

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



تخصص: إدارة أعمال

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

دور الاجور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل

- دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين على البطالة وكالة قالمة -

تحت إشراف الدكتور:

- بولقصيات محفوظ

إعداد الطلبة:

- صمودي ندى

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

لابد لي وأنا اخطو خطواتي الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة اعوذ إلى أعوام قضيتها في رحاب الجامعة مع أساتذتي الكرام الذين قدموا لي الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبصر الأمة من جديد....

وقبل أن أمضي أتقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتي الأفاضل.

وكذلك أشكر كل من ساعدني على إتمام هذا البحث وقدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث و نخص بالذكر الأستاذ:

"بولقصببات محفوظ"

إِهْدَاء

الحمد لله يليق بجلاله وعظيم سلطانه الذي وفقنا في بحثنا هذا والصلاة والسلام على رسول الله الذي غرس في قلوبنا العلم والايمان.

اهدي ثمرة جهدي ونتائج مشواري الى اللذين اوصى بهما الله تعالى في قوله "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين احسانا " سورة الإسراء الآية 23

صدق الله العظيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. وتطيب الجنة إلا برويتك الله جل جلاله الى من بلغ الرسالة وادى الامانة.. الى نبي الرحمة ونور العالمين.. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الى من كلله الله بالهيبة والوقار.. الى من علمني العطاء بدون انتظار.. الى من احمل اسمه بكل افتخار.. ارجو من الله ان يمد في عمرك والذي العزيز "عبد الله"

الى ملاكي في الحياة.. الى معنى الحب ومعنى الحنان والتفاني.. الى بسمه الحياة وسر الوجود.. الى اعلى الحبايب امي الحبيبة "جميدة"

الى من تذوق معهم اجمل اللحظات اخوتي واغلى ما لدي في الحياة .

الى كل الأهل والأقارب .

الى صديقاتي .

الى كل اساتذة و طلبة قسم علوم التسيير.

- نكاحي -

الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
01	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي
06	مقدمة الفصل
07	المبحث الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي
07	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي
09	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
10	المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي
12	المطلب الرابع: عناصر الرضا الوظيفي
14	المبحث الثاني: متطلبات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة
14	المطلب الأول: مراحل حدوث الرضا الوظيفي
15	المطلب الثاني: تمييز الرضا الوظيفي عن اتجاهات مشابهة
18	المطلب الثالث: مستويات و أنواع الرضا الوظيفي
20	المطلب الرابع: مسببات الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
28	المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي و مقوماته
28	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
49	المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي
54	المطلب الثالث: معوقات الرضا الوظيفي و البرامج الداعمة له
58	المطلب الرابع: الأسباب الداعية لاهتمام بالرضا الوظيفي
59	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للاجور
60	مقدمة الفصل

61	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأجور
61	المطلب الأول: تعاريف الأجور وأشكالها
64	المطلب الثاني: مبادئ الأجور والحماية القانونية لها
66	المطلب الثالث: معايير وأدوات تحديد الأجور وتدابير الدفع السليم لها
72	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الأجور والعوامل المؤثرة فيها
77	المبحث الثاني: أسس بناء الرواتب والأجور
77	المطلب الأول: مكونات الأجر
80	المطلب الثاني: هيكل الأجور وطرق اعداده
82	المطلب الثالث: خطوات تصميم نظام الأجور
89	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور
92	المبحث الثالث: هيكل وتطور نظام الأجور في الجزائر
93	المطلب الأول: تطور قانون العمل في الجزائر
95	المطلب الثاني: علاقات العمل وفقا لقانون 11/90
97	المطلب الثالث: الأحكام الخاصة بالعمل
98	المطلب الرابع: علاقة الاجر بالرضا الوظيفي للعامل
99	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
100	المطلب الأول: التعريف بامؤسسة
102	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
103	المطلب الثالث: نموذج اعداد كشف الراتب بالمؤسسة
105	المطلب الرابع: تحليل و تفسير البيانات الميدانية
111	الخاتمة العامة
112	قائمة المراجع
	الملاحق
	قائمة المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	عناصر الرضا الوظيفي حسب "Ginzberg"	01
78	جزء للشبكة الاستدلالية للمرتبات في الجزائر	02

