمل التناوبي والعمل المضطرب والالزامي، بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة". وبناء على هذه المادة يتضح لنا أنواع التعويضات:

1.3. تعويض الأقدمية أو الخبرة: عادة ماتعوض الأقدمية عن طريق الترقية إلا أنه قد لا يرقى العامل لأي سبب كان، إلا أن التشريع عالج هذه الإشكالية من خلال مختلف القوانين كالمواد 160، 163 من القانون 12-78 والمادة 3 من المرسوم 85 / 58. وبالعودة إلى القواعد المعمول بها حاليا نجد أن حساب هذا التعويض يختلف باختلاف قطاعات النشاط حيث حدد بنسبة 50% من الأجر الأساسي في قطاع الإدارة العمومية، و25% من نفس الأجر الأساسي في جميع القطاعات الأخرى.

2.3. تعويض الضرر أو المخاطر: إن بعض الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على العامل، إلا أن التشريع الجزائري تناول هذا العنصر من خلال جملة من القوانين مثل مرسوم 81-58، والمرسوم 88-219 من خلال تحديد جملة المخاطر والأضرار الناجمة.

¹ جديد سعاد، الأجر بصفته عنصر من عناصر عقد العمل في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون اجتماعي، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2016/2017، ص 32.

² تومي عامر، جيلالي سيد أحمد، دراسة تحليلية لتطور نظام الأجور في الجزائر خلال الفترة 1962-2022، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاديات العمل، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021/2022، ص 49.

³ نفس المرجع السابق، ص 49 / 51.

3.3. تعويض المنطقة: هو عادة ما يمنح للعامل الذي يمارس عمله أو نشاطه في منطقة جغرافية نائية أو تحضى بالأولوية وفي التنظيم الجزائري من بين النصوص التي تتحدث عن هذا التعويض المادة 163 من القانون 12-78 حيث تنص على " مبلغ تعويض المنطقة يحدد تبعا للمعاملات الترتيبية مخصصة للمناطق وقطاعات النشاط والوحدات الاقتصادية ومشاريع التنمية والمؤهلات المهنية ، ومناصب العمل المعزولة ومواقعها وتحدد هذه المعاملات على النحو التالي : المنطقة الجغرافية ، قطاع النشاط ، الوحدات الاقتصادية و الادارية ومشاريع التنمية ، طبيعة المكان ومنصب العمل ، عدد العمال ، العزلة العائلية . "

4.3. المنح العائلية: وهي مبالغ مالية تمنح للعامل على أساس عدد الأبناء الذين في كفالته إلى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية.

المطلب الثالث: هيكل نظام دفع الرواتب والأجور في الجزائر

قصد تنسيق طريقة حساب الأجور لجميع القطاعات عمد المشرع الجزائري إلى تصنيف الوظائف في أصناف ومجموعات وهذا التسويق يستند إلى المؤهل العلمي، شروط العمل، المصاعب والمتطلبات الخاصة. في هذا المطلب سنتطرق إلى تصنيف الموظفين حسب التشريع الجزائري والشبكة الاستدلالية.

1. تصنيف الموظفين في القطاع العام حسب التشريع الجزائري: ¹

طبقا للمادة 08 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يتم تصنيف الرتب حسب مستوى التأهيل المطلوب، كما هو مثبت للمؤهلات وشهادات التي تتوج مختلف دورات التعليم والتكوين. وتشمل شبكة المستويات التأهيل 17 صنف و 7 أقسام فرعية خارج الصنف توافق مختلف مستويات التأهيل. إن تقسيم الشبكة إلى أربعة مجموعات أ، ب، ج، د الموافقة لمستويات التأهيل الرئيسية تكون على الشكل التالي:

- **المجموعة (د):** التنفيذ وتوافق الأصناف من الأول إلى السادس وهذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم أو التكوين الأدنى من السنة الثالثة من التعليم الثانوي، المكتملة عند الاقتضاء بالتكوين المهني.
- **المجموعة (ج):** التحكم وتوافق الصنفين 7 و 8 وهذه المجموعة مخصصة بمستويات التعليم والتكوين السنة الثالثة من التعليم الثانوي وشهادة البكالوريا.
- **المجموعة (ب):** التطبيق وتوافق الصنفين 9 و 10 وهذه المجموعة مخصصة إلى مستويات البكالوريا + سنتين من التكوين كاملتين، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو بكالوريا + 3 سنوات من التكوين.

¹ المرسوم الرئاسي رقم 07_304، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية عدد 61، 30 ديسمبر 2007، ص13.

- المجموعة (أ): التصميم والبحث والدراسات وتوافق الأصناف من 11 إلى 17 وكذا الأقسام الفرعية 7 خارج الصنف. وهذه المجموعة مخصصة لمستويات التعليم أو التكوين المعادلة لشهادة الليسانس على الأقل. وفيما يخص الأقسام 7 خارج الصنف فهي توافق مستويات الماجستير، وشهادة الدراسات الطبية المتخصصة، والدكتوراه، ودكتوراه الدولة، ودكتوراه الدولة في العلوم الطبية، والتأهيل الجامعي.

2. الشبكة الإستدلالية للمرتبات: ¹

تتضمن الشبكة الإستدلالية من الناحية العمودية على رقم استدلالي أدنى ورقم استدلالي أقصى يوافقان على التوالي مستوى تأهيل أدنى ومستوى تأهيل أعلى للوظيفة العمومية، يتم التطور من صنف إلى صنف ومن مجموعة إلى مجموعة ويهدف هذا التطور إلى مكافأة الترقية المهنية وكذا التطور في مستويات التأهيل. ويوافق التطور الإستدلالي من الناحية العمودية الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى. ويوافق التطور الإستدلالي من الناحية الأفقية الترقية في درجات في إطار الاعتماد على الأقدمية المهنية.

¹ المرسوم رئاسي رقم 07_304، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الجدول رقم 1: الشبكة الإستدلالية للمرتبات

المجموعة	الصف	الرقم الاستدلالي الأدنى	الرقم الاستدلالي للدرجات												
			الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة	السابعة	الثامنة	التاسعة	العاشر	الحادية عشرة	الثانية عشرة	
د	1	400	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200	220	240	
	2	419	21	42	63	84	105	126	147	168	189	210	230	251	
	3	440	22	44	66	88	110	132	154	176	198	220	242	264	
	4	463	23	46	69	93	116	139	162	185	208	232	255	278	
	5	488	24	49	73	98	122	146	171	195	220	244	268	293	
	6	515	26	52	77	103	129	155	180	206	232	258	283	309	
ج	7	548	27	55	82	110	137	164	192	219	247	274	301	329	
	8	579	29	58	87	116	145	174	203	232	261	290	318	347	
ب	9	618	31	62	93	124	155	185	216	247	278	309	340	371	
	10	653	33	65	98	131	163	196	229	261	294	327	359	392	
ا	11	698	35	70	105	140	175	209	244	279	314	349	384	419	
	12	737	37	74	111	147	184	221	258	295	332	369	405	442	
	13	778	39	78	117	156	195	233	272	311	350	389	428	467	
	14	821	41	82	123	164	205	246	287	328	369	411	452	493	
	15	866	43	87	130	173	217	260	303	346	390	433	476	520	
	16	913	46	91	137	183	228	274	320	365	411	457	502	548	
	17	962	48	96	144	192	241	289	337	385	433	481	529	577	
	خارج المنصف	قسم فرعي 1	1130	57	113	170	226	283	339	396	452	509	565	622	678
		قسم فرعي 2	1190	60	119	179	238	298	357	417	476	536	595	655	714
		قسم فرعي 3	1255	63	126	188	251	314	377	439	502	565	628	690	753
قسم فرعي 4		1325	66	133	199	265	331	398	464	530	596	663	729	795	
قسم فرعي 5		1400	70	140	210	280	350	420	490	560	630	700	770	840	
قسم فرعي 6		1480	74	148	222	296	370	444	518	592	666	740	814	888	
قسم فرعي 7		1680	84	168	252	336	420	504	588	672	756	840	924	1008	

المصدر: المرسوم الرئاسي رقم 22_54، المؤرخ في 16 جانفي 2023، الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية عدد 03، 17 جانفي 2023، ص 06.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستخلص أن الأجور هي كل مايتلقاه العامل مقابل الخدمات التي يؤديها في المنظمة، حيث يساهم في تحفيز العمال على تحسين انتاجياتهم في العمل، يتكون من عنصرين أساسيين هما: الأجر النقدي والمزايا العينية، يتم دفعه على أساس الزمن وعلى أساس الإنتاج، كما يتأثر بعدة عوامل منها: الجهد، الأقدمية، المؤهل العلمي...إلخ.

الأجر في الجزائر مر بعدة مراحل عبر الزمن حيث كان قبل الاستقلال إلى غاية 1978 يخضع القوانين الفرنسية حتى عام 1978 ظهر قانون الجزائر الأساسي العام للعمل، إستمر المشرع الجزائري في تقديم إصلاحات تصحيحية حتى ظهور القانون 90-11، قسم الأجر في الجزائر إلى أربعة أجزاء (الأجر الوطني الأدنى المضمون، الأجر الأساسي، التعويضات الثابتة الملحقة أو المرتبطة بمنصب العمل والمنح العائلية)، واعتمد في تصميم هيكل الأجور على التصنيف حسب المؤهل العلمي، شروط العمل، المصاعب والمتطلبات الخاصة.



الفصل الثاني

الأداء الوظيفي في

المؤسسات العمومية

محتويات الفصل الثاني

تمهيد

➤ المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي
- المطلب الرابع: تحسين الأداء الوظيفي

➤ المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

- المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي
- المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي
- المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي
- المطلب الرابع: مشكلات تقييم الأداء وكيفية تجنبها

➤ المبحث الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية

- المطلب الأول: مفهوم وأهداف المؤسسات العمومية
- المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية
- المطلب الثالث: مشاكل وحلول الأداء في المؤسسات العمومية
- المطلب الرابع: الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الأداء الوظيفي أمرا حيويا في سياق المؤسسات والعمل، فهو يعبر عن كفاءة وفعالية الموظفين في أداء مهامهم وواجباتهم وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في العصر الحديث. أصبح تحسين الأداء الوظيفي للموظفين أحد الركائز بقاء المؤسسة ومن أجل هذا تقوم المؤسسات الخاصة أو العمومية بعملية تقييم مستمر للأداء الوظيفي. من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى:

- ماهية الأداء الوظيفي؛
- تقييم الأداء الوظيفي؛
- الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عامل هاما لنجاح أي منظمة فهو يعزز القدرة التنافسية، ويحسن الإنتاجية والكفاءة، ومن خلال هذا المبحث سنتناول: مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره، أنواع الأداء الوظيفي، وتحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

1. تعريف الأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي على أنه:

- الأداء عبارة عن السلوك والنتائج معا، بحيث يمثل السلوك المدخلات التي يستخدمها الفرد في العمل، وتمثل النتائج المخرجات التي يحصل عليها بعد انجاز العمل.¹
 - إن مصطلح الأداء يعود إلى المصطلح اللاتيني performer، والذي دل في القرن 18 على التنفيذ أو الإنجاز، أما في القرن 19 فقد ظهر مصطلح to perform ، وفي اللغة الإنجليزية " للتعبير عن مخرجات عملية تنفيذية ، أو مهمة أو النتائج الإيجابية التي من الممكن الحصول عليها من تلك الانجازات " . يمكن القول أن الأداء هو عبارة عن تعبير رقمي للنتائج في مختلف المبادئ سواء الرياضية، الفيزيائية والفنية.²
 - الأداء عبارة عن محصلة أداء جميع الأفراد وفريق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله الأفراد من جهد داخل العمل.³
 - الأداء الوظيفي يشير إلى الأفعال، السلوك، والنتائج التي يشارك فيها الموظفون أو يحققونها والتي ترتبط وتسهم في أهداف المنظمة.⁴
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الأداء الوظيفي هو: مجموعة من المهارات والمعرفة التي يمتلكها، العامل، ويستخدمها لتنفيذ مهامه، ويعكس كفاءة الموظف وجودة عمله وقدرته على تحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية.

¹ كفاية محمد عبد الله، إدارة الأداء الوظيفي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2019 ، ص 28 .

² محمد أكرم حبار، لحيلح الطيب، آفاق تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي ، الجزائر ، المجلد 14 ، العدد 01 ، 2021 ، ص 426 .

³ محمدي فتحة، عراف نصر الدين، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عماري تلجي، الأغواط ، الجزائر ، المجلد 15 ، العدد 02 ، 2021 ، ص 47 .

⁴ Chockalingam viswesvaram, Deniz S. Ones, international journal of selection and assessment, perspectives an models of job performance, vol 8, nume 4, (2000), p 216.

2. أهمية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في: ¹

- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفع فإن ذلك يعد مؤشر واضح لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.
- أهمية أداء العاملين تكمن في دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.
- كما لا تتوقف أهمية الأداء على مستوى المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.
- استثمار القدرة لدى الفرد على العمل، بما يحقق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تحسين الأداء من حيث الجودة والنوعية، والتي تتولد من التدريب واكتساب المهارة اللازمة لأداء عمله.
- بالإضافة إلى الأهمية السابقة يساهم الأداء الوظيفي في بناء سمعة جيدة للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية، كما أن الالتزام بمستويات عالية من الأداء يرشد استغلال الموارد، وعلى مستوى الفرد يعبر الأداء الوظيفي على مستوى الاحترافية مما يعزز من مساره المهني مستقبلا.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

تتمثل عناصر الأداء الوظيفي في مايلي: ²

1. **الموظف:** ما يملكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. **الوظيفة:** هوما ماتتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل، يحتوي على عنصر التغذية العكسية.
3. **الموقف:** ماتتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة التي تتصف بمناخ العمل والاشراف ووفرة الموارد والأنظمة الادارية والهيكل التنظيمي، وقد يؤدي التغير في أحدها إلى تغير مفاجئ ومثير في الأداء والنتائج.

¹ الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 62، 63.

² بن وارث مفيدة، همام هند، فعالية نظام تقييم أداء المورد البشري في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2018، ص 12.

الأداء الوظيفي الفعال يعتمد على تفاعل ثلاث عناصر أساسية وهي الفرد، الوظيفة والبيئة التنظيمية. وهناك من يرى أن عناصر الأداء الوظيفي تنقسم إلى عنصرين أساسيين هما: القدرة على الأداء والرغبة في الأداء.¹

- **القدرة على الأداء:** تعرف على أنها قدرة الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العلمية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة.
- **الرغبة في الأداء:** هي القوة الكاملة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية عمل تنعكس هذه القوة في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة الاتقان والمثابرة. وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر أساسية هي: ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، رغبات وحاجات الموظف.
- حتى يكون الأداء الوظيفي جيدا لابد من توفر العناصر التالية: المهارات والمعرفة، الدوافع والرغبة في العمل، ظروف عمل محفزة، تصميم وظيفة جيد.

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى مجموعة من الأقسام وفق معايير مختلفة نذكر منها

1. حسب معيار المصدر:²

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

1.1. الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ماتملكه المنظمة من موارد، فهو ينتج أساسا مما يلي:

- **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المنظمة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2.1. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمنظمة لا تتسبب في إحداثه لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي

¹ الهاني عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² الحاطن أسماء، بوقرص خديجة، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي العمال في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2019، ص 75، 76.

تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع ، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواءا بالايجاب أو بالسلب ، وهذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة تحليل نتائجها ، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها .

يصنف الأداء الوظيفي وفقا لمعيار المصدر إلى أداء داخلي وخارجي، الأداء الداخلي يعكس كفاءة المنظمة في توظيف مواردها الذاتية، أما الأداء الخارجي يعكس النتائج التي تتأثر بها المنظمة من متغيرات خارجية.

2. حسب معيار الشمولية: ¹

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:

1.2. الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية، النمو... الخ.

2.2. الأداء الجزئي: وهو الذي تحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة.

يعكس هذا المعيار أهمية فهم كيفية تأثير جميع عناصر ووظائف المؤسسة على تحقيق الاهداف الشاملة، فالأداء الكلي يسلط الضوء على مدى قدرة المؤسسة ككل على تحقيق أهدافها، أما الأداء الجزئي يعكس فعالية وكفاءة مختلف الأقسام والوظائف.

3. حسب معيار الوظيفي: ²

يمكن أن يقسم الأداء الوظيفي حسب هذا المعيار إلى:

1.3. أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المنظمة.

2.3. أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم عنصر من عناصر المنظمة، حيث يعتبر محرك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق اهداف المنظمة، ومنه ترى بأن أداء المورد البشري هو من يحقق استمرارية وبقاء المنظمة لذلك يجب أن يكون هذا الأخير مبني على أفراد ذو كفاءات ومهارات عالية.

¹ حرايرية عتيقة، نعم فؤاد، ضغوط العمل وتأثيره على أداء العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي، الجزائر، مجلد 14، العدد 01، 2021، ص 67.

² عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالة، الجزائر، 2019، ص 10.

3.3. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المنظمة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمنظمات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

4.3. أداء وظيفة التسويق: يتحقق من خلال مؤشرات: حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، الشهرة.

هذا المعيار يوضح أهمية توازن وتكامل الوظائف في المنظمة لضمان تحقيق الأداء الوظيفي التميز والنجاح في السوق.

المطلب الرابع: تحسين الأداء الوظيفي

1. تحسين الأداء الوظيفي: تقوم فكرة تحسين الأداء الوظيفي على أساس علاج القصور والانحرافات في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر المحددة لمستوى الأداء الوظيفي، فهو يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط.¹

2. اجراءات تحسين الأداء الوظيفي: تتمثل اجراءات تحسين الأداء الوظيفي في الخطوات التالية:²

1.2. تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء: لابد من تحديد أسباب الانحرافات في أداء العاملين ، وإذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في كشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين وإن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما أن الصراعات من الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء ومن هذه الدوافع والقابلية والعوامل المتوقعة في بيئة العمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع تتأثر بالعديد من المتغيرات مثل الأجور والحوافز ، فغياب أحد العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

2.2. تطوير خطة العمل للوصول إلى حلول: تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع حلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستثماريين من جهة أخرى في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء تساهم في وضع الحلول المقتنعة للعاملين وتحسين آدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

¹ عميروش عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² بهناس حفصة، سليمان حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020، ص 38.

3.2. الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

4.2. مراقبة وتقييم الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل، ولتقييم تأثير الحاصل على سد الفجوة في الأداء. تحسين الأداء الوظيفي هو عملية مستمرة تتطلب التقييم الدقيق لأداء الموظفين، الاستثمار في العنصر البشري، تبني تقنيات حديثة ومراجعة مستمرة لعملية التقييم.

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تقييم أداء الموظفين عملية مهمة لقياس أداء الموظفين، وهو أداة حيوية لضمان استمرارية نجاح المؤسسات وتحقيقها لأهدافها بكفاءة عالية، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم وأهداف تقييم الأداء، مراحل التقييم وطرق تقييم الأداء، مشاكله وشروط نجاحه.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

1.1. تعريف تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من التعريفات نذكر منها:

- تقييم الأداء هو عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ماتم إنجازه بالمقارنة بالمستهدف كما ونوعا وكيفا، وفي صورة العلاقة بين الوضعين القائم والمستهدف، أو هو الحصول على الحقائق والبيانات المحددة، من شأنه المساعدة على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه، في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.¹

- تقييم الأداء هو نظام رسمي تصمه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والاجراءات التي تتم وفقا لها عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء ما يتعلق بالرؤساء والمرؤوسين أو فرق العمل، أي جميع العاملين فيها، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم مستوى الأداء الأدنى.²

- تقييم الأداء هي عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للحصول على تقديرات ومكافآت عادلة والتميز فيما لو اتبع نظام تقييم عادل، يساوي بين العاملين ويراعي الدقة والموضوعية في التقييم.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم أداء الموظفين هي عملية تقوم بيها المنظمة يتم من خلالها قياس وتقييم أداء الموظفين في العمل، تهدف إلى تحديد نقاط القوة و الضعف لكل موظف وتحسين أدائهم وتطويرهم، كما تعزز التواصل بين الموظفين و المدير لضمان تحقيق الاهداف المشتركة (الأهداف الشخصية والتنظيمية).

2.1. أهمية تقييم الأداء الوظيفي

¹ ديري محمد زاهد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 115، 116.

² الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة - الهندرة، ط 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014. ص 257.

³ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 180.

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في: ¹

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تقادي التخلص من جوانب القصور والضعف؛
- ينظر إليه على أنه مقياس ومعياري للأعمال؛
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية وقياسية محددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون، إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتوطيد الصبات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين في غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات غير المستغلة للعاملين (طاقات غير مشغلة)؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة قوة العاملة للمنشأة • وماتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير ومكافآت • والحوافز للعاملين؛

تقييم الأداء يعد عاملا داعما لنجاح الفرد والمؤسسة، فهو يقدم رؤية شاملة عن أداء الإدارة وكفاءة الموظفين والكشف عن المواهب والقدرات الغير مستغلة.

3.1. أهداف تقييم أداء العاملين:

تتمثل اهدف تقييم العاملين فيما يلي: ²

¹ حنا نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 180-181.

² ديري زاهد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

- تحديد أو قياس أداء العامل: وذلك لتقدير مكافآته ماديا أو أدبيا مقابل ما أسهم به في تحقيق أهداف المنظمة.

- تحقيق الحد الأمثل من الإنتاجية: وذلك باتخاذ أحد الأمرين أو كلاهما معا:

• إعادة توزيع أو إعداد العاملين لتحسين أدائهم عن طريق نقلهم وتدريبهم وإرشادهم إلى ما يجب عليهم من يؤدوه في المستقبل؛

• إبعاد غير الأكفاء من العاملين وذلك إذا دبت عدم جدوى نقلهم وتدريبهم أو تطوير آدائهم؛

- رفع معنوية العاملين: وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم وآمالهم المرتبطة بحياتهم الوظيفية، وكذلك القضاء أو إيجاد حلول للمشاكل النفسية والاجتماعية للعاملين.

- القيام بالأبحاث الخاصة بتقويم الأداء: وذلك للوصول به إلى مستوى عالي من الصلاحية والثقة في نتائجهم، وعلى المنظمة أن تستخدم السوابق السابقة في عمليات التقويم والأخطاء التي شابت هذه العمليات وكذا الأبحاث التي أجريت في المنظمات الأخرى واتخاذها مادة لهذه الأبحاث.