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	العناصر المشتركة و المكونة للرضا الوظيفي	01
14	ديناميكية عملية الرضا	02
32	هرم ماسلو للحاجات	03
36	نظرية ذات العاملين	04
37	نظرية التوقع الادائي	05
39	نموذج فروم في التوقع	06
43	نموذج يوضح نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الداخـل 1973 Lawler	07
44	نموذج مظهر الرضا وفقا للولـر Lawler	08
46	معادلة العدالة	09
47	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	10
52	نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج	11
80	خريطة التشتت لتحديد الاجر المناسب	12
82	خطوات تصميم نظام الاجور	13

مقدمة

تسعى المؤسسات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها تعمل على إتباع الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد البشرية، الآلات الأموال، المواد والمعلومات. تعتبر الموارد البشرية من أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المؤسسة، لذا فإن المؤسسات تحاول أن تسخر جل جهودها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا الموظفين، وإن نجاح أي مؤسسة تقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى الموظفين لتتجسد ذلك في مستويات راقية من إمكانية العطاء، والعمل على تطوير هذا العطاء للوصول إلى تحقيق درجة أداء فعلي مرتفع، وهو الهدف الذي تضعه المؤسسة من أولى اهتماماتها للسير في الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المسطرة، والبحث عن سبل تحقيق هذا الرضا عن العمل والأداء لدى الموظفين للعمل في الاتجاه الإيجابي للمؤسسات .

فقد أثبتت بعض التجارب والدراسات أن الكثير من المؤسسات المتطورة والناجحة سبب تفوقها راجع إلى وجود إدارة متطورة تهتم بمصالح الموظفين ومشاكلهم وتستعمل أحدث التقنيات والأساليب البارزة في هذا الميدان من أجل تحسين رضا الموظفين والرفع من أدائهم، وتولي أهمية كبيرة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل ليفهم من هذا أن حدود الرضا هي تجعل من الفرد الغير راض عن العمل لا يتحرك إلا في حدود هذا الرضا . إن قرار الباحثين بأن الرضا الوظيفي الفعلي يولد أداء فعال وممارسة فعالة وهذا ما يترجم في مواقف الموظف تجاه عمله والتي يمكن تفسيرها دون الرجوع إلى معرفة العوامل المؤثرة فيه والمحددات الفاعلة عليه، وإن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل بجدية مما يؤدي إلى زيادة فرص الرقي والتقدم في العمل وزيادة نسبة النجاح.

في المقابل نجد ان ممارسة الفرد للعمل سيمكنه من الحصول على مقابل مادي يمكنه من اقتناء كافة احتياجاته و متطلباته اليومية،و بالتالي شعوره بالرضا و الراحة النفسية، و هذه الحقيقة تدفع بنا الى الاعتقاد ان الرضا له علاقة مباشرة بالمقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد من خلال أدائه لعمله، لذلك فان العناية بالأجر العادل و ووضوح سياسة رشيدة تعتبر من اهم عوامل نجاح برامج ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. فدراستي هذه تسعى إلى التعرف على مدى ارتباط الأجور بمفهوم الرضا الوظيفي و التوصل إلى مدى صحة هذه العلاقة في المؤسسات الجزائرية متخذين مؤسسة " الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة" بولاية قلمة مثلا على ذلك.