يهدف تقييم الأداء إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف للموظفين، وهذا ما يعزز ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس إيجابا على انتاجيتهم وإبداعهم.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تتمثل مراحل تقييم الأداء فيما يلي :¹

1. وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تحديد تقييم الأداء.

2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد كما أن المراقبة تقتضي باختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسات في نفس الوقت.

3. تقييم الأداء: وعندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياتهم، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

¹ جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 79، 80.

4. **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، وهذا طبقاً لما تحدده الإدارة.

5. **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الإنتهاء من التقييم:** وهي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين والفصل... الخ.

6. **وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، حيث يتم خطط تطويرية التي يمكن أن تتعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع المهارات وقدرات وكذا قيم العاملين. يبدأ تقييم أداء الموظفين بتحديد معايير وأهداف التقييم ثم مراقبة التقدم في الأداء وتقديمهم التي تكشف الانحرافات ومن ثم تحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء

يمكن تقسيم طرق تقييم أداء العاملين إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تتعلق بالطرق التقليدية للتقييم، والمجموعة الثانية تتعلق بالطرق الحديثة.¹

1. طرق التقييم التقليدية

يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء التقليدية إلى:²

1.1. **طريقة المقاييس المتدرجة بيانياً:** وتعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصادقية ثم تحديد مدى تقييم كل خاصية بدءاً من الغير مريضة حتى الفائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص .

2.1. **طريقة الترتيب:** وبمقتضى هذه الطريقة يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ بالنسبة لكل خاصية.

¹ جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 260 .

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2008، ص 324-

3.1. طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد وصولاً إلى أفضل الموظفين، حيث تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، من خلال مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد.

4.1. طريقة التوزيع الإجباري: هي طريقة شبيهة بطريقة التدرج على المنحنى، حيث يتم تحديد النسب المئوية للتقديرات التي يحصل عليها الأفراد. في هذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين.

5.1. طريقة الأحداث الهامة: حيث يقوم المراقب أو المشرف بعمل سجلي لأمثلة من الفعاليات والأحداث المرغوبة واللامرغوبة في سلوك لكل من مرؤوسيه في العمل. لذا فكل ستة أشهر أو يزيد يلتقي المشرف والمرؤوس ويناقشان أداء الأخير باستخدام أحداث معينة كأمثلة.

2. طرق التقييم الحديثة:

هناك العديد من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين من أهمها: ¹

1.2. الإدارة بالأهداف: تقوم طريقة الإدارة بالأهداف على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها أو شاركوا في وضعها. تتضمن الإدارة بالأهداف ثلاثة خطوات أساسية:

- وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة: تبدأ العملية عند قيام الإدارة العليا بوضع الغايات البعيدة المدى للمنظمة كالأهداف المالية وغيرها وبناء على ذلك تبدأ الدوائر والأقسام بوضع الأهداف الخاصة بها للحصول على الغايات التي وضعتها الإدارة العليا.

- إقرار أهداف المرؤوسين من قبل المدراء ومرؤوسيه: تعد المشاركة في وضع الأهداف من أهم سمات الإدارة بالأهداف حيث يجتمع المدراء مع مرؤوسيهم ويقرر الأهداف التي يسعى المرؤوسين إلى تحقيقها.

- قيام المديرين ومرؤوسيهم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين اتجاه تحقيق الأهداف: بعد الاتفاق على تحديد الأهداف، يصبح المدراء مسؤولون عن تحقيق هذه الأهداف، حيث يجتمع المدراء دورياً مع مرؤوسيهم لتقييم مدى التقدم.

ومن أهم مزايا هذه الطريقة أنها تحفز الأفراد على العمل فالموظفين الذين يشاركون في وضع أهدافهم بأنفسهم يظهر لديهم الالتزام الداخلي لتحقيق الأهداف التي شاركوهم في وصفها. إلا أن من عيوبها صعوبة تطبيق الإدارة بالأهداف عندما تكون تلك الأهداف نوعية.

¹ جودة محفوظ أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 264 - 266.

2.2. طريقة مقياس التقييم السلوكي: لاستخدام هذا المقياس فإنه يتم تحديد الوقائع الهامة أي بمعنى آخر وصف الأداء الفعال والغير فعال للوظيفة من خلال كتابة خمسة إلى تسعة عبارات حسب ما يقرره واضعو المقياس. بعد ذلك يتم ترجمة هذه العبارات إلى مقاييس من خلال تثبيت هذه العبارات في مجموعات معينة تستخدم كوثابت سلوكية.

تسهل هذه المقاييس عملية التقييم من خلال وضع تفصيل لوصف سلوك المتوقع من قبل الفرد الذي يجري عليه التقييم، مما يؤدي إلى موضوعية أكبر من الأحكام الصادرة عن المقيم ودقة أعلى في عملية التقييم. إلا أنه يؤخذ على هذه المقاييس زيادة الجهد المطلوب لوضع المقاييس وخاصة عند استخدامها لتقييم عدد كبير من الأفراد.

المطلب الرابع: مشكلات تقييم الأداء وكيفية تجنبها

1. مشكلات تقييم الأداء: على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة و بالنسبة للعاملين ، إلا أنها تواجه العديد من المشكلات أهمها : ¹

1.1. تأثير الهالة: المقصود بتأثير الهالة على قرار المقيم هو التوصل إلى الحكم الكلي اعتماداً على سمة واحدة. فإذا كان الموظف يتقن مهارات الاتصال فمعنى ذلك أن أدائهم متوقع في جميع جوانب الأداء .

2.1. الإنطباعات السابقة عن الموظف: قد يكون هناك انطباع سلبي سابق لدى المقيم عن الموظف يعمل لديه نتيجة بحيرة سابقة، مما قد يؤثر بشكل سلبي على تقييم أداء الموظف.

3.1. العلاقات الشخصية: قد يكون للعلاقات الشخصية أحيانا بين المشرف أو المدير والموظف تأثيرا على عملية التقييم مما يؤدي إلى نوع من التمييز الشخصي مع أو ضد الموظف الذي يجري تقييمه.

4.1. عدم توفر الوقت الكافي: إن عدم توفر الوقت الكافي لدى المشرف والمدير الذي يقوم بعملية التقييم قد يحول الدقة في العملية، إلا أن إدارة الوقت بشكل جيد تلعب دورا أساسيا في تحديد الأولويات وإعطاء الأمور حجمها بما يتناسب مع أهميتها.

5.1. عدم وضوح السلطات والمسؤوليات: إن عدم التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات قد ينتج عنه تقييم غير منصف لأنه قد يجعل هناك ازدواجية في أداء الأعمال وقد لا تكون المسؤولية محددة أمام الموظف.

6.1. النزعة نحو الوسط في التقييم: قد يميل بعض المقيمين إلى النزعة نحو الوسط في عملية التقييم، فتصدر تقييمات عنه في منطقة الوسط ويتجنب التقييمات المتطرفة من وجهة نظرهم.

¹ جودة محفوظ أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 266، 269.

7.1. النزعة نحو التساهل أو التشدد في التقييم: كما قد يميل بعض المقيمين إلى التساهل في عملية التقييم فيعطي كافة تقييماته تقديرات عالية. أما النزعة نحو التشدد في عملية التقييم فيميل المقيم إلى إعطاء الموظفين جميعهم تقديرات منخفضة بشكل عام.

8.1. معارضة التقييم: معارضة بعض العاملين لعملية التقييم نتيجة شعورهم بوضعهم تحت الرقابة والمساءلة قد تؤدي إلى عدم التجاوب في مقابلة التقييم لإبلاغهم النقاط السلبية وعدم فهم الأمور بالشكل الصحيح مما يتعارض مع أهداف التقييم الأساسية المتعلقة بتحسين الأداء.

2. كيفية تجنب مشكلات التقييم: هناك على الأقل أربعة طرق للحد من تأثير مشكلات تقييم الأداء: ¹

- التأكد من فهم المشكلة؛
- اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم مثل المقياس البياني ومميزات وعيوب كل طريقة؛
- تدريب المراقبين والمشرفين على التخلص من العيوب أو خطأ التقييم؛
- إعداد سجل يومي يساوي ويعادل المجهود حيث أجريت دراسة تم فيها جمع الأحداث في ملف يومي يستخدم كمرجع لتقييم أداء المرؤوسين، التدريب الأول جلسة عملية ثم تغذية عكسية ثم مناقشة جماعية تهدف إلى دعم أهمية التقارير الوصفية المكتوبة والتي تساعد في تجنب الآثار العكسية لمشكلات التقييم بتدوين كل الروايات والفعاليات الايجابية والسلبية التي تحدث أثناء عملية التقييم وهذا النظام هو الأفضل من الإعتماد على الذاكرة وخاصة على المدى البعيد.

تقييم الأداء الوظيفي يواجه عدة مشاكل منها ميل المقيم إلى الحكم على أداء الموظف بناء على عوامل غير موضوعية بعيدا عن معايير تقييم الأداء، وكذلك رفض الموظفين لعملية التقييم، ولتجنب هذه المشكلات لابد من تدريب وتوجيه المقيمين على الموضوعية وإشراك الموظفين في عمليات التقييم.

¹ جاري ديسلر ، مرجع سبق ذكره ، ص 340 .

المبحث الثالث: الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية

إن تحقيق الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية عملية تتطلب جهود مشتركة من القادة والموظفين، حيث يعتبر تحقيقه أمرا حاسما لنجاح المؤسسة العمومية وتحقيق أهدافها وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم وأهداف المؤسسات العمومية، أنواعها، ومشاكلها وسنتطرق أيضا إلى الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف المؤسسات العمومية

1. مفهوم المؤسسات العمومية

للمؤسسات العمومية عدة تعاريف نبينها فيما يلي:

- يعرف دوني المؤسسة العامة على أنها مرفق عام يتمتع بذمة مالية مستقلة، وكذلك يعرفها الفقيه أندري هويرو على أنها مرفق عام مختص ومتمتع بالشخصية المعنوية.¹
- تعرف المؤسسة العمومية على أنها كل مؤسسة مملوكة بالكامل أو بشكل جزئي للدولة أو للسلطات المحلية، حيث تستطيع هذه الأخير ممارسة النقود عليها من خلال الاستحواذ على غالبية رأس مالها وأسهمها ، و التحكم في قراراتها .ومن جهة أخرى قدم معهد المدققين الداخليين بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفا للمؤسسة العمومية قال فيه : بأنها عبارة عن هيئات حكومية تقدم السلع أو الخدمات العامة ، لها مصادرها الخاصة للإيرادات ، بالإضافة إلى التمويل العام المباشر ، يمكنها التنافس في الأسواق الخاصة و تحقيق الربح ، وفي معظم حالات المؤسسات العمومية تكون الحكومة هي المساهم الرئيسي فيها .²
- المؤسسة العمومية شخص معنوي من أشخاص القانون العام، ذات اختصاص معين (تسيير مرفق عام) وهي تمثل اللامركزية المرفقية.³

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن المؤسسات العمومية هي هياكل تنظيمية تمتلك الدولة أغلبية رأس مالها، تتمتع بشخصية اعتبارية مستقلة وبصلاحيات محددة بموجب القانون، تهدف إلى تقديم خدمات عامة للمواطنين و إدارة موارد عامة لصالح المجتمع دون التركيز على الربح.

¹ سويقات إيناس، عضامو عبير الزهور، النظام القانوني لصفقات المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون العام الإقتصادي ، قسم الحقوق ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2021، ص 08 .

² بوهراوة زورة، دور المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تنمية الاقتصاد، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 18، العدد 28، 2022، ص 341.

³ شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القانون العام الإقتصادي، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 02، الجزائر، 2017، ص 16.

2. خصائص المؤسسات العمومية

تتميز المؤسسة العمومية بثلاثة خصائص أساسية:¹

- **المؤسسة العامة شخص معنوي:** وبهذه الخاصية فهي تتمتع بجميع مميزات الشخصية المعنوية من ذمة مالية واستقلال إداري في تسيير شؤونها، وحق التقاضي.
- **المؤسسة العامة شخص معنوي من أشخاص القانون العام:** فهي تخضع لقواعد القانون العام، كما تتميز هذه الخاصية على الأشخاص المعنوية الخاصة المعترف لها بطابع المنفعة العامة، هذه الأخيرة تخضع لقواعد القانون الخاص.
- **المؤسسة العامة تكلف بتسيير المرفق العام.**

إضافة إلى هذه الخصائص تتميز المؤسسات العموميات بخضوعها لرقابة الدولة تعتمد في تمويلها على الميزانية العامة للدولة، وإيراداتها الذاتية الناتجة عن تقديم الخدمات.

3. أهمية المؤسسات العمومية

تتمثل أهمية المؤسسات العمومية فيما يلي:²

- **الطبيعة الجوهرية للخدمات العامة:** تحتاج التنمية الاقتصادية بشكل كبير إلى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ويتطلب ذلك توفير الوسائل اللازمة لاستيعاب هذا النمو كتوفير وسائل النقل الفعالة التي تتيح للمنتجين فرصة اختيار أوسع لمصادر الإمداد ومراكز التوسيع الشامل للسلع والخدمات وكذلك وسائل الاتصال المناسبة والفعالة.
- **الإعتماد على خدمات المؤسسات العمومية:** إن المجتمعات الحديثة تعتمد بشكل كامل على الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة خدمات الهاتف، الغاز الطبيعي والمياه والتي من الصعب تخيل الحياة بدونها وتظهر أهميتها بمجرد التفكير في إغنائها.
- **إشباع الحاجات الاجتماعية للمواطنين** كإنشاء مراكز لإيواء العجزة ومكافحة التشرد وتعويضات البطالة والتأمينات ... إلخ.
- **تعتبر المؤسسات العمومية أكبر مستخدم للموارد في أي مجتمع من المجتمعات الخاصة خاصة الدول الاشتراكية والدول النامية** حيث يلعب النشاط الحكومي دورا أكثر أهمية وأكثر خطورة من الدول الرأسمالية.

¹ شايب الراس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² قردي منيرة، رباحية بشرى، فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، فالمة، الجزائر، 2022، ص 53-54.

تبرز أهمية المؤسسات العمومية في كونها الموجه الرئيسي للاستثمارات الاستراتيجية كالبنية التحتية التي لا يجد القطاع الخاص فيها جدوى اقتصادية، إضافة إلى دعمها للفئات الضعيفة في المجتمع.

4. أهداف المؤسسات العمومية

هناك العديد من أهداف المؤسسات العمومية نذكر منها: ¹

- تحفيز النمو الإقتصادي من خلال توفير مرافق البنية التحتية للتصنيع السريع في البلاد مثل محطات توليد الكهرباء، شبكة النقل المختلفة والاتصالات، مشاريع البترو والكيمياويات، ومشاريع السدود وغيرها.
- تعبئة المدخرات العامة من خلال رفع معدل الادخار وتكوين رأس مال ضروري للنمو الإقتصادي من أجل توفير تمويل للصناعات في كل من القطاعين العام والخاص.
- توفير فرص العمل، حيث تتحمل الدولة توفير فرص عمل مربحة لعدد أكبر من المواطنين في سبيل حماية توظيفهم وتشغيلهم بصورة دائمة.
- تجسيد السيطرة على احتكار بعض القطاعات خوفا من أن يؤدي وجود قطاع خاص كبير ومتوسع إلى نمو الاحتكارات الخاصة.
- تقليل التفاوتات في توزيع الدخل والثروة والعمل على إقامة مجتمع قائم على المساواة وهو هدف مهم للقطاع العام.
- الحفاظ على الموارد الوطنية الحيوية وضمان الاستخدام السليم والمستديم الموارد الطبيعية الوطنية والحفاظ عليها، مثل إنشاء مؤسسات المناجم ومؤسسات استغلال المعادن والبترو والغاز.
- تحفيز البحث والتطوير التكنولوجي الذي يعد أساس وتيرة التنمية الاقتصادية، حيث تتطلب الاختراعات والابتكارات التكنولوجية لاستثمارات كبيرة للأموال وتنمية المواهب العلمية، وهنا يمكن للمؤسسات العمومية وحدها تحمل مثل هذه الاستثمارات التي لا تعطي مكاسب نقدية مباشرة وفورية.
- بناء قاعدة قوية، متتة، وواسعة للاعتماد على الذات في مجال المعرفة الفنية والصيانة وإصلاح الصناعات الوطنية المتطورة، وتطوير المهارات المحلية.
- المساعدة في تنمية الصناعات الصغيرة والتكميلية من خلال إعطاء الفرصة لمؤسسات القطاع الخاص للاستثمار في المناولة الصناعية.
- تشجيع بدائل الواردات وتوفير العملات الأجنبية وكسبها للاقتصاد الوطني.

¹ بوهراوة زورة، مرجع سبق ذكره، ص 342.

تلعب المؤسسات العمومية دورا محوريا في تحقيق الاستقرار الاقتصادي وذلك من خلال تقديم خدمات مستمرة وضرورية، كما تهدف في الحفاظ على العدالة الاجتماعية من خلال تقديم خدمات لجميع فئات المجتمع.

المطلب الثاني: أنواع المؤسسات العمومية

تنقسم المؤسسات العمومية إلى عدة أنواع نذكر منها:¹

1. **المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري:** هي هيئات عمومية ذات طابع إداري، تخضع للقواعد المطبقة على الإدارة ولمبدأ التخصص. وتتمتع هذه الهيئات بنفس النظام المالي والحساب المطبق على الإدارة ما لم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستغلالية سيرها وتسييرها، كنا تعتبر أنجح وسيلة بتسيير المرافق العمومية الإدارية، فهي تمثل 90% من مجموع المؤسسات العمومية في الجزائر.
 2. **المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:** نشاطها ذو طابع تجاري أو صناعي تهدف لتحقيق الربح، تخضع لقواعد القانون الخاص مع إمكانية خضوعها للقانون العام، خضوع العاملون فيها للقانون العام.
 3. **المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي:** هي مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية الغرض من إنشائها هو تحقيق نشاطات البحث العلمي أو التكنولوجي، والتطور في هذا المجال للحاق بالركب الحضاري، ومساعدة الأدمغة الوطنية بتنمية قدراتهم وتطبيقها لخدمة المجتمع.
 4. **المؤسسات العمومية ذات الطابع الثقافي والمهني:** وهي مؤسسة حديثة العهد في الجزائر من حيث تصنيفها، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
 5. **المؤسسة العمومية ذات الطابع الإقتصادي:** هي تلك المؤسسات التي تزاوّل الأنشطة وأعمال اقتصادية بحثة وتخصص في تحقيق أهداف عامة اقتصادية إنتاجية أو استهلاكية، تخضع لقانون العام أو القانون الخاص (القانون المدني والتجاري وقانون العمل).
- تمثل المؤسسات العمومية في الجزائر منظومة متكاملة تتنوع بين مؤسسات إدارية، صناعية وتجارية، علمية وتكنولوجية، ثقافية ومهنية، واقتصادية. يظهر هذا التصنيف تعدد الأدوار التي تلعبها المؤسسات العمومية في الاقتصاد والمجتمع الجزائري.

¹ بوحبيدة زهراء، آليات تحفيز المورد البشري ودورها في زيادة إنتاجية العمل بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، شعبة علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021، ص 31 - 30.

المطلب الثالث: مشاكل وحلول أداء المؤسسات العمومية

1. مشاكل أداء المؤسسات العمومية

أهم أسباب ضعف المؤسسات العمومية مايلي: ¹

- تعقيد المنظمة التشريعية والجبائي والبنكية، فعدم تجاوب القوانين التشريعية مع عمل وأهداف المؤسسات العمومية شكل أكبر عقدة أمام أدائها.
- عدم وجود تحفيزات ومكافآت للمسؤولين والعمال، فالكل يأخذ منحته سواء كانت النتائج ايجابية أو سلبية، بالإضافة إلى عدم وجود الشريك الإجتماعي الذي يضمن الموظف حقه سواء كان عاملا أو مسؤولا، فالنقابات غائبة عن دورها تماما.
- عدم اتضاح الرؤية من وجود المؤسسات العمومية، فعدم تحديد الدولة للهدف الإقتصادي من وجود مؤسساتها العمومية والتغلب الغاية الإجتماعية جعل منها جهاز للتوظيف فقط وبدون جدوى اقتصادية.
- طغي المحسوبية في التوظيف على أساس الكفاءة في كل الميادين سواءا بالنسبة إلى المسؤولين أو العمال، إضافة إلى تخوف الإطارات المؤهلة، من مسؤولية تسيير هذه المؤسسات.
- التغييرات المستمرة وعلى المدى القصير للطاخم الوزاري الذي يغير بدوره المسؤولين على رأس المؤسسات العامة، وهذا يؤثر بشكل سلبي ومباشر على مخطط أهداف المؤسسة وبالتالي على أدائها.
- مشكل المركزية والتبعية للوصاية، فالمؤسسات العمومية تابعة للدولة أي الوصاية هي من تسيطر وتتخذ القرارات وليس بناء على الجدوى الاقتصادية.

2. الحلول المقترحة لتحسين أداء المؤسسات العمومية

- من أجل تطوير الاقتصاد الجزائري لابد من تطوير قطاع المؤسسات العمومية وإحداث قفزة نوعية بها وهذا لا يأتي إلا بإحداث إصلاحات يمكن تلخيصها فيما يلي: ²
- لابد من اتخاذ قرار سياسي يوضح الرؤية، إذ يستوجب أن تحدد الدولة الهدف من وجود مؤسساتها العمومية مع منحها الاستقلالية في التسيير حسب الأهداف المسطرة مع ضرورة الانتقال من التسيير الاجتماعي التسيير الإقتصادي المؤسسات العمومية.

¹ حدوش وردة، فريدة جدي، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسة العالمية، المدرسة العليا للتجارة بالقلعة، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص 951-952.

² حدوش وردة، جدي فريدة، مرجع سبق ذكره، ص 957، 959.