إشكالية الدراسة :

من خلال منطلق عنوان المذكرة سأحاول في مذكرتي البحث في الأجور و علاقتها بالرضا الوظيفي، و ضمن هذا الإطار تدرج إشكالية بحثي و التي تم صياغتها على النحو التالي؟

ما مدى تأثير الأجور في الرضا الوظيفي داخل المؤسسة؟

و لتوضيح هذه الإشكالية قمت بصياغة تساؤلات فرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين الأجور و الرضا الوظيفي؟
 - هل يرتبط الرضا الوظيفي بعامل الأجر لدى مؤسسة الصندوق الوطني التامين عن البطالة لولاية قلمة؟
- فرضيات الدراسة:**

- هناك علاقة طرية بين الأجور و الرضا الوظيفي أي كلما كان الأجر تحفيزي كلما زادت درجة الشعور بالرضا لدى العامل.
- يرتبط الرضا الوظيفي بعامل الأجر بدرجة كبيرة نسبيا لكن هذا لا ينفي وجود عوامل أخرى لا تقل أهمية عن الأجر تزيد في درجات الرضا الوظيفي لدى عمال وكالة الصندوق الوطني التامين عن البطالة لولاية قلمة.

اهمية البحث:

تكمن أهمية هذا الموضوع في كون ان المورد البشري من اهم الموارد التي يمكن ان تستثمر بها المؤسسة لذلك وجب عليها الاعتناء بهذا المورد، فالعمل يمثل مظهرها هاما في حياة الأفراد حيث يقضون معظم أوقاتهم في أماكن الشغل، فالأجر الذي يتقاضونه مقابل جهدهم المبذول في مجال العمل يعتبر الوسيلة المعاصرة لإشباع حاجاتهم، فالعامل أصبح يتقبل فكرة ان التحفيز الاجري و الرضا يتماشيان معا. فالبعض أصبح يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور لما بلغت أهمية الأجور كعامل يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة و منتجة و محددة للمستوى الاقتصادي و الاجتماعي للعامل. فالرضا الوظيفي و الأجر يعتبران وجهان لعملة واحدة و هي عملة الانتماء و الولاء و بالتالي العطاء ، فهما من أهم المواضيع الأساسية التي تهتم بها الإدارة و أكبر دليل على ذلك هو اهتمام كل العلوم الاجتماعية و الاقتصادية و كذلك علم النفس و علم السياسة بمادتين الموضوعين "الرضا الوظيفي و الأجور".

أهداف الدراسة

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي :

* إبراز الدور والقيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة.

* معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية قلمة.

* تحقيق هدف علمي و هو إضافة مرجع جديد في هذا الموضوع لقللة المراجع فيه.

* تحديد العلاقة بين الاجور و الرضا الوظيفي.

* محاولة الاحاطة العلمية و العملية لموضوع الاجور و كيفية الوصول الى درجة الرضا الوظيفي.

* تحديد و معرفة التطابق بين الجانب النظري للاجور و ما هو مطبق فعلا في الواقع.

*أبراز الدور الكبير الذي تلعبه الاجور في تحسين الاداء للعامل و ايصاله الى اعلى درجات الرضا .

أسباب إختيار الموضوع

1. الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص .
2. تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير الظروف الملائمة لزيادة مستوي رضاه وبالتالي رفع مستوي أدائه .
3. الرغبة الذاتية و الميل الى الدراسة كونها تمس الواقع المهني المعاش.
4. الاضطرابات التي تشهدها جل القطاعات بسبب عدم رضا العمال عن اجورهم.

حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبه المختلفة حددنا مجال بحثنا بما يلي:

1 - الحدود المكانية:

لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لولاية قلمة .

2- الحدود الزمنية:

لقد تمت هذه الدراسة خلال شهر اوت من سنة 2020 في وقت جد وجيز كون الظروف الحتمية المتمثلة في اجراءات الحجر الصحي منذ شهر مارس 2020 الى غاية شهر جويلية 2020 لم تسمح لنا في اخذ متسع من الوقت في اتمام الجانب التطبيقي بالشكل الذي كان مراد. على غرار الجانب النظري الذي اتمته في شهر افريل 2020.

منهجية الدراسة

1-منهج الدراسة: إن أي بحث لا يمكنه أن يتحقق دون إتباع منهج واضح يتم من خلاله دراسة المشكلة محل البحث، فالمنهج هو الأساس الذي يقوم عليه البحث، و الطريقة التي يتبعها الباحث في الدراسة مشكلة ما قصد الكشف عن أسبابها ونتائجها و التعرف على حقيقتها.¹

المنهج العلمي عبارة عن أسلوب من التفكير و العمل الذي يتبعه الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها ، و بالتالي الوصول إلى الحقائق و نتائج معقولة حول الظاهرة المدروسة.²

¹ - صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر 2003، ص92.

² ريجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، دار الصفاء، عمان الأردن ، ط

1، 2000، ص44

و لتحقيق هذه الأهداف اعتمدنا على المنهج الوصفي لأنه أكثر ملائمة لموضوعنا هذا و المتعلق بدور نظام الأجور في تعزيز رضا العامل للمؤسسة.

المنهج الوصفي: هو المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف منظم و دقيق للظواهر الاجتماعية أو الطبيعية كما هي مستخدما التحليل و المقاربة و التصنيف من أجل الوصول إلى تفسيرات تزيد من الرصيد المعرفي حول الظاهرة المدروسة.¹

و يقوم المنهج الوصفي على عملية الوصف ، التحليل و التفسير ، حيث قمنا باستخدام هذا المنهج في الوصف ، وكذلك تحليل و تفسير النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية و الربط بين كل المتغيرين الأجر و الرضا.

2- أدوات جمع البيانات :

يقصد بأدوات جمع البيانات مجموعة الوسائل و الطرق و الأساليب و الإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات الخاصة ببحثه وتحليلها.²

ولا يمكن لأي دراسة عملية أن تنجح دون الاعتماد على تقنيات بحثية و أدوات تسهل على الباحث جمع البيانات اللازمة لبحثه. و لهذا اخترنا مجموعة من الأدوات التي تتماشى مع طبيعة الموضوع و المتمثلة في المقابلة، الاستمارة و هي تقنيات أساسية لتقصي دور نظام الأجور في تعزيز رضا العامل للمؤسسة.

أ- **المقابلة:** من أبرز أدوات السوسيوولوجي القائم بالمقابلة و تشخيص أحر أو أشخاص آخرين بغرض الحصول على معلومات.³

عرفها الجملش بأنها محادثة يقوم بها فرد مع أحر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص و العلاج.⁴ و قد اعتمدنا على تقنية المقابلة للحصول على بعض المعلومات و ذلك بإجراء مقابلات مع بعض مسؤولي مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، وكانت على النحو التالي:

إجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية و ذلك يوم 10 اوت 2020، حيث قدم لنا خلالها معلومات تخص المؤسسة من حيث عدد الموظفين فيها ، عدد المصالح المتواجدة فيها ، وكذا هيكلها التنظيمي ، حيث

¹ صلاح مصطفى الفوال ، منهجية العلوم الاجتماعية سلسلة علم الاجتماع و التنمية ، القاهرة ، مصر، 1982، ص58.

² مورييس الجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر و التوزيع ، ط2، الجزائر، 2006، ص184.

³ محمد علي محمد ، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الإسكندرية، مصر ، 2000، ص463.

⁴ محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر ، 1985، ص106.

تبين من خلال هذا الهيكل أن المؤسسة لديها قسم من بين مهامه تحديد أجور الموظفين ألا و هو قسم الموارد البشرية.

إجراء مقابلة مع المكلف بالاتصالات و ذلك يوم 15 اوت 2020 ،حيث زودتنا بالمعلومات الضرورية للمؤسسة كتاريخ نشأتها ، فروعها ، و رمزها.

ب-الاستمارة: تعد الاستمارة اقل وسائل جمع البيانات تكلفة، كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد من الأفراد و بأقل جهد ووقت ، بالإضافة إلى سهولة تقنيتهأ أكثر من أي وسيلة أخرى¹.

¹صلاح محمد الفوال ،علم الاجتماع ، المفهوم و الموضوع و المنهج، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982 ص173.

الفصل الأول

ماهية الرضا الوظيفي

مقدمة الفصل:

يعد الرضا الوظيفي أو المهني من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يُرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

ولا شك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتكتشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وقد توصل المهتمون والباحثون في هذا الشأن إلى أن السلوك الإنساني داخل المؤسسات يمثل اهتماماً مشتركاً بين علوم الإدارة من ناحية والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، وأصبح الحوار المتصل بين الطرفين بأن التركيز لجانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماماً نظراً لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره.

المبحث الأول: مدخل نظري للرضا الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

➤ تعريف الرضا الوظيفي:

لا يوجد اتفاق محدد حول مفهوم الرضا الوظيفي إذ لا يزال محل اختلاف و يرجع سبب ذلك لارتباطه بمشاعر الأفراد و التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، فما دام هناك شخص يعمل فإما أن يكون راضي أو غير راضي و قد تعدد تعريف مصطلح الرضا حيث يعرف:

لغة: "الرضا في اللغة ضد السخط، و ارتضاه رآه له أهلا و رضي عنه أحبه و أقبل عليه "1

أما في الاصطلاح فيصفه أبو حامد الغزالي "بأنه ثمرة من ثمار الحب، و أن الحب يورث الرضا".2

حيث يقول الله عز و جل في سورة الفجر: " يَا أَيُّهَا النَّفْسُ الْمُطْمَئِنَّةُ (27) ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً (28) فَادْخُلِي فِي عِبَادِي (29) وَادْخُلِي جَنَّتِي (30)".3

و قال تعالى في سورة الغاشية: " وَجُودٌ يَوْمَئِذٍ نَّاعِمَةٌ (8) لِسَعْيِهَا رَاضِيَةٌ (9) فِي جَنَّةٍ عَالِيَةٍ (10)"4 وهذا يعني أن الله سبحانه و تعالى يكافئ المؤمنين بالجنة نتيجة لسعيهم في الدنيا استحقاقا عليه رضاه نتاج عملهم.

و يعتبر الرضا الوظيفي للعمال من أهم العوامل التي تؤثر على عطائهم، سواء كان هذا الرضا كلياً أو جزئياً يمس بعض جوانب، فنجاح العمل يتطلب تحقيق درجة عالية من الارتياح بهذا العمل لاسيما في مجال المنظمة.

كما يعد الرضا عن العمل بأنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه عملهم و أدوارهم المهنية و قد ذهب فروم إلى أن هناك خمسة عوامل هامة تؤدي إلى الرضا عن العمل و هي: الأجر و الطاقة المبذولة في العمل

¹ ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، ط4، دار صادر، بيروت، 2005، ص168.

² أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، ط4، مؤسسة فؤاد بعينو للتجليد، لبنان، ص243.

³ القرآن الكريم، سورة الفجر، الآية 27-30.

⁴ القرآن الكريم، سورة الغاشية، الآية 8-10.

و إنتاج السلع و الخدمات و التفاعل الاجتماعي و المكانة المهنية و يرى كذلك أن الأجر و ما يرتبط به من مكافآت مادية يعتبر من المصادر الهامة للرضا عن العمل¹.

و يعرفه كذلك "مصطفى هنّي" "بأنه يشير إلى سد الحاجات الاقتصادية و إشباع الحاجات و الرغبة البشرية"².

و هنا نؤكد على أن الرضا يرتبط بمشاعر العاملين تجاه أعمالهم و أنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، و لما ينبغي أن يحصلوا عليهم أعمالهم، و عليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين³.

و يرى باحثون آخرون انه "الاتجاه نحو العمل، و من مكونات هذا الاتجاه: الأساس الإيجابي نحو العمل أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل و خلو محيط العمل من التوتر و القلق، و هناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله و المؤسسة التي يعمل فيها"⁴.

فعرف "مفورد" "Mumford" "الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجبها"⁵.

و يرى "هرويت" "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم و يمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع و ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم"⁶.

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، ص136.

² Henni Mustapha, Dictionnaires des termes economiques et commerciaux, Librairie de Liban, Beyrouth, 1986, p306.

³ مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص110.

⁴ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص87.

⁵ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص196.

⁶ صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002، ص211.