- تبني نظام للمعلومات الاستراتيجية والرقمنة، فلا بد من إحداث ثورة رقمية برقمنة جميع القطاعات من أجل تمكن من متابعة ومراقبة جميع النشاطات.
- تغيير القوانين التي تحكم المنظومة العمومية حتى يتمكن مسيرو المؤسسات من تحرير طاقاتهم وإعادة بعت الثقة لهم حتى يتمكن من تغيير طرق التسيير بالإضافة إلى العمل على تحديد البرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية قدرات المساهمين.
- تشجيع الشراكة الأجنبية، فلا بد من إشراك الأجانب ذوي الخبرات للاستفادة من تجاربهم الناجحة في المجال العمومي مثل ما حدث في مؤسسة سوناطراك.
- فتح الشراكة بين القطاع العام والخاص، خاصة أن المؤسسات الخاصة تطورت بشكل لافت.
- العمل على إيجاد الآليات المناسبة لتمويل نشاطات البحث والتطوير في المجال المؤسسي وتدريبهم في المؤسسات الجامعية.
- الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية الحديثة في تسيير وإدارة المؤسسات العمومية وذلك بالاتجاه نحو التسيير المبني على نتائج من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.
- الاستعانة بالخبرات الدولية التي سبق لها المعلومات من ضعف أداء منظومتها العمومية كفرنسا وألمانيا في الثمانينات.
- مشاكل المؤسسات العمومية تمثل تحديا يعكس التناقض بين الدور الاجتماعي والكفاءة الاقتصادية، حيث تواجه مشكل البيروقراطية والمحسوبية، ولتجنب هذه المشكلات يجب على المؤسسات تبني الحوكمة الالكترونية لتعزيز الشفافية.

المطلب الرابع: الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الجزائرية

أداء العاملين في المؤسسات العمومية:¹

لقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات على المؤسسات الاقتصادية العمومية على مدار السنوات الماضية وفي مختلف المراحل التي مرت بها هذه المؤسسات، وهذا يهدف لتشخيص وضعيتها الإدارية المالية، وقد خلصت معظم هذه الدراسات إلى ضعف مستوى الإدارة في هذه المؤسسات، إضافة إلى ضعف مردوديتها وانخفاض انتاجياتها كما خلصت هذه الأبحاث والدراسات إلى أن من بين أهم أسباب ضعف إنتاجية المؤسسات العمومية هو ضعف أداء العاملين في هذه المؤسسات.

¹ زهرة مصطفى، أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المعيار في الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية والثقافية، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، الجزائر، العدد 16، 2016، ص 215.

ففي دراسة أجريت سنة 2008 على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية العمومية لولاية البليدة، خلصت إلى أن هناك ضعف في أداء العاملين بالمؤسسات الإقتصادية العمومية، وعموما يمكن حصر أهم أسباب ضعف هذا الأداء فيما يلي:

- ضعف مؤهلات وتكوين العمال في هذه المؤسسات؛
- سوء اختيار العاملين في هذه المؤسسات وهذا لأنه مبني على المحسوبية في كثير من الحالات؛
- قلة برامج التكوين أو انعدامها في الكثير في هذه المؤسسات؛
- عدم توفر نظم فعالة للحوافز التي تدفع العاملين إلى الرفع من أدائهم؛
- عدم توفر نظم عادلة وشفافة لتقييم أداء العاملين في معظم هذه المؤسسات العمومية؛
- انتشار ثقافة بين العمال مفادها: أن المؤسسات العمومية ملك لجميع العمال ولهم الحق في التصرف فيها كما يشاؤون دون حسيب أو رقيب ما يجعلهم يؤدون أعمالهم كما يجب أو لا يؤدونها تماما في بعض الأحيان؛

ضعف أداء الموظفين مشكلة تعكس اختلالات عميقة في نظام التسيير داخل هذه المؤسسات، ويرجع هذا الضعف إلى التوظيف المبني على المحسوبية والبيروقراطية دون الاعتماد على الكفاءة.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نستخلص أن الأداء الوظيفي هو مجموعة سلوكيات يقوم بها الموظفون لتحقيق أداء المنظمة وتسعى المؤسسات إلى تحسين أداء موظفيها عن طريق تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول وتعزيز التواصل بين العمال والمشرفين وأخيرا مراقبة وتقييم الأداء. هذا الأخير يعرف على أنه عملية تقوم بها المنظمة يتم من خلالها قياس وتقييم أداء الموظفين في العمل وتتم عبر عدة مراحل هي: وضع توقعات الأداء، مراقبة تقدم الأداء، والتغذية العكسية ثم اتخاذ القرارات الإدارية ووضع خطط لتطوير الأداء. هذه العملية تواجه العديد من المشكلات مثل العلاقات الشخصية بين المشرف على عملية التقييم والموظف، كنا استخلصنا أن أداء العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية ضعيف وهذا راجع لعدة اسباب منها قلة برامج تكوين الموظفين، عدم توفر نظم عادلة وشفافة لتقييم الأداء ولهذا نقترح بعض الحلول:

- توفير برامج تدريبية متخصصة؛

- تعزيز الشفافية؛

- تعزيز للحوافز المادية.

خاتمة الجانب النظري

اعتماداً على ما تطرقنا إليه في الجانب النظري ومن خلال دراستنا للفصل الأول نستخلص أن الأجور عامل مهم في أي مؤسسة عمومية فهو كل ما يتلقاه العامل مقابل الخدمات التي يؤديها في المنظمة، حيث يساهم في تحفيز العمال على تحسين انتاجياتهم في العمل، يتكون من عنصرين أساسيين هما: الأجر النقدي والمزايا العينية، يتم دفعه على أساس الزمن وعلى أساس الإنتاج، كما يتأثر بعدة عوامل منها: الجهد، الأقدمية، المؤهل العلمي...إلخ.

وتناولنا في الفصل الثاني المتعلق بالأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية أن الأداء الوظيفي هو مجموعة سلوكيات يقوم بها الموظفون لتحقيق أداء المنظمة وتسعى المؤسسات إلى تحسين أداء موظفيها عن طريق تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء، تطوير خطة عمل للوصول إلى حلول وتعزيز التواصل بين العمال والمشرفين وأخيراً مراقبة وتقييم الأداء.

الجانبة التطبيقية

تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى إشكالية البحث وأهم الجوانب المرتبطة بنظام الأجور وتأثيره على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، سنحاول في هذا الفصل الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات وذلك من خلال أخذ موظفي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميلة كمجتمع بحث.

وسنتطرق في هذا الجانب إلى الإطار المكاني والزمني للدراسة، منهج الدراسة، أدوات الدراسة، مجتمع الدراسة، عرض وتحليل نتائج الدراسة وأخيرا اختبار صحة الفرضيات، من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة اعتمدنا على دراسة ميدانية التي أجريت باستخدام استبيانات وزعت على موظفي المؤسسة العمومية للردم التقني بولاية ميلة، حيث تضمن الجزء الأول العبارات الشخصية، أما المحور الأول فتناول عبارات حول مستوى أجور الموظفين في المؤسسة ، وتم تناول أسئلة حول مبدأ العدالة في المؤسسة ضمن المحور الثاني، أما المحور الثالث فتناول أسئلة حول مبدأ الكفاية، بالإضافة لإجراء مقابلات مع موظفي المؤسسة.

1. التذكير بفرضيات الدراسة

❖ الفرضية العامة

- يؤثر نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة.

❖ الفرضيات الجزئية

- يؤثر مستوى الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة.
- يؤثر مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة .
- يؤثر مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة .

2. الإطار المكاني والزمني

1.2. الإطار المكاني: يشمل مكان الدراسة المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميلة وهي مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري تحت وصاية ولاية ميلة، يتمثل نشاطها الرئيسي في التخلص والاستفادة من النفايات بطرق تقنية وحديثة وبأقل ضرر ممكن على صحة الإنسان والبيئة.

3.2. الإطار الزمني: لقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 2025/03/02 إلى غاية 2025/04/24.

3. منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي على أنه: "الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته، أو في تتبعه لظاهرة مجتمع البحث من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل، حتى يتمكن من التعرف عليها وتنميتها ومعرفة أسبابها ومؤثراتها، والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة"¹. ومن المناهج العلمية نجد المنهج الوصفي وهو: "طريقة من طرق التفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية مجتمع البحث، أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع معلومات مجتمع البحث عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة"². ونظراً لطبيعة دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي وذلك لأخذ نظرة عامة حول نظام الأجور وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، واعتمدنا في الجانب الميداني على وصف وتحليل استجابات أفراد المبحوثين.

4. مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموع كل الحالات التي تتطابق في مجموعة من المحددات. أو هو مجموع المفردات أو وحدات المعاينة التي ستجمع عنها البيانات"³. قمنا في دراستنا بمسح شامل لجميع موظفي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم النقني ولاية ميلة، والذي يبلغ عددهم 40 موظف، تم استبعاد 7 أفراد تأكدنا من خلالهم صدق وثبات الاستبيان، فيما تبقى 33 موظف قمنا بإجراء الدراسة معهم. وكانت خصائص مجتمع الدراسة كما يلي:

تم اختيار مجموعة من المتغيرات الشخصية لموظفي المؤسسة الذين شملهم البحث وذلك بهدف معرفة بعض الحقائق الأساسية عنهم، وضمت هذه المتغيرات كل من الجنس، العمر، والحالة الاجتماعية... الخ

¹ درويش راضية، مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الاجتماعية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، المجلد 08، العدد 03، 2021، ص 127.

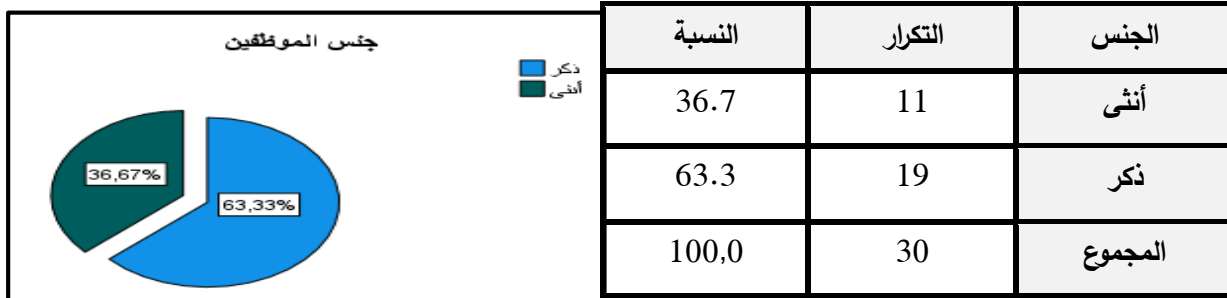
² بوراس منير، المنتج الوصفي في الدراسات الإنسانية والاجتماعية - العلوم القانونية نموذج -، مجلة النبراس للدراسات القانونية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 06، العدد 04، 2023، ص 186.

³ بساس بلخير، أساليب المعاينة لدى الباحث الاجتماعي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 07، العدد 29، 2018، ص 143.

أولاً: الجنس

الجدول رقم 02 : توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس

الشكل رقم 01: توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم 01 نلاحظ أن نسبة الإناث تشكل 36.7% من مجتمع البحث، بعدد 11 فرداً، في حين يشكل الذكور النسبة الأكبر بمعدل 63.3%، أي ما يعادل 19 فرداً من مجموع مجتمع البحث. ويعزى هذا التفاوت في النسب إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني، والذي يتسم في معظمه بالمهام التقنية والميدانية ذات الطابع العملي، ما يجعله أكثر ملاءمة للذكور مقارنة بالإناث، وقد يكون لهذا التوزيع أثر على مستوى إدراك كل من الجنسين لمفاهيم العدالة والكفاية في الأجر، بناء على خصوصية الأدوار التي يشغلونها داخل المؤسسة .

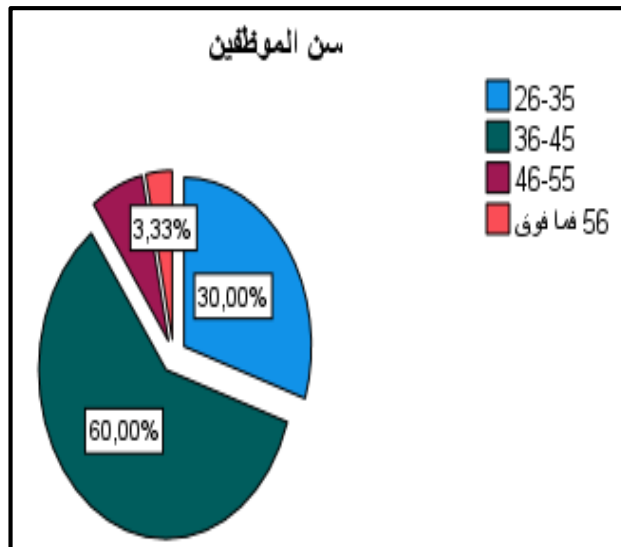
ثانياً: سن الموظفين

الجدول رقم 03: توزيع أفراد المجتمع

الشكل رقم 02: توزيع أفراد المجتمع

حسب السن

حسب السن



السن	التكرار	النسبة
أكبر من 56 سنة	1	3.3
55-46 سنة	2	6.7
45-36 سنة	18	60.0
35-26 سنة	9	30
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم 03 يلاحظ أن الفئة العمرية ما بين 36 و45 سنة هي الأكبر في مجتمع البحث وتليها الفئة الصغرى بتسعة أفراد وهذا يبين أن الفئة الشابة هي الغالبة في المؤسسة العمومية للردم التقني بولاية ميلة، إلا أنه ايضا يلاحظ تقارب النسب لباقى الفئات وهي تمثل فرد واحد أكبر من 56 سنة والذي يمثل 3.3 من مجتمع البحث وفردين في الفئة العمرية ما بين 46 و55 سنة.

وعليه يمكن القول إن القوى الموظفة في المؤسسة تتكون في معظمها من أفراد في منتصف العمر وفئة الشباب، ما قد ينعكس إيجابا على مستويات النشاط والقدرة الإنتاجية، كما أن هذه التركيبة العمرية قد تؤثر في تصورات الموظفين حول نظام الأجور، خصوصا من حيث كفايته وملاءمته لمتطلبات المرحلة العمرية.

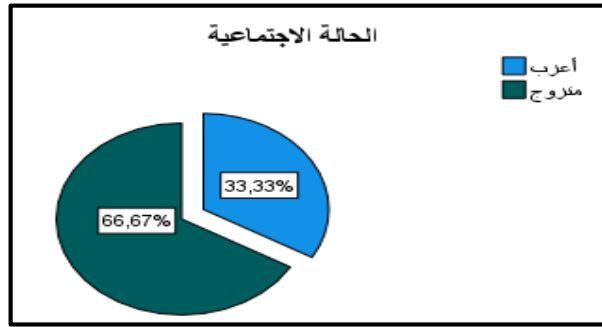
ثالثا: الحالة الاجتماعية للموظفين

الجدول رقم 04: توزيع أفراد المجتمع حسب

الشكل رقم 03: توزيع أفراد المجتمع حسب

الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية



المستوى	التكرار	النسبة
أعزب	10	33.33
متزوج	20	66.67
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04 أن نسبة الموظفين العزاب يشكلون 33.33 % من مجتمع البحث، بعدد 10 أفراد، وهي أقل من نسبة الموظفين المتزوجون الذين يشكلون نسبة 66.67% من مجتمع البحث، بعدد 20 فردا، ومن ذلك نستنتج أن أغلبية الموظفين في المؤسسة متزوجون، وتشكل نسبتهم ضعف نسبة العزاب.

وقد يعزى هذا التوزيع إلى طبيعة العمل في المؤسسة، التي قد تتطلب استقرارا وظيفيا وشخصيا، كما أن الحالة الاجتماعية (الزواج) قد تكون دافعا إضافيا للموظف لتحسين أدائه الوظيفي بسبب التزاماته الأسرية، وهو ما يمكن أن ينعكس على تقييمه لنظام الأجور ومدى كفايته وعدالته.

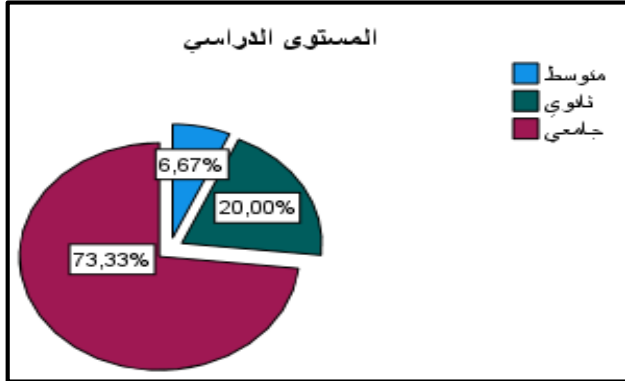
رابعاً: المستوى الدراسي

الجدول رقم 05: توزيع أفراد المجتمع

الشكل رقم 04: توزيع أفراد المجتمع

حسب المستوى الدراسي

حسب المستوى الدراسي



النسبة	التكرار	المدة
6.7	2	متوسط
20.0	6	ثانوي
73.3	22	جامعي
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

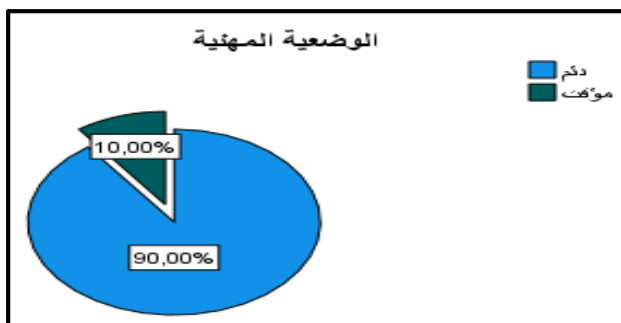
نلاحظ من خلال الجدول رقم 05 أن الفئة الأكبر من أفراد مجتمع البحث جامعيين بنسبة 73.3% وفردين فقط بالمستوى المتوسط ما يمثل نسبة 6.7% والباقي الذي يمثل 20% بالمستوى الثانوي، وعليه، يمكن القول إن غالبية الموظفين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، مما قد يعكس درجة وعي مرتفعة بطبيعة الحقوق والواجبات الوظيفية، وكذلك بإدراكهم لمفاهيم العدالة والكفاية في الأجر، وهو ما يكسب إجاباتهم مصداقية أعلى، ويضيف على نتائج الدراسة وزنا علميا في تفسير العلاقة بين نظام الأجور والأداء الوظيفي

الجدول رقم 06: توزيع أفراد المجتمع حسب

الشكل رقم 05: توزيع أفراد المجتمع حسب

الوضعية المهنية

الوضعية المهنية



النسبة	التكرار	الوضعية
90.0	27	دائم
10.0	3	مؤقت
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

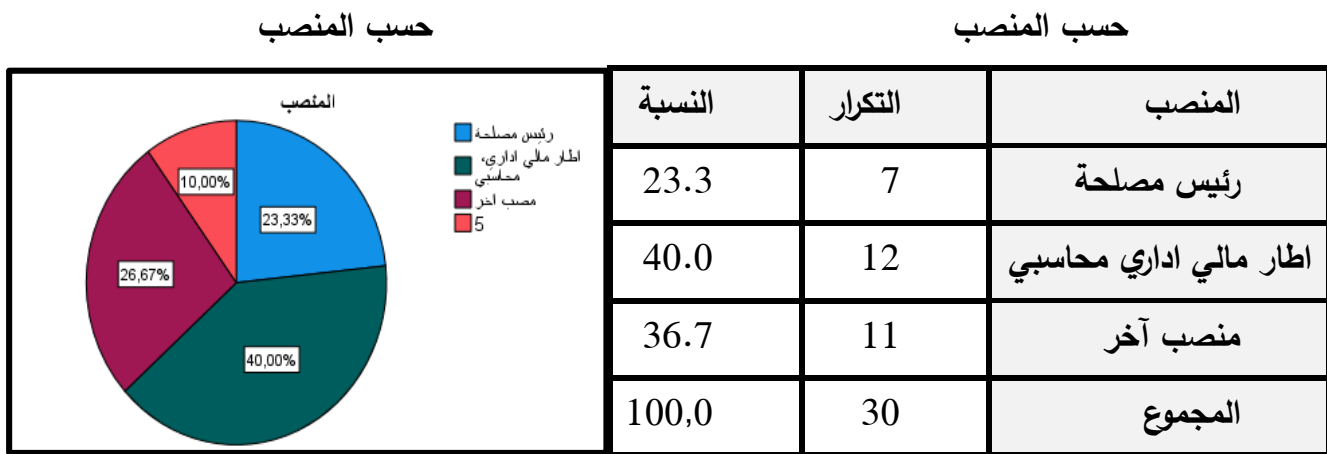
نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 أن فئة الموظفين الدائمين تشكل النسبة الأكبر من مجتمع البحث، بمعدل 90%، أي بعدد 27 فردا، في حين أن فئة المؤقتين تمثل نسبة 10% فقط من مجتمع البحث، بعدد 3 أفراد.

ويعكس هذا التوزيع استقرارا نسبيا في مناصب العمل داخل المؤسسة، كما يشير إلى أن أغلب الموظفين يتمتعون بوضعية مهنية دائمة، ما يمكن أن يؤثر بشكل مباشر على مواقفهم تجاه نظام الأجور، خاصة من حيث شعورهم بالأمان الوظيفي وأهمية العدالة والكفاية في الأجر على المدى الطويل. كما أن هذه المعطيات تعزز من موثوقية النتائج، كونها صادرة عن عمال مرتبطين بشكل مستمر بالمؤسسة ويملكون خبرة تراكمية في بيئة العمل.

سادسا: المنصب

الجدول رقم 07: توزيع أفراد المجتمع

الشكل رقم 06: توزيع أفراد المجتمع



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم 07 نلاحظ أن فئة "إطار مالي إداري محاسبي" تمثل النسبة الأكبر من أفراد مجتمع البحث، حيث بلغت 40%، أي ما يعادل 12 فردا، تليها فئة "منصب آخر" بنسبة 36.7%، بعدد 11 فردا، ثم فئة "رئيس مصلحة" بنسبة 23.3%، بعدد 7 أفراد.

ويظهر هذا التوزيع تواجداً أكبر للموظفين في المناصب الإدارية والمالية مقارنة بالمناصب الإشرافية العليا، وهو ما قد يعطي مؤشرات مهمة في تحليل تصورات الموظفين حول نظام الأجور، من حيث مدى عدالته أو كفايته، وفقا لاختلاف طبيعة المهام والمسؤوليات المرتبطة بكل منصب.

كما أن ارتفاع تمثيل الإطارات الإدارية والمحاسبية قد يعزز من دقة تقييمهم للجوانب المالية والإدارية لنظام الأجور في المؤسسة، بحكم اطلاعهم وخبرتهم في هذا المجال.