كما يعرفه "لور" "Lauler" على أنه: "تلك الأشياء التي يشعر الفرد بأنه يجب أن يحصل عليها من عمله، وكذلك جميع تلك الأشياء التي يحصل عليها من عمله.¹

و يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالدوافع كما عند روش 1971 الذي يؤكد على ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الإنسانية و الحوافز التي تكون سببا في إعطاء قوة دافعة لزيادة الإنتاج، فإذا كانت الوظائف لا تشمل الحافز فإن المصادر المادية و الإنسانية لم تشمل بالكامل إذ يمكننا القول هنا أن الرضا الوظيفي = ما يحصل عليه الفرد من عمله أكثر أو أصغر مم كان يتوقع الحصول عليه من إشباع لحاجاته. وأشار "ليكرت" إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج و عدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة، إضافة إلى تدني مستوى متوجاتها، و عليه فإنه يوجد نوع من الاتفاق بأنه من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها. و عموما ما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات الصحة و العافية للمنظمة و مدى فعاليتها، و أن العامل الراضي يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل و أكثر استعدادا للاستمرار بالعمل و تحقيق أهداف المنظمة.³ كما أنه يعتبر أحد المقاييس الأساسية لمستوى فعالية الأداء في المؤسسة، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي يتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج المكافآت الشخصية أو نظام الخدمات.⁴

المطلب الثاني "خصائص الرضا الوظيفي"

➤ خصائص الرضا الوظيفي: يمكن تحديد أهم الخصائص فيم يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي، و ذلك لاختلاف وجهات النظر بينهم.

¹ سناء عبد الكريم خناق، المناخ التنظيمي و العلاقة مع الإدارة و دورهما في تحقيق الرضا الوظيفي الأكاديمي، دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة جامعة ملايا، ماليزيا، العدد 2012، 10، ص 314

² منتظر حمزة كرم، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية، الرياض، العدد 1989، 2، ص 102.

³ عارف الجويد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2009-2010، ص 47.

⁴ كشرود عماد الدين، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، منشورات جامعة قارون، 1995، ص 453.

- النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد و تعقد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى، و من ثم تظهر نتائج متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات، و يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل.¹
- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.²

المطلب الثالث "أهمية الرضا الوظيفي"

ان الرضا الوظيفي يكتسي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة و المجتمع تتمثل فيم يلي:

- أ- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :
 - القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها و ما يحيط به.
 - الرغبة في الإبداع و الابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، و حاجات غير مادية من تقدير و احترام، و أمان وظيفي... الخ متسعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
 - زيادة مستوى الطموح و التقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفق التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2015، ص39.

² فرش طريف شوقي، السلوك العيادي و فعاليته الإدارية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993، ص225.

- زيادة مستوى الطموح و التقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية و غير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.
- ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:
 - ارتفاع في مستوى الفاعلية و الفعالية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
 - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز و تحسين الأداء.
 - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل و الاضطرابات و الشكاوي.... الخ.
 - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية و غير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.
- ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
 - ارتفاع معدلات الانتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية .
 - ارتفاع معدلات النمو و التكور للمجتمع.¹

أما على الصعيد الاقتصادي فيحقق الرضا الوظيفي :

 - تخفيض تكاليف حوادث و إصابات العمل.
 - تخفيض تكاليف دوران العمل.
 - تخفيض تكاليف الغيابات.

أما على الصعيد الاجتماعي فيحقق الرضا الوظيفي:

¹ نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ م)، جامعة الجزائر، 2005، صص 192، 191.