سابعاً: الخبرة المهنية

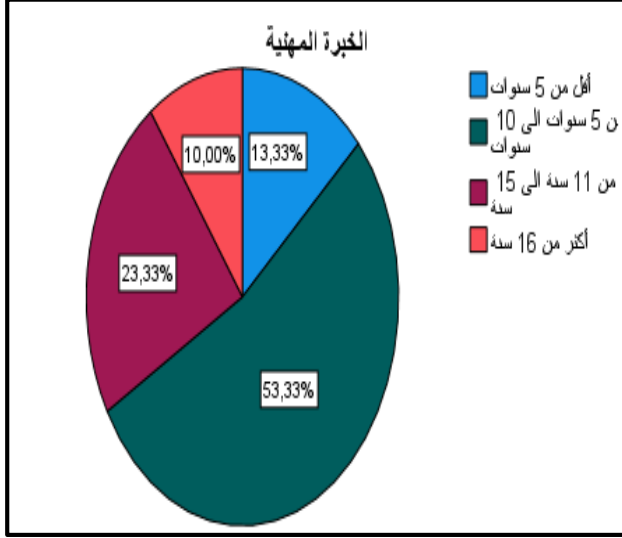
الجدول رقم 08: توزيع أفراد المجتمع

الشكل رقم 07: توزيع أفراد المجتمع

حسب الخبرة المهنية

حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
13.3	4	أقل من 5 سنوات
53.3	16	من 5 إلى 10 سنوات
23.3	7	من 11 إلى 15 سنوات
10.0	3	أكثر من 16 سنة
100.0	30	المجموع



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن الفئة ذات الخبرة المهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر من أفراد مجتمع البحث، بنسبة 53.3%، أي ما يعادل 16 فرداً. تليها فئة ذوي الخبرة ما بين 11 إلى 15 سنة بنسبة 23.3%، أي بعدد 7 أفراد.

أما الفئة ذات الخبرة الأقل من 5 سنوات فتمثل 13.3%، بعدد 4 أفراد، في حين أن الفئة ذات الخبرة الأكثر من 16 سنة تمثل 10% فقط من مجتمع البحث، أي ما يعادل 3 أفراد.

وعليه، يتبين أن غالبية أفراد مجتمع البحث يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة تتراوح بين 5 و15 سنة، ما يعكس استقراراً نسبياً في العمل داخل المؤسسة، وقدرة أكبر على تقييم نظام الأجور من حيث مدى تأثيره على الأداء، نظراً لاحتكاكهم اليومي بالإدارة وممارستهم الفعلية لمهامهم عبر سنوات.

كما أن تمثيل فئة قليلة من ذوي الخبرة العالية (أكثر من 16 سنة) قد يشير إلى محدودية عدد الإطارات أو الموظفين القدامى، وهو ما يمكن ربطه لاحقاً بتطور سياسات التوظيف أو إحلال وتجديد الموارد البشرية في المؤسسة.

ثامنا: الأجرة

الجدول رقم 09: توزيع أفراد مجتمع

الشكل رقم 08: توزيع أفراد مجتمع

حسب الأجرة الشهرية

حسب الأجرة الشهرية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

يظهر الجدول رقم 09 أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع البحث يتقاضون أجورا شهرية تتراوح بين 41,000 دج و 50,000 دج، بنسبة 60.0%، أي ما يعادل 18 فردا، تليهم فئة الأجور التي تفوق 51,000 دج بنسبة 26.7%، بعدد 8 أفراد.

في المقابل، نجد أن أقل نسبة تمثيل كانت لفئتي الأجور ما بين 20,000 إلى 30,000 دج، و 31,000 إلى 40,000 دج، بنسبة 6.7% لكل منهما، أي بعدد فردين فقط لكل فئة.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن أغلب الموظفين في المؤسسة يتقاضون أجورا تقع في الفئة المتوسطة العليا، ما قد يدل على هيكل أجور يغلب عليه الطابع الموحد إلى حد ما، ويعزز من قابلية التحليل عند دراسة مدى كفاية الأجر أو شعور الموظفين بالعدالة في توزيعه.

كما أن قلة تمثيل ذوي الأجور المنخفضة قد تؤثر على تقييم الفجوات المحتملة في العدالة الأجرية، لكنها تعطي في المقابل صورة أوضح عن طبيعة مستويات الأجور الغالبة في المؤسسة.

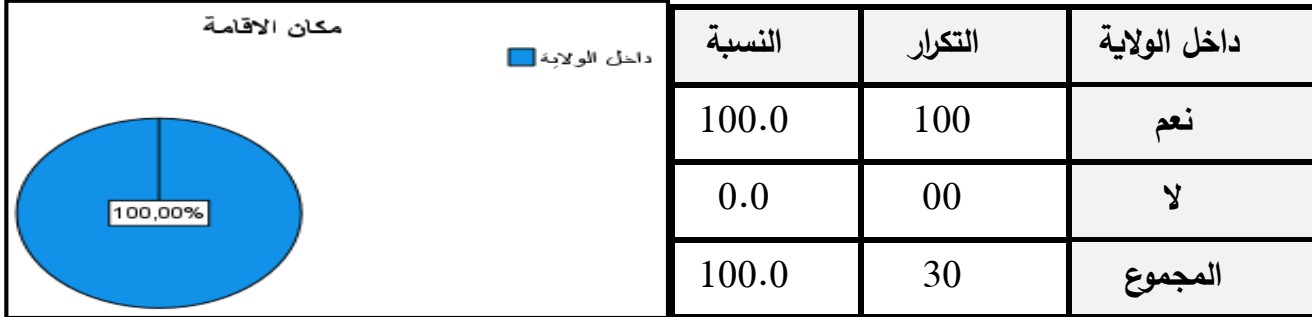
تاسعا: مكان الإقامة

الجدول رقم 10: توزيع أفراد المجتمع

الشكل رقم 09: توزيع أفراد المجتمع

حسب مكان الإقامة

حسب مكان الإقامة



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

يظهر الجدول رقم 10 أن جميع أفراد مجتمع البحث، بنسبة 100%، يقيمون داخل ولاية ميله، دون وجود أي تمثيل لأشخاص يقيمون خارج الولاية، ويعطي هذا التوزيع انطباعا بأن المؤسسة تعتمد في توظيفها على يد موظفة محلية، ما قد يساهم في تعزيز الاستقرار المهني وتقليل نسب الغيابات أو التنقلات، وهو ما قد ينعكس إيجابيا على الأداء الوظيفي، كما أن هذا المعطى يعد مهما عند تحليل مدى كفاية الأجر، إذ أن الإقامة داخل الولاية قد تساهم في تقليل التكاليف المرتبطة بالنقل أو السكن، مما يؤثر بدوره على تقييم الموظفين لمستوى كفاية أجورهم، ومن جهة أخرى، فإن هذا التمرکز الجغرافي قد يفسر بأنه انعكاس للسياسة المحلية في التشغيل، أو تماش مع متطلبات قانونية أو تنظيمية تخص المؤسسات العمومية.

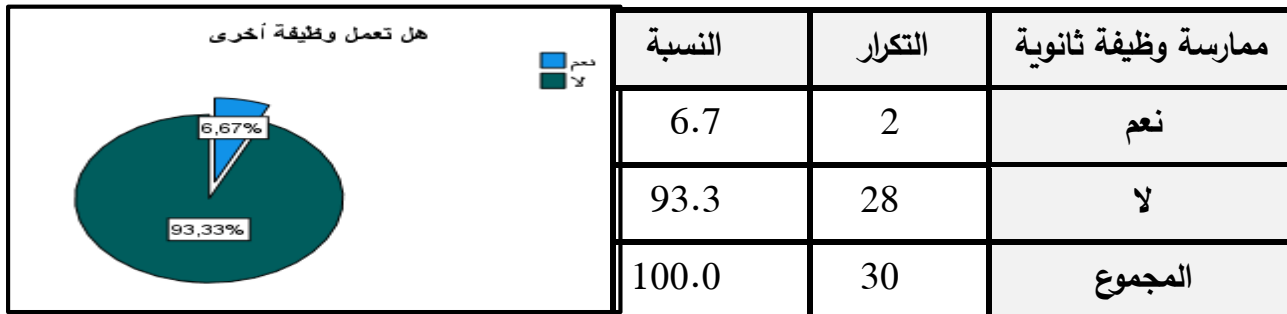
عاشرا: الوظيفة الأخرى (الثانوية)

الجدول رقم 11: توزيع أفراد مجتمع حسب

الشكل رقم 10: توزيع أفراد مجتمع حسب

الوظيفة الأخرى (الثانوية)

الوظيفة الأخرى (الثانوية)



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد مجتمع البحث لا يمارسون أي وظيفة ثانوية إلى جانب عملهم الرئيسي في المؤسسة، حيث بلغت نسبتهم 93.3%، أي ما يعادل 28 فردا، مقابل 6.7% فقط من أفراد مجتمع البحث، أي فردين، صرّحوا بممارستهم لوظيفة أخرى ثانوية. ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب الموظفين يعتمدون بشكل كامل على دخلهم من المؤسسة كمصدر أساسي للعيش، ما يعكس من جهة مستوى التفريغ الوظيفي، ومن جهة أخرى قد يعكس رضاهم النسبي عن الأجر، أو على العكس قد يُعبر عن محدودية الفرص الخارجية المتاحة. كما أن النسبة الضعيفة للذين يزاولون وظائف ثانوية قد تكون مؤشرا على التزام إداري يمنع الجمع بين وظيفتين، أو لطبيعة العمل التي تتطلب تفريغا كاملا، هذا المعطى سيكون مهما عند مناقشة محور "كفاية الأجر"، إذ قد يعزز أو يضعف من الحجة حول مدى كفاية الدخل لتلبية الاحتياجات.

5. أدوات الدراسة

للوصول إلى المعلومات اللازمة لإنجاز هذا البحث اعتمدنا على أداتين وتتمثل في الإستعانة ببناء استبيان واجراء مقابلة حيث:

1.5. الاستبيان: يعرف على أنه مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة، وتكون ملمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع. ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة.¹

وفي دراستنا هذه قمنا بتقسيم الاستبيان إلى:

- بيانات شخصية: تحتوي على 10 عبارات؛
- محور أول: تأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي والذي يحتوي على 13 عبارة؛
- محور ثاني: تأثير مبدأ العدالة في على الأداء الوظيفي والذي يحتوي على 14 عبارة؛
- محور ثالث: تأثير مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي والذي يحتوي على 13 عبارة.

1.1.5. اختبار صدق وثبات الاستبيان:

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة قمنا بما يلي:

¹ أحمد الحمزة، البار أمين، الاستبيان كأداة البحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2023، ص 304.

❖ صدق الاستبيان:

يقصد بالصدق في البحث العلمي قدرة الأداة على قياس ما أعدت من أجله أو قياس صلاحية أداة البحث العلمي في تحقيق أهداف الدراسة، ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على نوع من أنواع الصدق وهو صدق المحكمين، حيث قمنا بعرض الاستبيان بصورته الأولية (الملحق رقم 01) على الأساتذة المشرفة ومن ثم عرضه على مجموعة من الأساتذة بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول الاستبيان، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم وإجراء بعض التعديلات اللازمة.

حيث تمثلت آرائهم وملاحظاتهم فيما يلي:

الجدول رقم 12: آراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الملاحظات
01	د. بن الطيب علي	إعادة صياغة بعض العبارات
02	د. سراج وهيبة	إضافة عبارة إلى البيانات الشخصية
03	د. مجدوب علاء الدين	تصحيح بعض العبارات + حذف بعض العبارات
04	د. تريش حسينة	تصحيح بعض المفردات
05	د. رحيم ابراهيم	إعادة صياغة بعض العبارات

بعد عرض الاستبيان على الأساتذة المحكمين أصبح يتضمن 50 سؤال بعد ما كان يحتوي على 49

سؤال مقسم على أربعة أجزاء:

• الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية التي كانت تحتوي على 9 أسئلة ثم قمنا بإضافة سؤال آخر (هل تعمل في وظيفة أخرى ؟) .

• الجزء الثاني: يتعلق بتأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي يتضمن 13 سؤال قمنا بتصحيح العبارة الأولى و الثانية باستبدال كلمة تحدد بكلمة تراعي لتصبح الجملتين على التوالي (تراعي المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجر بناء على المؤهل العلمي)، (تراعي المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجور بناء على الخبرة المهنية) لتكون الجمل أكثر دقة .

• الجزء الثالث: يتعلق بتأثير مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي يتضمن 14 سؤال قمنا بتعديل العبارة 8 وذلك باستبدال مصطلح يعزز بمصطلح تعزز لتصبح العبارة كالآتي (الشفافية في توزيع الأجور

داخل المؤسسة التي أعمل بها تعزز من أدائي الوظيفي) .

- **الجزء الرابع:** يتعلق بتأثير مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي يتضمن 13 سؤال قمنا بتعديل العبارة 3 وذلك باستبدال مصطلح "عزز" بـ "يعزز" فأصبحت العبارة كالاتي (يعزز الأجر الذي أتقاضاه من قدرتي على الادخار) ، كما عدلنا العبارة 6 وذلك باستبدال مصطلح "حسن" بـ "يحسن" فأصبحت العبارة كالاتي (يحسن الأجر الذي أتقاضاه من وضعيتي المالية) ، كما قمنا بإعادة صياغة الجملة 9 والتي كانت (تراكم الديون عليّ يؤدي إلى نقص جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها) لتصبح (تراكم الديون لقلّة الأجر يؤدي إلى نقص جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها) ، إضافة إلى تعديل العبارة 12 والتي كانت (أنت راضي على الأجر الذي تمنحه لك المؤسسة التي تعمل بها) لتصبح (أنا راضي على الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها) .

وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم التوصل إلى الاستبيان في شكله النهائي الموضح في (الملحق رقم 02) ❖ **ثبات الاستبيان:**

لقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام موظف الثبات الداخلي " ألفا كرونباخ " ، وباعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 13: معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الإستبيان -معامل ألفا كرومباخ-

محاور الاستبيان	المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
1	تأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي	12	0.870
2	تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي	14	0.753
3	تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي	14	0.794
4	الإستبان ككل	40	0.825

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 أن موظف ألفا كرومباخ لمحور تأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي بلغ 0.870 و 0.753 لمحور تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي و 0.794 لمحور تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي. كما بلغ موظف الثبات للأداة ككل 0.825 وهو مؤشر دال على درجة مقبولة من الثبات، وبهذا يمكن القول أن ثبات الاستبيان محقق وهو جاهز للتطبيق على مجتمع الدراسة.

2.5. المقابلة: تعرف المقابلة على أنها مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب

الإجابة والتعقيب عليها وجها لوجه، بين الباحث والأشخاص المعنيين أو مجتمع البحث ممثلة لهم.¹ واعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة النصف موجهة وفي هذا النوع من المقابلة يقوم الباحث بتحديد مجموعة من الأسئلة بغرض طرحها على المبحوث، مع احتفاظ الباحث بحقه في طرح أسئلة من حين لآخر دون الخروج على الموضوع.²

في دراستنا هذه قمنا بإجراء 3 مقابلات نصف موجهة مع 3 موظفين من المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله، وذلك في الأسبوع الأخير من شهر أفريل 2025، وكانت مدة المقابلة الواحدة 45 دقيقة، وبهدف تحليل نتائج الدراسة تم تقسيم محتوى المقابلات إلى ثلاثة أبعاد أساسية كل بعد يحتوي على فئات .

• **البعد الأول:** تأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله.

• **البعد الثاني:** تأثير مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله.

• **البعد الثالث:** تأثير مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله.

بالنسبة لقانون حساب النسبة المئوية: النسبة المئوية للأبعاد = $K \times 100 / T$.

حيث:

- **ك:** تكرار الفئات الخاصة بالبعد.

- **ت:** هي مجموع تكرارات كل فئات.

الجدول رقم 14: خصائص حالات المقابلات

الحالات	السن	الجنس	المنصب	الخبرة المهنية
01	36 سنة	أنثى	رئيس مصلحة	13 سنة
02	60 سنة	ذكر	إطار مسير	30 سنة
03	37 سنة	أنثى	إطار مالي	11 سنة

¹ غواظني مليكة، المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر، المجلد 05، العدد 02 ، 2021 ، ص 181 .

² نبيل حميدشة ، مقابلة في البحث الاجتماعي ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة سكيكدة ، الجزائر ، العدد 08 ، 2012 ، ص 102 .

6. عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.6. عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

أ. المحور الثاني: تأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي.

ب. المحور الثالث: تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي.

ج. المحور الرابع: تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي.

✓ اختبار مقياس الاستبيان:

لقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) ، وذلك أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات المتاحة للمقياس (غير موافق تماما، غير موافق، أحيانا، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي ، والأرقام تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان (Weights) وهي (غير موافق تماما=1، غير موافق=2، أحيانا=3، موافق=4، موافق بشدة=5) فيمكننا احتساب المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي عن طريق:

- احتساب المدى: وهو أكبر رقم في المقياس ناقص أصغر رقم فتصبح النتيجة 5-1=4 .

- حساب طول الفئة: وذلك من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) أي $0.80 = 5/4$

وبالتالي تكون الفئة الأولى لقيم المتوسطات الحسابية هي: من 1 إلى $0.80+1$ ، وهكذا بالنسبة لبقية المتوسطات الحسابية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 15: إجابات الأسئلة ودلالاتها (توزيع مقياس ليكارت الخماسي)

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
أحيانا	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، ط1، دار خوارزم

العلمية، جدة، السعودية، 2008، ص540.

أولاً: الجدول رقم 16: تأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الأجور في المؤسسة

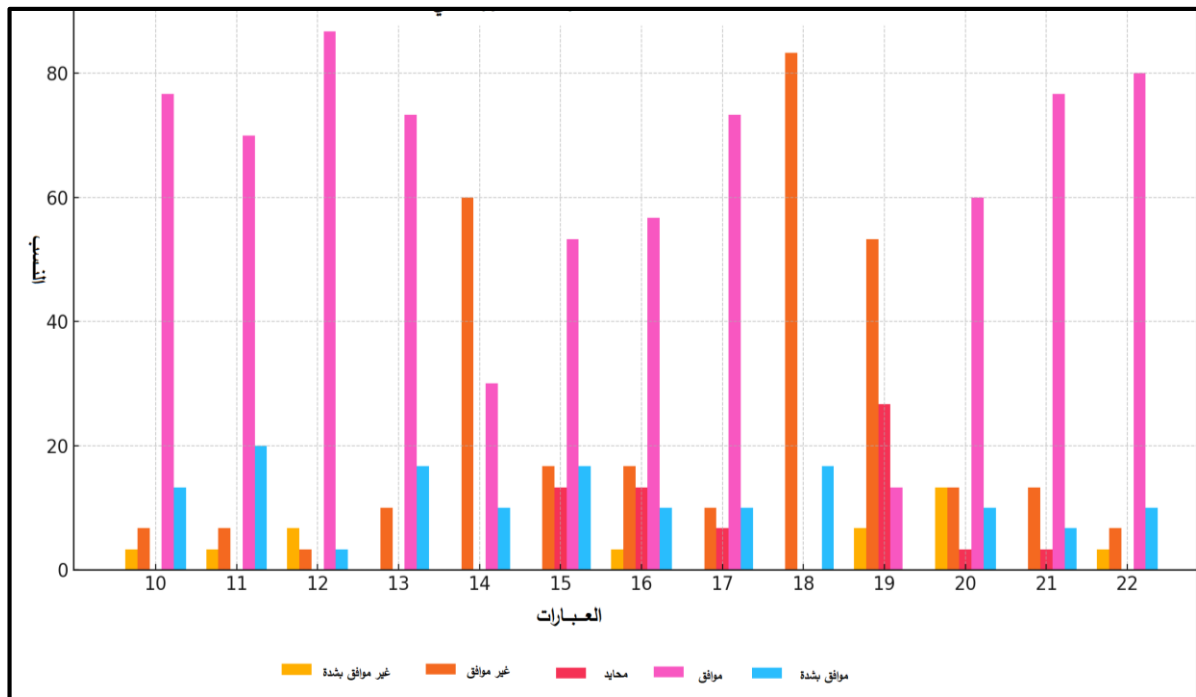
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	النتيجة
10	تراعي المؤسسة التي اعمل بها مستوى الاجر بناءا على المؤهل العلمي	3.90	0.845	3	أحيانا
		3.3			
		6.7			
		0			
		76.7			
11	تراعي المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجر بناءا على الخبرة المهنية	3.97	0.890	4	موافق
		3.3			
		6.7			
		0.0			
		70.0			
12	المنح المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تؤثر على حماسي في العمل	3.77	0.858	4	موافق
		6.7			
		3.3			
		0.0			
		86.7			
13	الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تؤثر على حماسي في العمل	3.97	0.765	4	موافق
		0.0			
		10.0			
		0			
		73.3			
14	الاقتطاعات من الأجر تؤثر سلبا على جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها	2.90	1.155	3	أحيانا
		0			
		60.0			

				30.0	9	4		
				10.0	3	5		
موافق	4	0.952	3.70	0	0	1	15	الزيادات الدورية في الأجر تؤثر على اتقاني للعمل
				16.7	5	2		
				13.3	4	3		
				53.3	16	4		
				16.7	5	5		
موافق	4	1.008	3.53	3.3	1	1	16	بطء الترقية في المؤسسة التي اعمل بها يؤثر سلبا على أداء عملي
				16.7	5	2		
				13.3	4	3		
				56.7	17	4		
				10.0	3	5		
موافق	4	0.747	3.83	0	0	1	17	العلاوات الممنوحة من طرف المؤسسة التي اعمل بها تؤثر على رغبتني في العمل
				10.0	3	2		
				6.7	2	3		
				73.3	22	4		
				10.0	3	5		
موافق	4	0.379	4.17	0.0	0	1	18	التعويضات الممنوحة من طرف المؤسسة التي اعمل بها تحفزني على تقديم أداء متميز
				83.3	25	2		
				0.0	0	3		
				0.0	0	4		
				16.7	5	5		
غير موافق	2	0.819	2.47	6.7	2	1	19	تحدد المؤسسة التي اعمل بها مستوى الأجر على أساس المهام المنجزة في فترة زمنية محددة
				53.3	16	2		
				26.7	8	3		
				13.3	4	4		
				0	0	5		

20	المعاش التقاعدي يدفعني للعمل بجدية أكبر داخل المؤسسة التي أعمل بها	1	4	13.3	3.40	1.248	3	أحيانا
		2	4	13.3				
		3	1	3.3				
		4	18	60.0				
		5	3	10.0				
21	يساهم التأمين الصحي المقدم لي من طرف المؤسسة التي اعمل بها في انخفاض نسبة غيابي عن العمل	1	0	0	3.77	0.774	4	موافق
		2	4	13.3				
		3	1	3.3				
		4	0	76.7				
		5	2	6.7				
22	يؤثر مستوى الأجر على أدائي الوظيفي	1	1	3.3	3.87	0.819	4	موافق
		2	2	6.7				
		3	0	0.0				
		4	24	80.0				
		5	3	10.0				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام								
					3.633	0.4317	3	أحيانا

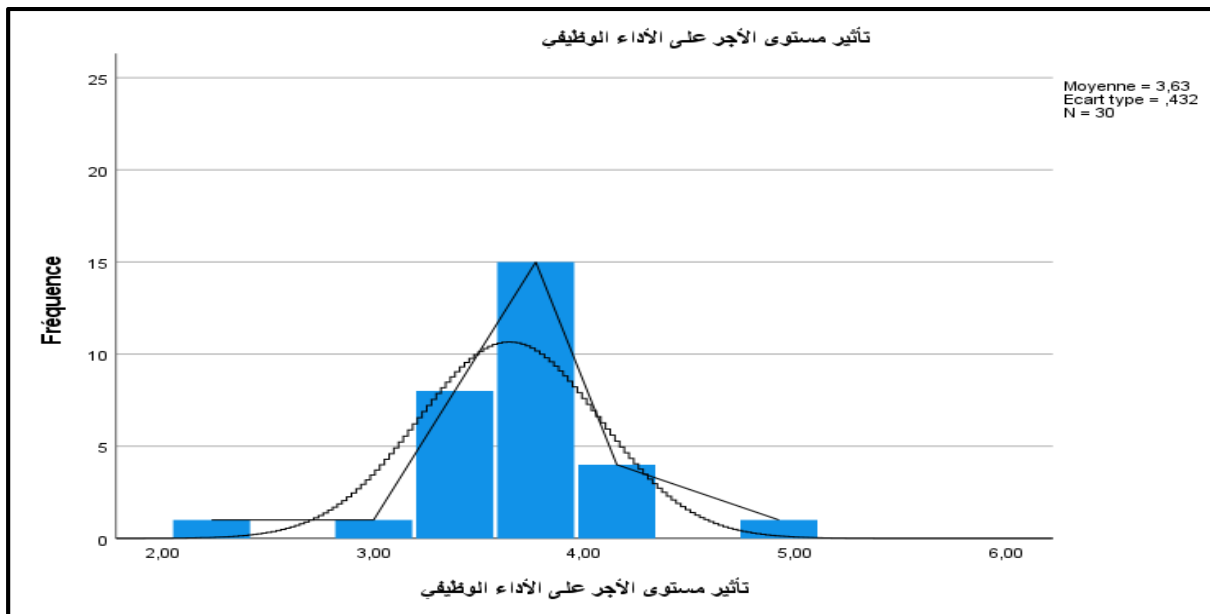
المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

الشكل رقم 11: عبارات المحور الأول



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Office Excel 2016

الشكل رقم 12: تأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على SPSS .V.27

نلاحظ أن معظم العبارات المدروسة حصلت على متوسطات تفوق 3.5 من 5 ، مما يدل على اتفاق إيجابي معتدل إلى مرتفع من طرف أفراد المجتمع (موظفو المؤسسة) حول دور نظام الأجور ومكوناته المختلفة في التأثير على الأداء الوظيفي.

كما نلاحظ أن أعلى متوسط سجلته العبارة المتعلقة " بالتعويضات الممنوحة من طرف المؤسسة تحفزني على تقديم أداء متميز " بمتوسط (4.17) وانحراف معياري ضعيف (0.379)، مما يعني اتفاقاً قوياً بين الأفراد مع هذا البند، واستقراراً في آرائهم، كما أن أدنى متوسط سجلته عبارة " الاقتطاعات من الأجر تؤثر سلباً على جودة عملي " بمتوسط (2.90) وانحراف معياري (1.155)، مما يشير إلى تباين في آراء الأفراد، مع ميل خفيف إلى رفض فكرة أن الاقتطاعات تؤثر سلباً بشكل قوي.

أما باقي العبارات تراوحت المتوسطات فيها بين (3.40) و(3.97)، مثل:

- "تراعي المؤسسة مستوى الأجر بناءً على المؤهل العلمي" (3.90)؛

- " تراعي المؤسسة مستوى الأجر بناءً على الخبرة المهنية " (3.97)؛

- "الحوافز تؤثر على الحماس في العمل" (3.97)؛

- "الزيادات الدورية تؤثر على الإلتقان في العمل" (3.70).

وهذا يدل على تصور إيجابي نسبي من طرف الموظفين نحو ربط المؤسسة بين الأجر والأداء.

ومن جانب مؤشر التجانس نلاحظ أن الانحرافات المعيارية عموماً تتراوح بين (0.379) و(1.248)،

مما يدل على وجود تفاوت طفيف إلى متوسط في آراء الموظفين بخصوص بعض العبارات، خاصة تلك المتعلقة بـ "بطء الترقية" و"الاقتطاعات".

وفيما يخص المتوسط الكلي لتأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي نلاحظ أنه بلغ (3.63)، مما

يشير إلى أن أفراد مجتمع البحث يتفقون بدرجة متوسطة إلى مرتفعة على وجود علاقة بين مستوى الأجر وتحفيزهم وتحسين أدائهم الوظيفي.

ثانيا: الجدول رقم 17: تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ العدالة في المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرة	درجة الموافقة
23	الأجر الذي أتلّقه في المؤسسة التي أعمل بها يعادل ما أبذله من جهد	3.87	0.681	4	موافق
		1	0	0.0	
		2	3	10.0	
		3	0	0.0	
		4	25	83.3	
24	يتلاءم أجري مع خطورة العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة التي أعمل بها	3.80	0.610	4	موافق
		1	0	0	
		2	3	10.0	
		3	0	0.0	
		4	27	90.0	
25	تمنح المكافآت في المؤسسة التي أعمل بها على أساس معايير واضحة	3.47	1.074	4	موافق
		1	2	6.7	
		2	5	16.7	
		3	2	6.7	
		4	19	63.3	
26	يوجد تباين في قيمة الأجر في المؤسسة التي أعمل بها بين الجنسين	1.90	0.403	2	غير موافق
		1	4	13.3	
		2	25	83.3	
		3	1	3.3	
		4	0	0.0	
27	تمنح المؤسسة التي أعمل بها إجازات مرضية دون انقطاع الراتب	2.10	0.845	2	غير موافق
		1	5	16.7	
		2	21	70.0	
				0	0.0

				13.3	4	4		
				0.0	0	5		
				10.0	3	1		
				10.0	3	2		
				10.0	3	3		
				66.7	20	4		
				3.3	1	5		
موافق	4	1.073	3.43				28	لا توجد محسوبية في منح العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها
				3.3	1	1		
				13.3	4	2		
				0.0	0	3		
				76.7	23	4		
				6.7	2	5		
موافق	4	0.915	3.70				29	تقدم المؤسسة التي أعمل بها زيادات في الأجر مقابل العمل الإضافي الذي أقوم به
				0	0	1		
				6.7	2	2		
				0.0	0	3		
				93.3	28	4		
				0.0	0	5		
موافق	4	0.507	3.87				30	الشفافية في توزيع الأجور داخل المؤسسة التي أعمل بها تعزز من أدائي الوظيفي
				6.7	2	1		
				10.0	3	2		
				23.3	7	3		
				53.3	16	4		
				6.7	2	5		
موافق	4	1.006	3.43				31	الشعور بعدم الانصاف في الأجر يدفعني لبذل مجهود أقل في العمل
				0.0	0	1		
				13.3	4	2		
				6.7	2	3		
				73.3	22	4		
				6.7	2	5		
موافق	4	0.785	3.73				32	يتعادل الأجر الذي أتلقيه مع أجر موظف آخر يبذل نفس الجهد داخل المؤسسة التي أعمل بها

33	تقليل الفوارق في الأجور بين الموظفين يزيد من أدائي في العمل داخل المؤسسة التي أعمل بها	1	0	0.0	2.67	0.884	3	أحيانا
		2	18	60.0				
		3	4	13.3				
		4	8	26.7				
		5	0	0.0				
34	وضوح معايير خصم الأجور في المؤسسة التي أعمل بها يدفعني للالتزام بالعمل	1	0	0.0	3.83	0.699	4	موافق
		2	3	10.0				
		3	1	3.3				
		4	24	80.0				
		5	2	6.7				
35	عدم المساواة في الأجر داخل المؤسسة التي أعمل بها تؤثر سلبا على جودة عملي	1	1	3.3	3.47	1.008	4	موافق
		2	7	23.3				
		3	0	0				
		4	21	70.0				
		5	1	3.3				
36	عدالة الأجر تؤثر على أدائي الوظيفي	1	0	0	3.93	0.868	4	موافق
		2	4	13.3				
		3	0	0.0				
		4	20	66.7				
		5	6	20.0				
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام								
					3.371	0.293	4	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

يبين الجدول رقم 17 أن المتوسط العام لمحور تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي بلغ (3.37) بانحراف معياري (0.29385)، مما يعكس مستوى متوسط يميل إلى المرتفع من موافقة أفراد مجتمع البحث على وجود تأثير لمبدأ العدالة في مؤسستهم.

عند التعمق في عبارات المحور نجد أن أعلى متوسطات سجلت في عبارات "عدالة الأجر تؤثر على أدائي الوظيفي" بمتوسط (3.93)، ما يدل على أن الموظفين يقرون بشدة بتأثير عدالة الأجر على أدائهم، وعبرة

"الشفافية في توزيع الأجور تعزز من أدائي الوظيفي" و"الأجر يعادل ما أبذله من جهد" بنفس المتوسط تقريباً (3.87)، مما يعبر عن إدراك إيجابي للشفافية والإنصاف المالي داخل المؤسسة.

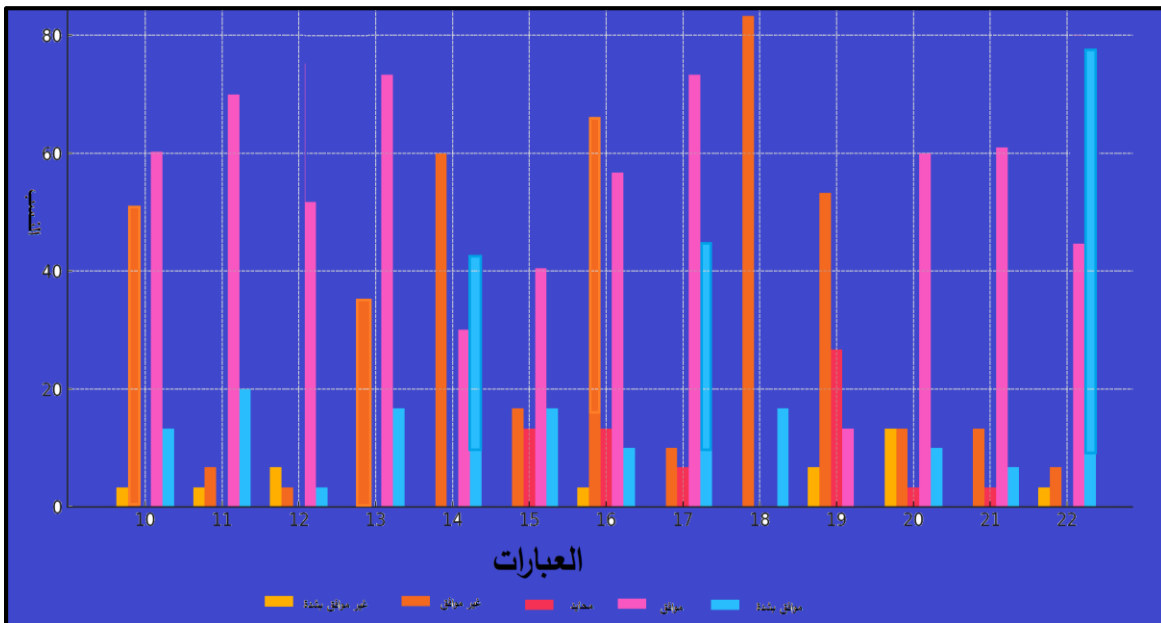
أما المتوسطات المرتفعة نسبياً فكانت لعبارة " تقديم زيادات للأجر مقابل العمل الإضافي" (3.70)، و"تعادل الأجر مع موظف آخر يبذل نفس الجهد" (3.73)، تظهر أن الموظفين يرون أن الأجور إلى حد ما تعكس الجهود المبذولة.

في حين أدنى المتوسطات ظهرت لعبارة " يوجد تباين في قيمة الأجر بين الجنسين" (1.90)، و"تمنح إجازات مرضية دون انقطاع الراتب" (2.10)، مما يدل على قلة الإحساس بالتباين الكبير بين الجنسين أو ضعف نظام الإجازات مقارنة ببقية البنود.

ومن جانب التجانس نجد أن معظم العبارات سجلت انحرافاً معيارياً يتراوح بين (0.403) و(1.008)، مما يدل على وجود درجة مقبولة من التوافق في آراء الموظفين مع بعض التباينات البسيطة.

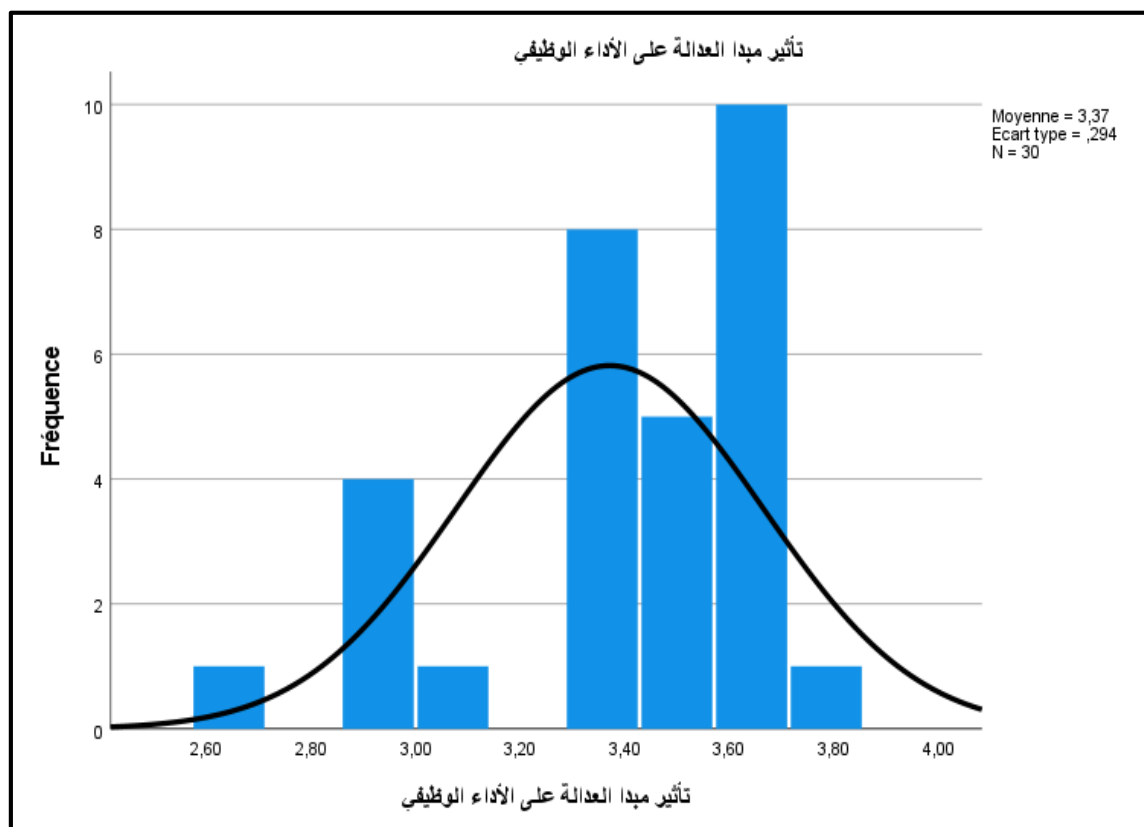
من خلال ما سبق يتضح أن أفراد مجتمع البحث يقدرّون مبدأ العدالة بدرجة جيدة ويرون أنه يؤثر إيجابياً على أدائهم، لاسيما فيما يتعلق بالشفافية والمساواة في الأجور، مع ذلك، توجد بعض الملاحظات بخصوص الإجازات المرضية.

الشكل رقم 13: عبارات المحور الثاني



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Office Excel 2016

الشكل رقم 14: تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

ثالثا: الجدول رقم 18 تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ الكفاية.

الرقم	العبارة	الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
37	الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الأساسية	1	1	3.3	1.008	4	موافق
		2	7	23.3			
		3	0	0.0			
		4	21	70.0			
		5	1	3.3			
38	الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الكمالية	1	2	6.7	0.714	2	غير موافق
		2	23	76.7			
		3	2	6.7			
		4	3	10.0			

				0.0	0	5		
غير موافق	2	0.740	2.27	3.3	1	1	يعزز الأجر الذي أتقاضاه من قدرتي على الادخار	39
				80.0	24	2		
				3.3	1	3		
				13.3	4	4		
				0.0	0	5		
غير موافق	2	0.861	2.50	0.0	0	1	الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي يتناسب مع قدرتي الشرائية	40
				73.3	22	2		
				3.3	4	3		
				23.3	7	4		
				0.0	0	5		
غير موافق	2	0.935	2.57	3.3	1	1	الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي كافي لتلبية احتياجات أسرتي بأكملها	41
				60.0	18	2		
				16.7	5	3		
				16.7	5	4		
				3.3	1	5		
موافق	4	0.900	3.47	3.3	1	1	يحسن الأجر الذي أتقاضاه من وضعيتي المالية	42
				16.7	5	2		
				10.0	3	3		
				70.0	21	4		
				0.0	0	5		
أحيانا	3	1.055	2.70	3.3	1	1	قمت بتأجيل مشاريعي الشخصية بسبب عدم كفاية الأجر	43
				56.7	17	2		
				13.3	4	3		
				20.0	6	4		
				6.7	2	5		
غير	2	0.714	2.20	6.7	2	1	ألجأ إلى عمل إضافي لتعويض نقص الأجر	44

موافق				76.7	23	2		
				6.7	2	3		
				10.0	3	4		
				0.0	0	5		
أحيانا	3	1.165	3.23	10.0	3	1	تراكم الديون لقلة الأجر يؤدي إلى نقص جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها	45
				23.3	7	2		
				3.3	1	3		
				60.0	18	4		
				3.3	1	5		
أحيانا	3	1.064	3.20	6.7	2	1	الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها بتناسب مع طموحاتي	46
				26.7	8	2		
				6.7	2	3		
				60.0	18	4		
				0.0	0	5		
غير موافق	2	0.935	2.43	6.7	2	1	القدرة على مواجهة النفقات الغير متوقعة من خلال الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها	47
				63.3	19	2		
				13.3	4	3		
				13.3	4	4		
				3.3	1	5		
أحيانا	3	1.172	2.93	3.3	1	1	أنا راضي على الأجر الذي تمنحه لك المؤسسة التي تعمل بها	48
				50.0	15	2		
				6.7	2	3		
				30.0	9	4		
				10.0	3	5		
موافق	4	0.430	4.23	0.0	0	1	الأجر الكافي يعزز من أدائي الوظيفي	49
				76.7	23	2		
				0.0	0	3		

				0.0	0	4	
				23.3	27	5	
أحيانا	3	0.397	2.876	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام			

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

يبين الجدول رقم 18 أن المتوسط العام لمحور تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي بلغ (2.87) بانحراف معياري (0.39771)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الرضا عن كفاية الأجور بين أفراد مجتمع البحث، وعند تحليل العبارات بشكل مفصل نجد أن أعلى المتوسطات ظهرت في عبارة "الأجر الكافي يعزز من أدائي الوظيفي" بمتوسط (4.23)، وهو أعلى متوسط مسجل في هذا المحور، مما يدل على إيمان قوي بأن كفاية الأجر مرتبطة بتحسين الأداء.

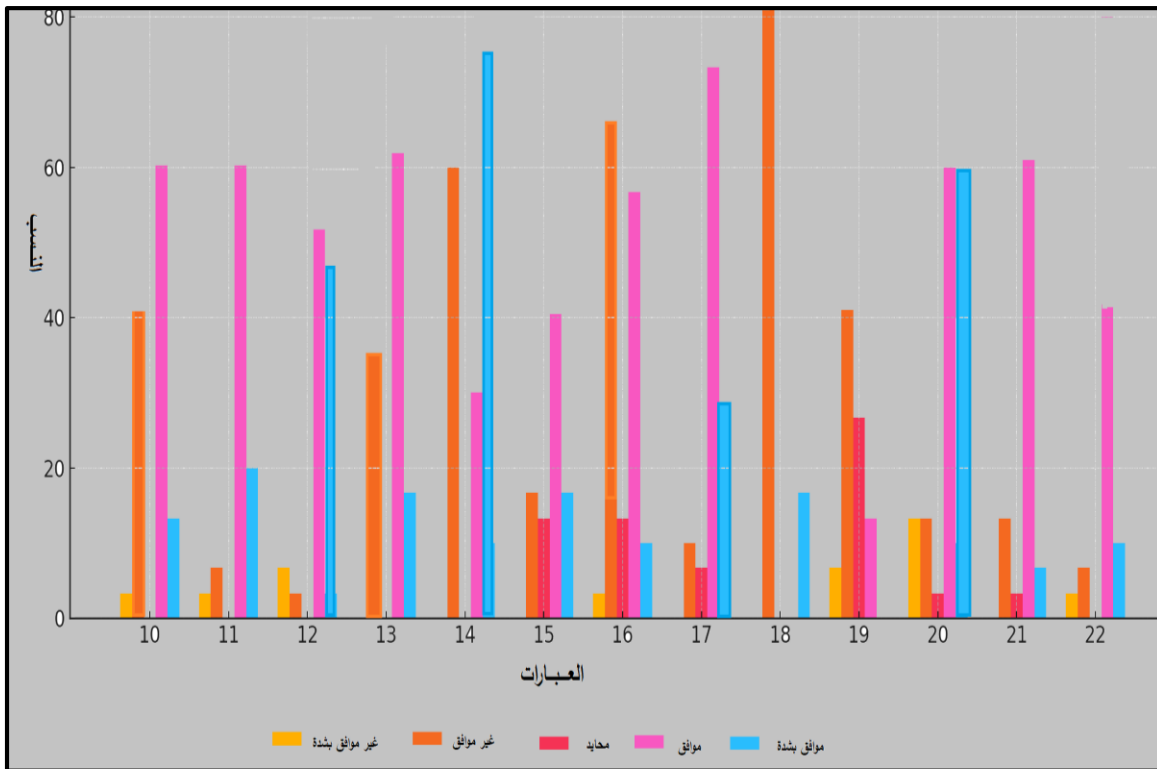
أما عبارة "الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الأساسية" و"يحسن الأجر من وضعيتي المالية" بنفس المتوسط تقريبا (3.47)، مما يعبر عن قبول معقول لتغطية الأساسيات وتحسين الحالة المعيشية نوعاً ما.