- الحد من الخسارة الاجتماعية خارج المنظمة عند اضطرابات علاقات الأفراد العاملين، مع عائلاتهم و أصدقائهم نتيجة عدم رضاهم عن وظائفهم، كونها لا تتفق و قدراتهم و إحساسهم بالإحباط و بالتالي فإن صورة المنظمة في مجتمعها سيعقد بها التشويه و تفقد إشراقها.
 - زيادة الولاء التنظيمي.
 - تحسين علاقة المنظمة مع النقابات المعنية، حيث سيحد الرضا الوظيفي من حالات التظلم و من تدخل النقابات لقلة مشاكل العمل .
 - يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي، حيث ممارسة الرقابة الذاتية للعاملين على أنفسهم ستقلص نطاق الإشراف الذي يمارسه يمارسه الرؤساء، و بالتالي انصرفهم لممارسة مهمات أخرى .
 - إثارة و تحفيز السلوك الإبداعي لدى العاملين.1
- بناء على ما تقدم يمكننا القول أن الرضا الوظيفي أهمية كبيرة ذات عدة انعكاسات حيث أكدت التجربة العملية أنه لا سبيل للوصول إلى رضا العميل إلا بكسب رضا العامل أولاً.

المطلب الرابع "عناصر الرضا الوظيفي"

➤ عناصر الرضا الوظيفي:

إن الرضا الوظيفي يتكون من عدد كبير من الميولات المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، و تقسم هذه المجالات إلى مجموعة من العناصر تتفاوت في الأهمية حسب وجهات النظر لبعض الكتاب.

فيحدد "كيث" "keith" عناصر مهمة للرضا الوظيفي و هي:

- ❖ كفاية الإشراف المباشر.
- ❖ الرضا عن العمل نفسه.
- ❖ الاندماج مع الزملاء في العمل.
- ❖ عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- ❖ الحالة الصحية البدنية و الذهنية.

¹ أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت الادارية و الاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 01، 2005، ص ص 22-23.

و يذكر "فيلبو" مجموعة أخرى من العناصر و هي:¹

- ❖ الأجر.
- ❖ ظروف العمل.
- ❖ القيادة و العدالة.
- ❖ الانسجام مع الزملاء.
- ❖ المركز الاجتماعي.
- ❖ الاستقرار في العمل.
- ❖ تقدير العمل المنجز.
- ❖ الفرص المتاحة.
- ❖ المزايا المتحصا عليه خلاف الأجر.
- ❖ القيام بعمل له أهمية.

و يمكن توضيح عناصر الرضا الوظيفي حسب ما يرى "جينزبرج" "Ginzberg" في الجدول الآتي:²

جدول (01):عناصر الرضا الوظيفي حسب "Ginzberg"

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
العلاقات	العمل ذاته
الأجور	التقدير و الاعتراف
ظروف العمل	الإنجاز

وتم جمع أهم العناصر المشتركة و المكونة للرضا الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم(01): العناصر المشتركة و المكونة للرضا الوظيفي

المصدر: فاروق عبده فليبه، و محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار

المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2005، ص26

¹ -عويد سلطان المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم، ط1، الكويت، 1993، ص ص 48-50.

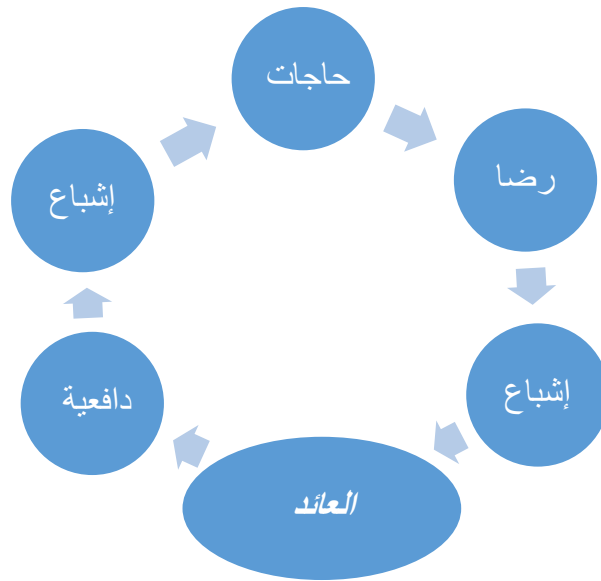
² -ابراهيم الغمري، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، بدون سنة نشر، ص160.