في حين المتوسطات المتدنية نسبيا ظهرت في عبارة "الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الكمالية" (2.20) و"ألجأ إلى عمل إضافي لتعويض نقص الأجر" (2.20)، مما يعكس أن الأجور الحالية لا تكفي لتلبية الاحتياجات الثانوية أو الكمالية، وقد تدفع بعض الموظفين للبحث عن دخل إضافي، و يعزز الأجر قدرتي على الادخار" (2.27) و"القدرة على مواجهة النفقات غير المتوقعة" (2.43) أيضا جاءت منخفضة، مما يدل على ضعف القدرة على تحقيق الاستقرار المالي بعيدا عن الأساسيات.

كما تجدر الإشارة إلى أن نسبة رضا الموظفين عن الأجر نفسه كانت متوسطة (2.93)، ما يدل على أن هناك بعض التحفظات بشأن العدالة في كفاية الأجر مقارنة بتوقعاتهم وطموحاتهم. ومن جانب التجانس نجد تفاوت الآراء بين الأفراد كان مقبولا في أغلب البنود، إذ تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.430) و(1.172)، مع تسجيل أكبر تباين في بند "أنا راضٍ عن الأجر" (1.172)، مما يدل على اختلاف ملحوظ بين الموظفين في تقييمهم للأجور.

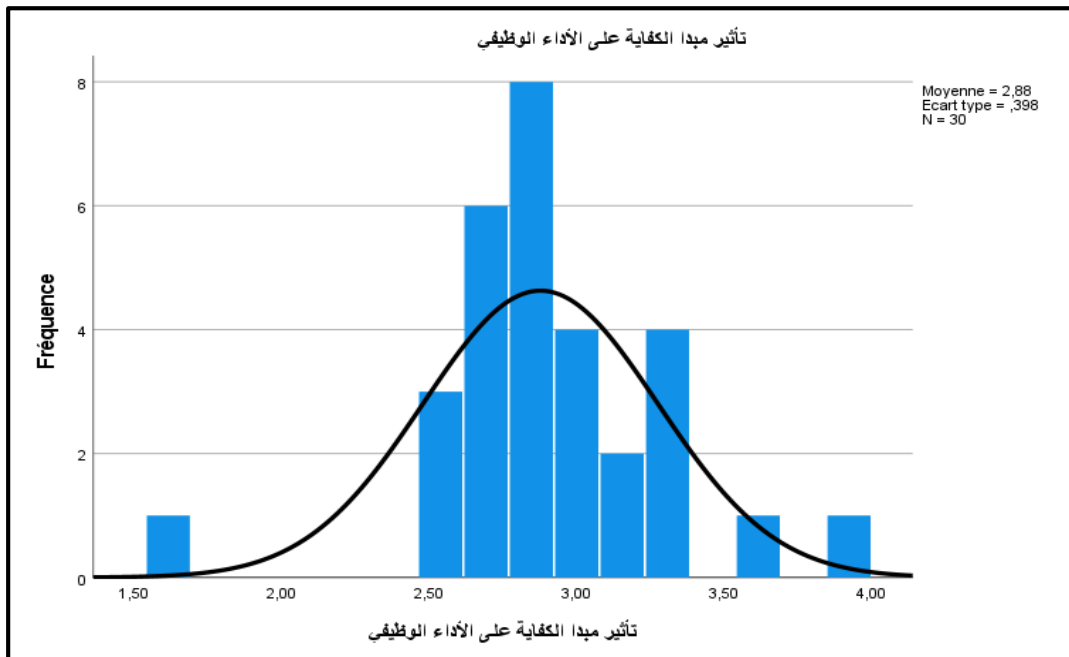
بشكل عام، يمكن القول الموظفون يشعرون أن الأجر يغطي الأساسيات بدرجة معقولة لكنه غير كاف لتغطية الاحتياجات الكمالية أو تحسين الوضع المالي بشكل قوي، مما قد ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي والدافعية. رغم ذلك، هناك اتفاق واضح على أن تحسين الأجور سيكون له تأثير إيجابي جدا على أدائهم الوظيفي.

الشكل رقم 15: عبارات المحور الثالث



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على Office Excel 2016

الشكل رقم 16: تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نتائج SPSS .V.27

اعتمادا على النتائج الإحصائية المستخلصة من الدراسة، والمقارنة بين المحاور الثلاثة الأساسية،

وهي: مستوى الأجور، مبدأ العدالة، ومبدأ الكفاية، جاءت نتائج هذه المقارنة كما يلي:

• **محور مستوى الأجور:** بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.37) بانحراف معياري مقداره (0.29)، مما يشير إلى تقييم متوسط يميل إلى الإيجابية من طرف الموظفين نحو مستوى الأجور الذي يتقاضونه، إلا أن هذا الرضا لم يصل إلى مستويات عالية، مما يدل على وجود بعض التحفظات بخصوص كفاية هذه الأجور.

• **محور مبدأ العدالة:** حقق هذا المحور أعلى متوسط حسابي (3.93) مع انحراف معياري (0.29)، وهو ما يعكس شعورًا قويًا لدى أفراد مجتمع البحث بوجود عدالة نسبية في توزيع الأجور داخل المؤسسة. وتعد هذه النتيجة مؤشرا إيجابيا على نزاهة السياسات الداخلية المتعلقة بالأجور والمكافآت.

• **محور مبدأ الكفاية:** جاء هذا المحور بأدنى متوسط حسابي (2.87) مع انحراف معياري (0.39)، مما يدل على أن معظم الموظفين لا يشعرون بكفاية الأجر الذي يتقاضونه لتلبية احتياجاتهم الأساسية والكمالية، وهو ما قد يؤثر سلبا على مستوى الرضا الوظيفي والأداء داخل المؤسسة.

يتبين من خلال المقارنة أن مبدأ العدالة يحتل المرتبة الأولى من حيث الرضا لدى الموظفين، يليه محور مستوى الأجور بدرجة أقل، بينما سجل محور مبدأ الكفاية أدنى مستويات الرضا، مما يستوجب اهتمام إدارة المؤسسة بتحسين مستويات الأجور بما يتناسب مع احتياجات الموظفين لضمان رفع الأداء الوظيفي وتحقيق استقرار وظيفي أكبر.

ومن خلال المقارنة بين محاور الدراسة الثلاثة، يتضح أن عدالة توزيع الأجور تحظى بدرجة رضا مرتفعة نسبيا بين الموظفين، وهو ما يعكس جهود المؤسسة في تحقيق الشفافية والإنصاف. غير أن ضعف الشعور بكفاية الأجر لتلبية الاحتياجات الأساسية والكمالية يمثل تحديًا حقيقيًا قد يؤثر سلبا على رضا الموظفين واستقرارهم المهني.

2.6. عرض وتحليل نتائج المقابلة

أولاً: نتائج تحليل المقابلة الأولى

جدول رقم 19: يوضح المراحل التقنية لتحليل مضمون المقابلة الأولى

الأبعاد	الفئات	ك	البعد %
تأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي	المنح تشعر الموظفين بالتقدير	2	40
	التأمين الصحي له أهمية كبيرة للموظف	2	
	الإقتطاعات في الأجر تضعف حماس الموظفين في العمل	3	
	بطء الترقيات ينقص من حماس الموظفين	1	
	الأجر الجيد يزيد من مردودية الموظفين	2	
	المجموع	05	10
تأثير مبدأ العدالة في الأجور على الأداء الوظيفي	الأجر يتناسب مع حجم المسؤولية المعطاة للموظف	2	32
	وضوح معايير الخصم من الأجر في المؤسسة	3	
	توجد تعويضات عن خطورة العمل	1	
	عدم المساواة في الأجر يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي	2	
	المجموع	4	8
تأثير مبدأ الكفاية في الأجر	الأجر الممنوح من طرف المؤسسة يغطي الاحتياجات الأساسية للموظف	2	28

	2	الأجر الممنوح من طرف المؤسسة لا يغطي الاحتياجات الكمالية للموظف	على الأداء الوظيفي
	2	ضعف القدرة الشرائية للأجر	
	1	عدم كفاية الأجر تؤثر على الأداء الوظيفي	
	7	4	المجموع
100	25	13	المجموع

من خلال تحليل محتوى المقابلة الأولى تم استخراج 13 فئة صنف في ثلاثة أبعاد أساسية، البعد الأول المتعلق بتأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي ظهر بنسبة 40% وهي هذا البعد تطرقت الموظفة إلى أهمية المنح والتأمين الصحي في تحفيز الموظفين على العمل وهذا يظهر في قولها " المنح تزيد من حماس الموظف وتشعره بالتقدير " ، وقولها " في العطل المرضية التأمين هو الذي يعوض الموظف وهذا ما يجعل له أهمية كبيرة " ، كذلك تطرقت للتأثير السلبي للاقتطاعات من الأجر وببطء الترقيات على الأداء الوظيفي حيث قالت " الاقتطاعات تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي ولو بقليل " ، وقولها " عندما يكون ببطء في الترقيات يؤدي هذا إلى نقص حماس الموظفين في العمل " . كما يدل على أن مستوى الأجر يؤثر على الأداء الوظيفي وأكدته في الفئة الخامسة لقولها " الأجر الجيد يزيد من مردودية الموظفين والعكس صحيح » ، فعندما يكون الأجر مقبول بالنسبة للموظف يخفف عنه الضغوط وبالتالي زيادة المردودية في العمل.

وفيما يخص البعد الثاني والمتعلق بتأثير مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي الذي ظهر بنسبة 32 % أكدت فيه الموظفة أنه توجد عدالة في الأجر داخل المؤسسة محل الدراسة وهذا ما تبين في الفئات 1، 2، 3، حيث قالت " كلما زادت الرتبة تزيد مسؤولية الموظف وبالتالي يزيد الأجر " وقولها أيضا " أي موظف في مؤسستنا على علم بالحالات التي يتم فيها الخصم " ، وقولها " في حالة وجود خطر في العمل المؤسسة تقدم لموظف تعويض عن هذا الخطر " ، كما أشارت أنه في حالة عدم وجود المساواة في الأجر الأداء الوظيفي يتأثر سلبا . فعند غياب مبدأ العدالة في الأجر يفقد الموظف الحافز لبذل جهد إضافي، فالموظف عندما يلاحظ أن جهوده غير مقدرة أو أن هناك تفاوت غير مبرر بين الموظفين، فإنه يفقد الثقة في المؤسسة مما يؤدي إلى تراجع إنتاجيته.

وبخصوص البعد الأخير والمتعلق بتأثير مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي والذي ظهر بنسبة

28 %، أشارت الموظفة ان الأجر الممنوح من طرف المؤسسة يغطي الاحتياجات الأساسية فقط وهذا ماتبين في الفئة 1، 2 حيث قالت " الأجر الذي تمنحه المؤسسة جيد بالنسبة للقطاعات الأخرى فهو يغطي الاحتياجات الأساسية للموظف ولأسرته " وقولها " غير أنه غير كافي فهو لا يغطي الاحتياجات الكمالية للموظف ولأسرته"، وفسرت عدم كفاية الأجر بضعف القدرة الشرائية مما يؤثر على الأداء الوظيفي. فعدم كفاية الأجر يدفع الموظفين للبحث عن فرص أفضل مما يفقد المؤسسة الكفاءات.

ثانيا: نتائج تحليل المقابلة الثانية

جدول 20: يوضح المراحل التقنية لتحليل مضمون المقابلة الثانية

الأبعاد	الفئات	ك	البعد %
تأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي	المنح تحسن من الأداء الوظيفي	2	35
	الضرائب لا تؤثر على الأداء الوظيفي	2	
	المؤسسة تهتم بمستوى الأجور	2	
	الأجر الجيد يزيد من مردودية الموظفين	1	
	المجموع	4	
تأثير مبدأ العدالة في الأجور على الأداء الوظيفي	الأجر يمنح على أساس مؤهلات الموظف	2	30
	وجود زيادة في الأجر مقابل العمل الإضافي	1	
	توجد تعويضات عن خطورة العمل	1	
	العدالة في الأجر تحسن الأداء الوظيفي	2	
	المجموع	4	
تأثير مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي	الأجر المقدم من طرف المؤسسة يلبس الاحتياجات الأساسية	3	35
	الأجر المقدم من طرف المؤسسة لا يكفي للإخبار	1	
	الأجر الممنوح من طرف المؤسسة	2	

	لا يغطي النفقات الغير متوقعة	
	1	توقيت صرف الأجر يؤثر على كفاية الأجر
	7	4
	20	12
100		

من خلال تحليل محتوى المقابلة الثانية تم إستخراج 12 فئة صنف في 3 أبعاد أساسية. ظهر البعد الأول المتعلق بتأثير مستوى الاجر على الأداء الوظيفي بنسبة 35%، وفيه تطرق الموظف إلى أن المنح المقدمة من طرف المؤسسة تحسن أدائهم الوظيفي من خلال قوله "منحة السلة ومنحة النقل توفران نوع من الراحة لدى الموظف". كما أشار إلى مدى إهتمام المؤسسة بمستوى الأجور في قوله "المؤسسة تحاول. خلق توليفة بين مستوى الأجور وميزانية المؤسسة وإنتاجية الموظف "هذا الاهتمام بمستوى الاجور راجع لأهميته فالأجر الجيد يزيد مردودية الموظفين وبين ذلك في قوله "العلاقة بين مستوى الأجر والإنتاجية علاقة طردية فكلما زاد مستوى الأجر زادت الإنتاجية". فالأجر المرتفع يعكس تقدير المؤسسة لمجهودات الموظف مما يعزز شعوره بالرضا ويدفعه لبذل المزيد من الجهد في العمل.

أما في البعد الثاني والمتعلق بتأثير مبدأ عدالة الاجر على الأداء الوظيفي الذي ظهر بنسبة 30%، أشار فيه الموظف من خلال أربع فئات مترابطة إلى وجود عدالة في الأجور داخل المؤسسة محل الدراسة وبين ذلك في قوله "يمنح الأجر على أساس الكفاءة والشهادة والأقدمية، وكذلك يتناسب مع الجهد المبذول "وقوله" في حالة زيادة ساعات يقابلها زيادة في الأجر " وقوله أيضا "بعض الوظائف يوجد فيها حوادث يعوض الموظف مقابل هذا الخطر بمنحة"، كما أكد على أهمية وجود العدالة فهي تحسن الاداء الوظيفي وبينها في قوله "العدالة في الأجور تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي".

وفي البعد الأخير، والمتعلق بتأثير مبدأ كفاية الأجور على الأداء الوظيفي الذي بنسبة 35%، أشار فيه الموظف من خلال فئات مترابطة إلى أن الأجر المقدم من طرف المؤسسة غير كافي فهو يلبي الاحتياجات الأساسية فقط ووضح ذلك في قوله "الموظف يستطيع تلبية احتياجاته واحتياجات أسرته إلى حد ما، وهذا يؤثر على الأداء الوظيفي، لكن تبقى بعض النفقات الغير متوقعة التي قط يواجهها الموظف لا يمكن تغطيتها"، كما قال "من ناحية القدرة الموظف على الادخار نقول أن الأجر الممنوح له غير كافي". وعدم كفاية الاجر يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي للموظف.

ثالثا: نتائج تحليل المقابلة الثالثة

الجدول رقم 21: يوضح المراحل التقنية لتحليل مضمون المقابلة الثالثة

الأبعاد	الفئات	ك	البعد %
تأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي	الزيادات في الأجور تحسن الأداء الوظيفي	1	31.57
	المكافآت الممنوحة للموظف تزيد من مردوديته	1	
	التأمين موظف مهم في إنتاجية الموظف	2	
	المنح تشعر الموظف بتقدير المؤسسة له	2	
	المجموع	4	
تأثير مبدأ العدالة في الأجور على الأداء الوظيفي	تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة	3	31.57
	غياب المحسوبية في منح الأجور يحسن من الأداء الوظيفي	1	
	وجود عدالة في الأجور تحسن من الأداء الوظيفي	2	
	المجموع	3	
تأثير مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي	الأجر الممنوح من طرف المؤسسة يغطي الاحتياجات الأساسية	3	36.84
	الأجر الممنوح من طرف المؤسسة لا يغطي الحاجات الكمالية	1	
	ضعف القدرة الشرائية للأجر	2	
	عدم كفاية الأجر تؤثر على الأداء الوظيفي	1	
	المجموع	4	
المجموع		11	100

من خلال تحليل مضمون المقابلة الثالثة تم استخراج 11 فئة تم جمعها في ثلاثة أبعاد رئيسية.

نلاحظ من خلال البعد الأول المتعلق بتأثير مستوى الأجور على الأداء الوظيفي الذي ظهر بنسبة 31.57%، أن الموظفة أشارت إلى أهمية الزيادات من خلال أربعة فئات مرتبطة فقد قالت "إن الزيادات في الأجور حتى لو كانت ضعيفة تساهم في تحفيز الموظفين خاصة إذا كانت مرتكزة على الأداء". وهذا ما يبرز أهمية مستوى الأجور بالنسبة للموظفين، فهو ليس وسيلة لإشباع الحاجات فقط بل يتعدى دوره إلى شعور الموظف بالأمن والتقدير.

وفي البعد الثاني الذي يتعلق بتأثير مبدأ عدالة الاجور على الأداء الوظيفي ظهر بنسبة 31.57%. وأكدت فيه الموظفة كباقي زملائها على وجود عدالة في الأجر داخل المؤسسة، ووضحت ذلك من خلال الفئة الأولى حيث قالت "تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة". كما أشارت إلى أن عدالة الاجور تحسن من الأداء الوظيفي ويظهر ذلك من خلال الفئة 2 و 3 حيث قالت "تطبيق القوانين على جميع الموظفين دون محسوبية يشعرهم بالرضا"، وقالت أيضا "حسن مبدأ عدالة في الأجور من الأداء الوظيفي" فالعدالة من الأجور تعزز من الرضا وبالتالي يزيد ولاء الموظفين للمؤسسة.

وفي البعد الأخير المتعلق بتأثير مبدأ كفاية الاجر على الأداء الوظيفي ظهر بنسبة 36.84%، كباقي زملائها في الفئات الأربعة على عدم كفاية الاجر وتأثيره بشكل سلبي على الأداء الوظيفي وتبين ذلك في قولها "تؤثر كفاية الاجر على الأداء الوظيفي، فعدم كفايته يشنت تركيز الموظفين وبالتالي تنقص جودة عملهم".

بعد تحليل النتائج المتحصل عليها من المقابلات الثلاثة نقول أن:

- مستوى الاجور تؤثر على الأداء الوظيفي فكلما زاد مستوى الاجر زاد مستوى الأداء الوظيفي.
- مبدأ عدالة الاجور يؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما تحققت عدالة الاجور ارتفع مستوى الأداء الوظيفي.
- مبدأ كفاية الأجور يؤثر على الأداء الوظيفي، فالأجر الكافي محفز رئيسي لتحسين الأداء الوظيفي.

7. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1.7. الفرضية الجزئية الأولى

من نتائج الاستبيان كانت المتوسطات الحسابية لعدد من العبارات المرتبطة بمستوى الأجر مرتفعة نسبيا، مثل:

- "الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الأساسية" (3.47)؛
- "يحسن الأجر الذي أتقاضاه من وضعيتي المالية" (3.47)؛
- "الأجر الكافي يعزز من أدائي الوظيفي" (4.23).

هذه القيم تشير إلى اتفاق غالب من قبل الموظفين على أن الأجر الجيد يحفزهم ويزيد من أدائهم الوظيفي.

ومن نتائج المقابلات أجمع الموظفون على أن كلما ارتفع مستوى الأجر، زاد الأداء الوظيفي، حيث أن الأجر المناسب يغطي الاحتياجات، ويقلل من القلق المالي، ويزيد من الاستقرار، وبالتالي يزيد من التفريغ الذهني للعمل.

وعليه يمكن القول أن مستوى الأجر يعد مؤشرا أساسيا في التأثير على الأداء الوظيفي، فكلما كان الأجر يغطي متطلبات الموظف، ارتفع حافزه وفاعليته، ومنه نقبل صحة الفرضية الجزئية التي مفادها "يؤثر مستوى الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة -"

2.7. الفرضية الجزئية الثانية

من نتائج الاستبيان حصلت عبارات:

"الشفافية في توزيع الأجور تعزز من أدائي الوظيفي" على متوسط (3.87)، و "عدم المساواة في الأجر تؤثر سلباً على جودة عملي" حصلت على (3.47)، بالإضافة الى عبارة "تقليل الفوارق في الأجور بين الموظفين يزيد من أدائي" (2.67)، وهي أقل قليلاً، لكنها لا تنفي الشعور بالحاجة إلى المساواة. ومن نتائج المقابلات أشار الموظفون بوضوح إلى أن عدالة الأجور مؤثر جوهري في رفع الأداء، وأن غياب العدالة يولد الإحباط ويدفع إلى تقليل الجهد، خاصة إذا لاحظ الموظف أن زملاءه يحصلون على أجر أعلى لنفس الجهد.

وعليه فإن العدالة في الأجور تعزز من الأداء الوظيفي، إذ يشعر الموظف بالتقدير والانصاف، مما يدفعه إلى المزيد من الالتزام والانتماء للمؤسسة، ومنه نقبل صحة الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "يؤثر مبدأ العدالة في الأجر على المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة -"

3.7. الفرضية الجزئية الثالثة

من نتائج الاستبيان "الأجر الكافي يعزز من أدائي الوظيفي" حصل على أعلى متوسط (4.23)، مما يعكس اتفاقاً شبه تام، في حين تراكم الديون لقلة الأجر يؤدي إلى نقص جودة عملي (3.23)، أما "أنا راضي على الأجر" (2.93) وهي نسبة متوسطة تميل إلى عدم الرضا.

ومن نتائج المقابلات أكد الموظفون أن كفاية الأجر هي محفز أساسي للأداء، وغياب الكفاية يدفع البعض إلى العمل الإضافي، وتأجيل المشاريع الشخصية، بل وحتى البحث عن عمل بديل.

ومنه فإن كفاية الأجر تؤثر بشكل مباشر على الأداء، فالموظف الذي لا يجد في راتبه ما يغطي

احتياجاته سيفقد الحافز للعمل، مما يؤدي إلى تراجع أدائه، وعليه نقبل صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها "يؤثر مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة -"

من خلال ما سبق تشير نتائج الدراسة، سواء من خلال تحليل بيانات الاستبيان أو المقابلات، إلى أن نظام الأجور يلعب دورا محوريا في التأثير على الأداء الوظيفي، فكل من مستوى الأجر، وعدالته، وكفايته كانت عوامل مؤثرة على درجة تحفيز الموظفين وجودة أدائهم، والموظفون الذين يشعرون بالرضا تجاه أجورهم - سواء من حيث مقدارها أو عدالتها أو كفايتها - أظهروا التزاما وفعالية أكبر في أداء مهامهم، بينما أدى الشعور بعدم الإنصاف أو عدم كفاية الأجر إلى انخفاض الحافز، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وأحيانا البحث عن عمل إضافي أو التأجيل في المشاريع الشخصية.

ومنه نقبل صحة الفرضية العامة التي مفادها "يؤثر نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني - ميلة -"

خلاصة الجانب التطبيقي

تطرقنا في هذا الفصل والمتمثل في دراسة حالة المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الرزم التقني ميلة، وعرضنا تحليلاً لنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان والمقابلة وبعد معالجة المعطيات التي حصلنا عليها من مجتمع الدراسة حيث أظهرت نتائج وجود تأثير لنظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية.

وكانت أهم النتائج ما يلي:

- بينت نتائج الدراسة أن بعد تأثير العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي حقق أعلى متوسط حسابي (3.93) مما يدل على أن أفراد المجتمع يشعرون بوجود عدالة في الأجر داخل المؤسسة.
- كما بينت النتائج أن بعد تأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي حقق متوسط حسابي (3.37) مما يدل على وجود نوع من الرضا على مستوى الأجر لدى الموظف لكنه لم يصل إلى مستوى عال.
- كما بينت النتائج أن بعد تأثير الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي جاء بأقل متوسط حسابي (2.87) هذا ما يدل على عدم كفاية الأجر الممنوح للموظفين مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة

يعد نظام الأجور من أهم المواضيع في إدارة الموارد البشرية، وهذا لما يلعبه من دور في حياة الأفراد والمؤسسات.

ونحن في دراستنا لموضوع تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية من خلال آراء موظفي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله تطرقنا في الفصل الأول عموميات حول نظام الأجور وأهم أساسياته، كما أخذنا لمحة حول نظام الأجور في الجزائر، أما في الفصل الثاني تطرقنا إلى الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، وفي الجانب الميداني من الدراسة والذي قمنا به على مستوى المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله حاولنا معرفة تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي وذلك من خلال تصميم استبيان الذي يعتبر أداة دراسة أساسية وتوزيعه على مجتمع الدراسة من خلال مسح شامل لجميع موظفي المؤسسة، وللتأكد من نتائج الاستبيان طبقنا أداة ثانية وهي المقابلة النصف موجهة مع ثلاثة موظفين في المؤسسة. وباستخدام الأساليب الإحصائية تم تحليل البيانات المتحصل عليها التي مكنتنا من التأكد من صحة الفرضيات، وتحقيق أهداف الدراسة.

وكانت أهم النتائج المتحصل عليها:

- اهتمام المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني بمستوى الأجور من أجل تحسين أداء الموظفين؛
- توجد عدالة في نظام الأجور داخل المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله؛
- الأجر الممنوح من طرف المؤسسة محل الدراسة يغطي الاحتياجات الأساسية فقط؛
- مستوى الأجر في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله يلعب دورا هاما في تحفيز الموظفين على العمل؛
- عدالة الأجور عامل جوهري في رفع أداء موظفي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله.

وعلى ضوء نتائج الدراسة المتحصل عليها نطرح التوصيات التالية:

- يمكن أن نوصي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله بالعمل على تحسين مستوى الأجور في المؤسسة ودفع أجور تتناسب مع القدرة الشرائية للموظف، وكذا الحفاظ وتعزيز العدالة والشفافية لنظام الأجور بالمؤسسة لتحسين الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمية سليمان ،التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ،ط6، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الجزائر 2010.
2. الشعبان محمد جاسم، الأبعج محمد صالح، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة ، ط1 ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2014.
3. الصيرفي محمد عبد الفتاح ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،ط1،دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2010.
4. العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.
5. الكرخي مجيد، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2014.
6. برنوطي سعاد نائف ،إدارة الموارد البشرية ،ط3 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2007.
7. جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية ،2008.
8. جميل عبد الكريم أحمد، إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار الجنادرية للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2015.
9. جودة محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،2014.
10. حسونة فيصل ،إدارة الموارد البشرية ،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008.
11. حنا نصر الله ،إدارة الموارد البشرية ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2009.
12. ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 2011.
13. كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تنموي- تكنولوجي-عولمي،ط1،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،2014 .
14. كفاية محمد عبد الله ، إدارة الأداء الوظيفي ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2019.
15. محمد هاني محمد ،إدارة الموارد البشرية ،ط1 ، دار المعزز للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2014.

16. نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية الإطار النظري وحالات عملية ، ط 2 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .

ثانيا: مذكرات التخرج

1. الحاطن أسماء، بوقرص خديجة، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2019.

2. الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علوم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

3. بهناس حفصة، سليمان حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020.

4. بوحصيدة زهراء، آليات تحفيز المورد البشري ودورها في زيادة إنتاجية العمل بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة أعمال، شعبتي علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2021.

5. تومي عامر، جيلالي سيد أحمد، دراسة تحليلية لتطور نظام الأجور في الجزائر خلال الفترة 1962-2022، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاديات العمل، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، الجزائر ، 2021/2022.

6. جديد سعاد، الأجر بصفته عنصر من عناصر عقد العمل في القانون الجزائري، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، تخصص قانون اجتماعي، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر 2016/2017.

7. سويقات إيناس، عضامو عبير الزهو، النظام القانوني لصفقات المؤسسة العمومية ذات طابع الصناعي والتجاري، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص القانون العام الاقتصادي، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، 2021.

8. شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية ومبدأ المنافسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القانون العام الاقتصادي، قسم الحقوق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.

9. عميروش عبد الكريم، ضيف محمد، العوامل المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقالمة، ذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019.

10. قردي منيرة، روابحية بشرى، فعالية الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علوم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2022.

ثالثا: المجلات العلمية

1. الحمزة أحمد، البار أمين، الاستبيان كأداة في البحث العلمي وأهم تطبيقاته، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، الجزائر، المجلد 12، العدد 3، 2023.

2. بسباس بلخير، أساليب المعاينة لدى الباحث الاجتماعي، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد 7، العدد 29، 2018.

3. بوهراوة زورة، دور المؤسسات العمومية الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في تنمية الاقتصاد، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 18، العدد 28، 2022.

4. بوراس منير، المنهج الوصفي في الدراسات الإنسانية والاجتماعية-العلوم القانونية نموذج-، مجلة النبراس للدراسات القانونية، جامعة الشهيد العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 6، العدد 4، 2023.

5. حدوش وردة، جدي فريدة، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، المجلة السياسية العالمية، المدرسة العليا للتجارة بالقليعة، الجزائر، مجلد 6، العدد 2، 2022.

6. حرايرية عتيقة، نعم فؤاد، ضغوط العمل وتأثيره على أداء العاملين، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 14، العدد 1، 2021.

7. حميدشة نبيل، مقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة، الجزائر، العدد 8، 2012.

8. دريوش راضية، مفهوم المنهج العلمي وحدوده في العلوم الاجتماعية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزوو، الجزائر، المجلد 8، العدد 3، 2021.

9. عيساوي فاطمة، الهزام محمد، الدور الوسيط للتحفيز في العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي للموظف (دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية فرع تندوف)، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة الطاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 7، العدد 3، 2021.
10. غواظي مليكة، المقابلة كأداة من أدوات جمع المعطيات، مجلة العلوم الإنسانية، المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر، المجلد 5، العدد 2، 2021.
11. محمد أكرم حبار، لحيلح الطيب، آفاق تطبيق إدارة الأداء في الإدارات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 14، العدد 1، 2021.
12. محمدي فتحة، عراف نصر الدين، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة عماري ثلجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 15، العدد 2، 2021.
13. مصطفى زهرة، أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المعيار في الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية والثقافية، المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشرسي، تيسمسيلت، الجزائر، العدد 16، 2016.
14. وارزقي ميلود، سياسة الأجور وفق قانون علاقات العمل في الجزائر، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، العدد 4، 2020.

رابعاً: المراسيم

1. المرسوم الرئاسي رقم 22-54، المؤرخ في 16 جانفي 2023، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية عدد 3، 17 جانفي 2023.
2. المرسوم الرئاسي رقم 7-304، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية عدد 61، 30 ديسمبر 2007.

خامساً: مراجع باللغة الأجنبية

1. Chockalingam viswesvaram, Deniz S. Ones, international journal of selection and assessment, perspectives an models of jop performance, vol 8, nume 4, (2000)

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان في صورته الأولى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية - دراسة حالة المؤسسة
الولائية العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميله -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص : إدارة مالية

تحت إشراف :

- أد/ عبيدي سناء

إعداد الطالبتين :

➤ هزوال مروة

➤ يدري وسام

الاستبيان

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان ، وذلك بوضع علامة × في الخانة المناسبة . علما أن هدفه هو معرفة تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة الولائية العمومية لتسيير مراكز الردم التقني - ميله - ، إن هذا الاستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط ، لذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة.
ستحظى معلوماتكم بالسرية التامة.

- شكرا -

بيانات شخصية

1- الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

2- الفئة العمرية:

[25 - 18] ☐ [35 - 26] ☐ [45 - 36] ☐ [55 - 46] ☐ [56 - فما فوق] ☐

3- الحالة الاجتماعية:

أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4- المستوى الدراسي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐5- الوضعية المهنية: دائم ☐ مؤقت ☐

6- المنصب:

مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار مالي إداري، محاسبي ☐ منصب آخر أذكره

7- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐من 11 سنة إلى 15 سنة ☐أكثر من 16 سنة ☐8- مكان الإقامة : داخل الولاية ☐ خارج الولاية ☐

9- الأجر الذي تتقاضاه:

أقل من 20000 دج ☐من 20000 دج إلى 30000 دج ☐من 31000 دج إلى 40000 دج ☐من 41000 دج إلى 50000 دج ☐من 50000 فما فوق ☐

المحور الأول : تأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحدد المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجر بناء على المؤهل العلمي .					
2	تحدد المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجر بناء على الخبرة المهنية.					
3	المنح المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تؤثر على سرعة عملي .					
4	الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تؤثر على حماسي في العمل.					
5	الاقطاعات من الأجر تؤثر سلبا على جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها.					
6	الزيادات الدورية في الأجر تؤثر على اتقاني للعمل .					
7	بطء الترقية في المؤسسة التي أعمل بها يؤثر سلبا على أدائي في العمل.					
8	العلاوات الممنوحة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تؤثر على رغبتي في العمل.					
9	التعويضات الممنوحة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تحفزني على تقديم أداء مميز .					
10	تحدد المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجر على أساس المهام المنجزة في فترة زمنية محددة.					
11	المعاش التقاعدي يدفعني للعمل بجدية أكبر داخل المؤسسة التي أعمل بها					
12	يساهم التأمين الصحي المقدم لي من طرف					

					المؤسسة التي أعمل بها في تخفيض نسبة غيابي عن العمل .
13					يؤثر مستوى الأجر على أدائي الوظيفي.

المحور الثاني: تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الأجر الذي ألتقاه في المؤسسة التي أعمل بها يعادل ما أبذله من جهد.					
2	يتلاءم أجري مع خطورة العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة التي أعمل بها.					
3	تمنح المكافآت في المؤسسة التي أعمل بها على أساس معايير واضحة.					
4	يوجد تباين في قيمة الأجر في المؤسسة التي أعمل بها بين الجنسين.					
5	تمنح المؤسسة التي أعمل بها إجازات مرضية دون انقطاع الراتب.					
6	لا توجد محسوبية في منح العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها.					
7	تقدم المؤسسة التي أعمل بها زيادات في الأجر مقابل العمل الإضافي الذي أقوم به					
8	الشفافية في توزيع الأجور داخل المؤسسة التي أعمل بها يعزز من أدائي الوظيفي.					
9	الشعور بعدم الانصاف في الأجر يدفعني لبذل مجهود أقل في العمل.					
10	يتعادل الأجر الذي ألتقاه مع أجر موظف آخر يبذل نفس الجهد داخل المؤسسة التي أعمل بها.					
11	تقليل الفوارق في الأجور بين الموظفين يزيد من أدائي في العمل داخل المؤسسة التي أعمل بها.					

12	وضوح معايير خصم الأجور في المؤسسة التي أعمل بها يدفعني للالتزام بالعمل.				
13	عدم المساواة في الأجر داخل المؤسسة التي أعمل بها تؤثر سلبا على جودة عملي.				
14	عدالة الأجر تؤثر على أدائي الوظيفي.				

المحور الثالث : تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الأساسية .					
2	الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الكمالية .					
3	عزز الأجر الذي أتقاضاه من قدرتي على الادخار.					
4	الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي يتناسب مع قدرتي الشرائية.					
5	الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي كافي لتلبية احتياجات أسرتي بأكملها .					
6	حسن الأجر الذي أتقاضاه من وضعيتي المالية.					
7	قمت بتأجيل مشاريعي الشخصية بسبب عدم كفاية الأجر .					
8	ألجأ إلى عمل إضافي لتعويض نقص الأجر .					
9	تراكم الديون علي يؤدي إلى نقص جودة عملي داخل المؤسسة التي أعمل بها.					
10	الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها يتناسب مع طموحاتي .					
11	القدرة على مواجهة نفقات غير متوقعة تعزز من رغبتني في العمل.					
12	أنت راضي على الأجر الذي تمنحه لك					

					المؤسسة التي تعمل بها.	
					الأجر الكافي يعزز من أدائي الوظيفي.	13

الملحق رقم (2): الاستبيان في صورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

استبيان حول :

تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية - دراسة حالة
المؤسسة الولائية العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية - ميله -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص : إدارة مالية

السادة موظفي المؤسسة الولائية العمومية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية - ميله - نرجو منكم لإجابة على الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، وذلك بوضع علامة x في الخانة المناسبة. علما أن هدفه هو معرفة تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في مؤسساتكم، إن هذا الاستبيان صمم لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك نطلب منكم الإجابة بصراحة وموضوعية عن الأسئلة المطروحة.

ستحظى معلوماتكم بالسرية التامة.

- شكرا -

تحت إشراف :

أد/ عبيدي سناء

إعداد الطالبتين :

هزوال مروة

يدري وسام

السنة الجامعية : 2024 / 2025

البيانات الشخصية

10- الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

11- الفئة العمرية:

[25 - 18] ☐ [35 - 26] ☐ [45 - 36] ☐ [55 - 46] ☐ [56 - فما فوق] ☐

12- الحالة الاجتماعية:

أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

13- المستوى الدراسي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐14- الوضعية المهنية: دائم ☐ مؤقت ☐

15- المنصب:

مدير ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار مالي إداري ، محاسبي. ☐ منصب آخر يرجى ذكره

.....

16- الخبرة المهنية :

- أقل من 5 سنوات ☐- من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐- من 11 سنة إلى 15 سنة ☐- أكثر من 16 سنة ☐17- مكان الإقامة : داخل الولاية ☐ خارج الولاية ☐

18- الأجر الذي تتقاضاه:

- أقل من 20000 دج ☐- من 20000 دج إلى 30000 دج ☐- من 31000 دج إلى 40000 دج ☐- من 41000 دج إلى 50000 دج ☐- من 50000 فما فوق ☐

10_ هل تعمل في وظيفة أخرى: نعم ☐ لا ☐

المحور الأول : تأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
11	تراعي المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجر بناء على المؤهل العلمي .					
12	تراعي المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجر بناء على الخبرة المهنية.					
13	المنح المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تؤثر على سرعة عملي .					
14	الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تؤثر على حماسي في العمل.					
15	الاقتطاعات من الأجر تؤثر سلبا على جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها.					
16	الزيادات الدورية في الأجر تؤثر على اتقاني للعمل .					
17	بطء الترقية في المؤسسة التي أعمل بها يؤثر سلبا على أدائي في العمل.					
18	العلاوات الممنوحة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تؤثر على رغبتي في العمل.					
19	التعويضات الممنوحة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تحفزني على تقديم أداء مميز .					
20	تحدد المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجر على أساس المهام المنجزة في فترة زمنية محددة.					
21	المعاش التقاعدي يدفعني للعمل بجدية أكبر داخل المؤسسة التي أعمل بها					
22	يساهم التأمين الصحي المقدم لي من طرف المؤسسة					

					التي أعمل بها في انخفاض نسبة غيابي عن العمل .
23					يؤثر مستوى الأجر على أدائي الوظيفي.

المحور الثاني: تأثير مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	الأجر الذي ألتقاه في المؤسسة التي أعمل بها يعادل ما أبذله من جهد.					
25	يتلاءم أجري مع خطورة العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة التي أعمل بها.					
26	تمنح المكافآت في المؤسسة التي أعمل بها على أساس معايير واضحة.					
27	يوجد تباين في قيمة الأجر في المؤسسة التي أعمل بها بين الجنسين.					
28	تمنح المؤسسة التي أعمل بها إجازات مرضية دون انقطاع الراتب.					
29	لا توجد محسوبية في منح العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها.					
30	تقدم المؤسسة التي أعمل بها زيادات في الأجر مقابل العمل الإضافي الذي أقوم به					
31	الشفافية في توزيع الأجور داخل المؤسسة التي أعمل بها تعزز من أدائي الوظيفي.					
32	الشعور بعدم الانصاف في الأجر يدفعني لبذل مجهود أقل في العمل.					
33	يتعادل الأجر الذي ألتقاه مع أجر موظف آخر يبذل نفس الجهد داخل المؤسسة التي أعمل بها.					
34	تقليل الفوارق في الأجور بين الموظفين يزيد من أدائي في العمل داخل المؤسسة التي أعمل بها.					
35	وضوح معايير خصم الأجور في المؤسسة التي أعمل					

					بها يدفعني للالتزام بالعمل.
36					عدم المساواة في الأجر داخل المؤسسة التي أعمل بها تؤثر سلبا على جودة عملي.
37					عدالة الأجر تؤثر على أدائي الوظيفي.

المحور الثالث : تأثير مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
38	الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الأساسية .					
39	الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي المالية .					
40	يعزز الأجر الذي أتقاضاه من قدرتي على الادخار.					
41	الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي يتناسب مع قدرتي الشرائية .					
42	الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي كافي لتلبية احتياجات أسرتي بأكملها .					
43	يحسن الأجر الذي أتقاضاه من وضعيتي المالية .					
44	قمت بتأجيل مشاريعي الشخصية بسبب عدم كفاية الأجر .					
45	ألجأ إلى عمل إضافي لتعويض نقص الأجر .					
46	تراكم الديون لقلة الأجر يؤدي إلى نقص جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها .					
47	الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها يتناسب مع طموحاتي .					
48	القدرة على مواجهة النفقات الغير متوقعة من خلال الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها .					
49	أنا راضي على الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها.					

					الأجر الكافي يعزز من أدائي الوظيفي.	50
--	--	--	--	--	-------------------------------------	----

ملحق رقم (03): مخرجات spss (ألفا كرومباخ) الخاصة بثبات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,842	12

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,712	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,794	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	40

ملحق رقم (4) : يوضح أسئلة المقابلة

المقابلة 01 :

السؤال الأول : كيف يؤثر مستوى الأجور على الأداء الوظيفي

الجواب :

كلما كان الأجر جيد كان الأداء الوظيفي جيدا ، فالموظف عندما يكون أجره مرتفع يكون تركيزه على العمل جيد . المنح تزيد من حماس الموظف وتشعره بالتقدير مثل موظف يكون عمله فيه خطورة تمنحه المؤسسة منحة لتعويض هذا الخطر مما يشعره بأن العمل الذي يقدمه مقدر من طرف المؤسسة ، هذه المنح تزيد من مستوى الأجر بعكس الاقتطاعات التي تؤثر سلبا على أدائه الوظيفي ولو بقليل ، ويتم الاقتطاع في الأجر في حالة : التأخير والغياب ، أما في العطل المرضية يتم الاقتطاع من الأجر والتأمين هو الذي يعوض للموظف وهذا ما يجعل له أهمية كبيرة لديه . فالتأمين رغم أنه يضعف من مستوى الأجر إلا أن له مزايا مثل تخفيض تكلفة الدواء .

عموما يمكن القول أنه كلما كان مستوى الأجر مقبول تزيد إنتاجية الموظفين ، فالموظف دائما يسعى إلى تحسين وضعه المالي لذلك يهتم برفع درجته المهنية ، وعندما يكون بطء في الترقيات يؤدي هذا إلى نقص حماس الموظف في العمل .

السؤال الثاني: كيف يؤثر مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي

الجواب :

في مؤسستنا مبدأ العدالة في الأجور مطبق فمثلا كلما زادت الرتبة تزيد مسؤولية الموظف وبالتالي يزيد الأجر ، لأن المسؤول عند وقوع خطأ هو الذي يحاسب فلا بد من أجر يعوض هذا الضغط ، أيضا في حالة وجود خطر في العمل المؤسسة تمنح تعويض عن هذا الخطر .
بما أن مؤسستنا تمتثل لقانون العمل ، فهي تطبق معايير الخصم الموجودة في هذا القانون ، وأي موظف في مؤسستنا على علم بالحالات التي يتم فيها الخصم ، ويكون في الحالات التالية : الخصم في حالة الغياب والمرض والتأخير .

على العموم يمكن القول أنه توجد مساواة بين الموظفين في مؤسستنا ، لكن في حالة شعور الموظف بعدم المساواة في الأجر يتأثر أدائه الوظيفي مثل : موظفين بنفس الرتبة والكفاءة أحدهما يرقى بدون معايير واضحة و الثاني يبقى على نفس الرتبة هذا ما يشعره بعدم العدالة وبالتالي تتدنى مردوبيته في العمل .

السؤال الثالث : كيف يؤثر مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي

الجواب :

الأجر الذي تمنحه المؤسسة جيد بالنسبة للقطاعات الأخرى فهو يغطي الاحتياجات الأساسية للموظف وكذلك الاحتياجات الأساسية لأسرته ، إلا أنه غير كافي بسبب ضعف القدرة الشرائية ، فهو لا يغطي الاحتياجات الكمالية للموظف و الكمالية لأسرته بأكملها ، فالأجر يجب ان يكون أكثر من 100000 دينار

جزائري حتى يكون مناسب مع الأسعار المرتفعة في السوق ، فعدم كفاية الأجر تؤثر على تركيز الموظفين مما يؤثر على عملهم .

المقابلة 02 :

السؤال الأول : كيف يؤثر مستوى الأجر على الأداء الوظيفي

الجواب :

العلاقة بين مستوى الأجر والانتاجية علاقة طردية فكلما زاد مستوى الأجر زادت الإنتاجية ، و المؤسسة تحاول خلق توليفة بين مستوى الأجر وميزانية المؤسسة مع إنتاجية العامل ، وهذا الاهتمام بالأجور لخلق نوع من الرضا لدى الموظفين .

الموظف يهتم دائما بالمبلغ النقدي الذي يحصل عليه ولايتهم بالضرائب التي تحدث على مستوى المنبع ، فالضرائب شيء أساسي مطبق على جميع الموظفين لذا لا تؤثر على الأداء الوظيفي كذلك نقول أن المنح تزيد من الأداء الوظيفي للعمال ، فمثلا منحة السلة ومنحة النقل توفر نوع من الراحة لدى الموظف مما يزيد من تركيزه على العمل .

السؤال الثاني: كيف يؤثر مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي

الجواب :

العدالة في الأجر تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على الأداء الوظيفي للعمال . نقول مبدأ العدالة مطبق حينما يمنح الأجر على أساس الكفاءة والشهادة والأقدمية ، وكذلك عندما يتناسب مع الجهد المبذول ، وفي حالة زيادة ساعات العمل تقابلها زيادة في الأجر .

بعض المناصب توجد فيها حوادث يعوض للموظف مقابل هذا الخطر بمنحة هذا ما يشعر الموظف بالعدالة مما يزيد ولائه للمؤسسة.

السؤال الثالث : كيف يؤثر مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي

الجواب :

عند تحليل المتوسط العام نستطيع القول أن هناك كفاية لتلبية المطالب الأساسية ، فالموظف يستطيع تلبية احتياجاته الأساسية وكذلك تلبية المطالب الأساسية الضرورية إلى حد ما ، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي ، لكن تبقى بعض النفقات الغير متوقعة التي قد يواجهها العامل لا يستطيع تغطيتها مثل المرض ، فإذا لم يكن الموظف متخذ احتياطاته لا يستطيع تغطية نفقاتها ، أما من ناحية قدرة الموظف على الادخار نقول أن الأجر غير كافي وهذا له تأثير سلبي بعض الشيء وهذا راجع لسلوك الموظف وتصرفاته العقلانية .

كما يؤثر توقيت صرف الأجر على كفايته ، فعندما يكون بانتظام يخلق نوع من الاستقرار المالي لدى الموظف.

المقابلة 03 :

السؤال الأول : كيف يؤثر مستوى الأجر على الأداء الوظيفي

الجواب :

لمستوى الأجر تأثير مباشر على الأداء الوظيفي ، فالزيادات في الأجر حتى لو كانت ضعيفة تساهم في تحفيز الموظفين خاصة إذا كانت مرتكزة على الأداء . المنح مثل منح الأعياد والمناسبات تشعر الموظفين بالرضا والتقدير وتلعب دورا هاما في تخفيف الضغوط المالية .

التأمين كذلك له دور مهم في تحسين مستوى الأجور وزيادة إنتاجية الموظف فهو يعتبر من المزايا العينية التي يستفيد منها الموظف مثل التأمين الصحي الذي يزيد من الاستقرار المالي ، وكذلك المكافآت الممنوحة للموظف أيضا تحسن من مستوى الأجور وبالتالي زيادة إنتاجية الموظف.

السؤال الثاني: كيف يؤثر مبدأ العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي

الجواب :

تحسن العدالة في الأجر من الأداء الوظيفي ، فتطبيق القوانين على جميع الموظفين دون محسوبية يشعرهم بالرضا ، وعندما تمنح المكافآت على أساس معايير واضحة تزيد من حماس الموظف للعمل ، فعند قيام موظف بزيادة ساعات في العمل تقوم المؤسسة بمكافأته هذا ما يحمس باقي الموظفين على العمل . كذلك عند انجاز مهام إضافية أو اتقان العمل تقوم المؤسسة بتقديم مكافأة مما يشعر الموظف بأن جهودهم مقدره وبالتالي زيادة الحماس في العمل .

على العموم يمكن القول أن مبدأ العدالة في الأجر تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي ، فيوجد العدالة في الأجر يتحسن أداء الموظف .

السؤال الثالث: كيف يؤثر مبدأ الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي

الجواب :

يؤثر مبدأ كفاية الأجر على الأداء الوظيفي ، فعدم كفايته يشتت تركيز الموظفين وبالتالي ينقص جودة عملهم ، وعدم كفاية الأجر الممنوح من المؤسسة راجع لضعف القدرة الشرائية ، فمع الأسعار المرتفعة في السوق الموظف بالكاد يغطي الاحتياجات الأساسية.

الأجر الممنوح من طرف مؤسستنا على العموم نقول أنه يغطي الاحتياجات الأساسية للموظف والمطالب الأساسية لأسرته مع عدم القدرة على تغطية الحاجات الكمالية وهذا يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

ملحق رقم (05): اهم مخرجات spss

Statistiques

		الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة التي تعمل بها تؤثر على حماسي في العمل	المنح المقدمة من طرف المؤسسة التي تعمل بها تؤثر على حماسي في العمل	تراعي المؤسسة التي تعمل بها مستوى الاجر بناءا على الخبرة المهنية	تراعي المؤسسة التي تعمل بها مستوى الاجر بناءا على المؤهل العلمي
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,97	3,77	3,97	3,90
Ecart type		,765	,858	,890	,845

Statistiques

		العلوات الممنوحة من طرف المؤسسة التي تعمل بها تؤثر على رغبتني في العمل	بطء الترقية في المؤسسة التي تعمل بها يؤثر سلبا على أداء عملي	الزيادات الدورية في الاجر تؤثر على اتقاني للعمل	الاقتطاعات من الاجر تؤثر سلبا على جودة عملي في المؤسسة التي تعمل بها
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,83	3,53	3,70	2,90
Ecart type		,747	1,008	,952	1,155

Statistiques

		يساهم التأمين الصحي المقدم لي من طرف المؤسسة التي اعلم بها في انخفاض نسبة غيابي عن العمل	المعاش التقاعدي يدفعني للعمل بجدية أكبر داخل المؤسسة التي اعلم بها	تحدد المؤسسة التي اعلم بها مستوى الاجر على أساس المهام المنجزة في فترة زمنية محددة	التعويضات الممنوحة من طرف المؤسسة التي اعلم بها تحفزني على تقديم أداء متميز
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,77	3,40	2,47	4,17
Ecart type		,774	1,248	,819	,379

Statistiques

		تأثير مستوى الاجر على الاداء الوظيفي	يؤثر مستوى الاجر على اداء الوظيفي
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0
Moyenne		3,6333	3,87
Ecart type		,43170	,819

Table de fréquences

تراعي المؤسسة التي تعمل بها مستوى الأجر بناءا على المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	23	76,7	76,7	86,7
	موافق بشدة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تراعي المؤسسة التي تعمل بها مستوى الأجر بناءا على الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	21	70,0	70,0	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المنح المقدمة من طرف المؤسسة التي تعمل بها تؤثر على حماسي في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	موافق	26	86,7	86,7	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة التي تعمل بها تؤثر على حماسي في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	22	73,3	73,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاقتطاعات من الأجر تؤثر سلبا على جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	18	60,0	60,0	60,0
	موافق	9	30,0	30,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الزيادات الدورية في الأجر تؤثر على اتقاني للعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	4	13,3	13,3	30,0
	موافق	16	53,3	53,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

بطء الترقية في المؤسسة التي اعمل بها يؤثر سلبا على أداء عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	4	13,3	13,3	33,3
	موافق	17	56,7	56,7	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العلاوات الممنوحة من طرف المؤسسة التي اعمل بها تؤثر على رغبتني في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	2	6,7	6,7	16,7
	موافق	22	73,3	73,3	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعويضات الممنوحة من طرف المؤسسة التي أعمل بها تحفزني على تقديم أداء متميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	25	83,3	83,3	83,3
	موافق بشدة	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تحدد المؤسسة التي أعمل بها مستوى الأجر على أساس المهام المنجزة في فترة زمنية محددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	16	53,3	53,3	60,0
	محايد	8	26,7	26,7	86,7
	موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المعاش التقاعدي يدفعني للعمل بجدية أكبر داخل المؤسسة التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	26,7
	محايد	1	3,3	3,3	30,0
	موافق	18	60,0	60,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يساهم التأمين الصحي المقدم لي من طرف المؤسسة التي اعمل بها في انخفاض نسبة غيابي عن العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	1	3,3	3,3	16,7
	موافق	23	76,7	76,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يؤثر مستوى الأجر على أدائي الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	2	6,7	6,7	10,0
	موافق	24	80,0	80,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

تأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,23	1	3,3	3,3	3,3
	2,92	1	3,3	3,3	6,7
	3,23	2	6,7	6,7	13,3
	3,31	3	10,0	10,0	23,3
	3,38	1	3,3	3,3	26,7
	3,54	2	6,7	6,7	33,3
	3,62	3	10,0	10,0	43,3
	3,69	5	16,7	16,7	60,0
	3,77	2	6,7	6,7	66,7
	3,85	4	13,3	13,3	80,0
	3,92	1	3,3	3,3	83,3
	4,00	3	10,0	10,0	93,3
	4,08	1	3,3	3,3	96,7
	4,77	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Statistiques

		الأجر الذي أتلناه في المؤسسة التي أعمل بها	يتلاءم أجري مع خطورة العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة التي أعمل بها	يعدال ما أبذله من جهد	أعزل بها بين الجنسين	أعزل بها بين الجنسين
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,87	3,80	3,47	1,90	
Ecart type		,681	,610	1,074	,403	

Statistiques

		أعزل بها بين الجنسين	أعزل بها بين الجنسين	أعزل بها بين الجنسين	أعزل بها بين الجنسين
N	Valide	30	30	30	30

Manquant	0	0	0	0
Moyenne	2,10	3,43	3,70	3,87
Ecart type	,845	1,073	,915	,507

Statistiques

		الشعور بعدم الانصاف في الأجر يدفعني لبذل مجهود أقل في العمل	أجر موظف آخر يبذل نفس الجهد داخل المؤسسة التي أعمل بها	تقليل الفوارق في الأجور بين الموظفين يزيد من أدائي في العمل داخل المؤسسة التي أعمل بها	وضوح معايير خصم الأجور في المؤسسة التي أعمل بها يدفعني للالتزام بالعمل
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,43	3,73	2,67	3,83
Ecart type		1,006	,785	,884	,699

Statistiques

		عدم المساواة في الأجر داخل المؤسسة التي أعمل بها تؤثر سلبا على جودة عملي	عدالة الأجر تؤثر على أدائي الوظيفي	تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,47	3,93	3,3714
Ecart type		1,008	,868	,29385

Table de fréquences

الأجر الذي ألتقاه في المؤسسة التي أعمل بها يعادل ما أبذله من جهد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	25	83,3	83,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتلاءم أجري مع خطورة العمل الذي أقوم به داخل المؤسسة التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	27	90,0	90,0	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

تمنح المكافآت في المؤسسة التي أعمل بها على أساس معايير واضحة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	5	16,7	16,7	23,3
	محايد	2	6,7	6,7	30,0
	موافق	19	63,3	63,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يوجد تباين في قيمة الأجر في المؤسسة التي أعمل بها بين الجنسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	4	13,3	13,3	13,3
	غير موافق	25	83,3	83,3	96,7
	محايد	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تمنح المؤسسة التي أعمل بها إجازات مرضية دون انقطاع الراتب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	16,7	16,7	16,7
	غير موافق	21	70,0	70,0	86,7
	موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

لا توجد محسوبية في منح العلاوات المقدمة من طرف المؤسسة التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
	غير موافق	3	10,0	10,0	20,0
	محايد	3	10,0	10,0	30,0
	موافق	20	66,7	66,7	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0

Total	30	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

تقدم المؤسسة التي أعمل بها زيادات في الأجر مقابل العمل الإضافي الذي أقوم به

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	4	13,3	13,3	16,7
	موافق	23	76,7	76,7	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الشفافية في توزيع الأجور داخل المؤسسة التي أعمل بها تعزز من أدائي الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الشعور بعدم الانصاف في الأجر يدفعني لبذل مجهود أقل في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	7	23,3	23,3	40,0
	موافق	16	53,3	53,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يتعادل الأجر الذي ألتقاه مع أجر موظف آخر يبذل نفس الجهد داخل المؤسسة التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	محايد	2	6,7	6,7	20,0
	موافق	22	73,3	73,3	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تقليل الفوارق في الأجور بين الموظفين يزيد من أدائي في العمل داخل المؤسسة التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	18	60,0	60,0	60,0
	محايد	4	13,3	13,3	73,3
	موافق	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

وضوح معايير خصم الأجور في المؤسسة التي أعمل بها يدفعني للالتزام بالعمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	10,0	10,0	10,0
	محايد	1	3,3	3,3	13,3
	موافق	24	80,0	80,0	93,3
	موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عدم المساواة في الأجر داخل المؤسسة التي أعمل بها تؤثر سلبا على جودة عملي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	7	23,3	23,3	26,7
	موافق	21	70,0	70,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

عدالة الأجر تؤثر على أدائي الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	13,3	13,3	13,3
	موافق	20	66,7	66,7	80,0
	موافق بشدة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تأثير مبدأ العدالة على الأداء الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,64	1	3,3	3,3	3,3
	2,86	2	6,7	6,7	10,0
	2,93	2	6,7	6,7	16,7
	3,00	1	3,3	3,3	20,0
	3,29	3	10,0	10,0	30,0
	3,36	5	16,7	16,7	46,7
	3,43	4	13,3	13,3	60,0
	3,50	1	3,3	3,3	63,3
	3,57	4	13,3	13,3	76,7
	3,64	4	13,3	13,3	90,0
	3,71	2	6,7	6,7	96,7
	3,79	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

		الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الأساسية	الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الكمالية	يعزز الأجر الذي أتقاضاه من قدرتي على الادخار	الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي يتناسب مع قدرتي الشرائية
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,47	2,20	2,27	2,50
Ecart type		1,008	,714	,740	,861

Statistiques

		الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي كافي لتلبية احتياجات أسرتي بأكملها	يحسن الأجر الذي أتقاضاه من وضعيتي المالية	قمت بتأجيل مشاريعي الشخصية بسبب عدم كفاية الأجر	ألجأ إلى عمل إضافي لتعويض نقص الأجر
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,57	3,47	2,70	2,20
Ecart type		,935	,900	1,055	,714

Statistiques

		تراكم الديون لقلة الأجر يؤدي إلى نقص جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها	الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها يتناسب مع طموحاتي	القدرة على مواجهة النفقات الغير متوقعة من خلال الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها	أنا راضي على الأجر الذي تمنحه لك المؤسسة التي تعمل بها
N	Valide	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0

Moyenne	3,23	3,20	2,43	2,93
Ecart type	1,165	1,064	,935	1,172

Statistiques

		الأجر الكافي يعزز من أدائي الوظيفي	تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي
N	Valide	30	30
	Manquant	0	0
Moyenne		4,23	2,8769
Ecart type		,430	,39771

Table de fréquences

الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الأساسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	7	23,3	23,3	26,7
	موافق	21	70,0	70,0	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأجر الذي أتقاضاه يغطي احتياجاتي الكمالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	23	76,7	76,7	83,3
	محايد	2	6,7	6,7	90,0
	موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

يعزز الأجر الذي أتقاضاه من قدرتي على الادخار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	24	80,0	80,0	83,3

محايد	1	3,3	3,3	86,7
موافق	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي يتناسب مع قدرتي الشرائية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	22	73,3	73,3	73,3
	محايد	1	3,3	3,3	76,7
	موافق	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

الأجر الذي تمنحه المؤسسة لي كافي لتلبية احتياجات أسرتي بأكملها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	18	60,0	60,0	63,3
	محايد	5	16,7	16,7	80,0
	موافق	5	16,7	16,7	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

يحسن الأجر الذي أتقاضاه من وضعيتي المالية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	5	16,7	16,7	20,0
	محايد	3	10,0	10,0	30,0
	موافق	21	70,0	70,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

قمت بتأجيل مشاريعي الشخصية بسبب عدم كفاية الأجر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	17	56,7	56,7	60,0

محايد	4	13,3	13,3	73,3
موافق	6	20,0	20,0	93,3
موافق بشدة	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ألجا إلى عمل إضافي لتعويض نقص الأجر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
غير موافق	23	76,7	76,7	83,3
محايد	2	6,7	6,7	90,0
موافق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تراكم الديون لقلّة الأجر يؤدي إلى نقص جودة عملي في المؤسسة التي أعمل بها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	3	10,0	10,0	10,0
غير موافق	7	23,3	23,3	33,3
محايد	1	3,3	3,3	36,7
موافق	18	60,0	60,0	96,7
موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها يتناسب مع طموحاتي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
غير موافق	8	26,7	26,7	33,3
محايد	2	6,7	6,7	40,0
موافق	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

القدرة على مواجهة النفقات الغير متوقعة من خلال الأجر الذي تمنحه لي المؤسسة التي أعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	19	63,3	63,3	70,0
	محايد	4	13,3	13,3	83,3
	موافق	4	13,3	13,3	96,7
	موافق بشدة	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

أنا راضي على الأجر الذي تمنحه لك المؤسسة التي تعمل بها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	15	50,0	50,0	53,3
	محايد	2	6,7	6,7	60,0
	موافق	9	30,0	30,0	90,0
	موافق بشدة	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الأجر الكافي يعزز من أدائي الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	23	76,7	76,7	76,7
	موافق بشدة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

تأثير مبدأ الكفاية على الأداء الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,62	1	3,3	3,3	3,3
	2,46	1	3,3	3,3	6,7
	2,54	2	6,7	6,7	13,3
	2,62	1	3,3	3,3	16,7

2,69	5	16,7	16,7	33,3
2,77	5	16,7	16,7	50,0
2,85	3	10,0	10,0	60,0
2,92	3	10,0	10,0	70,0
3,00	1	3,3	3,3	73,3
3,15	2	6,7	6,7	80,0
3,31	4	13,3	13,3	93,3
3,54	1	3,3	3,3	96,7
3,85	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

ملخص

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير نظام الأجور على الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية من خلال آراء موظفي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني ولاية ميلة ، بعد التطرق لمفهوم الأجور وأخذ نظرة شاملة حول نظام الأجور والأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان كأداة أساسية الذي وزع على مجتمع البحث من خلال مسح شامل، ولتعزيز نتائج الاستبيان اعتمدنا أيضا على المقابلة النصف موجهة، وتحليل النتائج تم الاستعانة ببرنامج spss ومن أهم النتائج المتحصل إليها:

- بينت نتائج الدراسة أن بعد تأثير العدالة في الأجر على الأداء الوظيفي حقق أعلى متوسط حسابي (3.93) مما يدل على أن أفراد المجتمع يشعرون بوجود عدالة في الأجر داخل المؤسسة.
- كما بينت النتائج ان بعد تأثير مستوى الأجر على الأداء الوظيفي حقق متوسط حسابي (3.37) مما يدل على وجود نوع من الرضا على مستوى الأجر لدى الموظف لكنه لم يصل إلى مستوى عال.
- كما بينت النتائج أن بعد تأثير الكفاية في الأجر على الأداء الوظيفي جاء بأقل متوسط حسابي (2.87) هذا ما يدل على عدم كفاية الأجر الممنوح للموظفين مما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الأجر، نظام الأجور، الأداء الوظيفي، المؤسسات العمومية، الموظف.

Abstract

This study aimed to understand the impact of the wage system on job performance in public institutions through the opinions of employees at the wilaya public institutions for the management of technical landfill centers in mila. After addressing the concept of wage and taking a comprehensive view of the wage system and job performance in public institutions, we conducted a field study within the institution. Data collection relied primarily on a questionnaire distributed to the research population through a comprehensive survey. To support the results of the questionnaire, we also conducted semi-structured interviews, for result analysis, we used the SPSS program the key findings of the study include:

- the study results showed that the dimension of wage fairness had the highest mean score (3,39), indicating that members of the population perceive a sense of wage fairness within the institution.
- the results also indicated that the dimension of wage level had a mean score of (3.37), suggesting a certain level of satisfaction with the wage level among employees, although not a high one.
- Additionally, the results revealed that the dimension of wage adequacy had the lowest mean score (2,87) indicating that the wages provided are insufficient for employees, which negatively impacts job performance within the institution.

Key words: wages, wages system, job performance, public installations, employee.