المبحث الثاني: متطلبات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة

المطلب الأول " مراحل حدوث الرضا الوظيفي ":

إن الرضا الوظيفي لدى العامل هو تعبير صادق عن نوع العلاقات السائدة في مكان عمله، أي نوع المناخ التنظيمي السائد بها ، والمناخ التنظيمي الملائم هو "مجموعة العوامل و الخصائص و القواعد و الأساليب و السياسات التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة و تميزه من غيره من المنظمات.¹ و بالتالي من الضروري تحديد طبيعة الرضا الوظيفي نتيجة لعدة مراحل تحدث بتسلسل منطقي طبيعي و هي أننا ننظر إلى رضا العامل على انه مشاعر ، أو اتجاهات نفسية ، أو رد فعل تقومي ، فهو في كل الحالات يعتبر نتيجة تتسبب في حدوثها عمليات أخرى، وذلك وفق تسلسل خطي لهذه المفاهيم بداية بحجات الفرد التي تولد لديه الدافع للأداء ، و الأداء يؤدي إلى الإشباع وعند الإشباع يتحقق بالرضا فهناك علاقة² متداخلة و مترابطة بين هذه العمليات التي تنتظم في نسق من التفاعلات ، تتم هذه التفاعلات على النحو التالي:

الشكل رقم (02): ديناميكية عملية الرضا:



المصدر شهرزاد البصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة العقيد الحاج الأخضر باتنة، الجزائر، 2002/2001، ص67.

¹ تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، جامعة الجزائر ، العدد 17 ، مجلد02، 2008، ص65، عبد الوهاب سويسي

² محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقة الانسانية ، دار قنديل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص362.

- 1- **الحاجات:** لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها و يعد العمل أهم مصدر للإشباع.
- 2- **الدافعية:** تعرف بأنها الحاجات و الرغبات الداخلية لدى الفرد التي تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لا شعوري، ويعتقد الفرد أن هذا الهدف يحقق له إشباع تلك الحاجات بالحصول عليها.
- 3- **الأداء:** و تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد بوجه خاص في عمله اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلته لإشباع تلك الحاجات.¹
- 4- **الإشباع:** هو شعور الفرد بتحقيق حاجاته التي يطمح لنيلها من خلال الأداء الفعال .
- 5- إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضياً عن عمله، باعتباره الوسيلة التي يتسنى له من خلالها إشباع حاجاته المختلفة.²

المطلب الثاني " تمييز الرضا الوظيفي عن اتجاهات مشابهة":

من خلال مطالعتنا لمختلف المراجع التي تناولت اتجاهات الموظفين في محيط العمل فإننا لمسنا بعض التشابه و الخلط أحياناً في استعمال مصطلحي الرضا الوظيفي و الروح المعنوية، إضافة إلى الولاء التنظيمي و الارتباط الوظيفي، لذلك نرى أنه من الضروري التمييز في هذا البحث بين هذه الاتجاهات، بتعريفها و توضيح الفروق بينهما، لرفع اللبس الذي يعلق بالأذهان، وهذا هو الهدف من هذا المطلب حيث نتناول فيه التمييز بين الرضا الوظيفي و الاتجاهات التي تشابهه و هي على التوالي: الروح المعنوية، الولاء التنظيمي و الارتباط الوظيفي.

1 - تمييز الرضا الوظيفي عن الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية أكثر الاتجاهات تشابهاً بالرضا الوظيفي حيث أن العديد من الكتاب يستعملون المصطلحين-الرضا الوظيفي و الروح المعنوية-دون تمييز بينهما، في حين أن الواقع غير ذلك ، حيث أن هناك فرق بينهما نحاول توضيحه، و لذلك نستعرض بعض تعاريف الروح المعنوية.

يرى لبعض أن هناك مفهومين للروح المعنوية،³ لأول هو اعتبار الروح المعنوية مفهوماً فردياً يعبر عن مشاعر الفرد مدى تكيفه لدوره في العمل مع زملائه، أي الروح المعنوية هي اتجاه الفرد نحو جماعة العمل التي يعمل مع أعضائها، و يتضح هذا من التعريف الذي قدمه " عادل حسن و مصطفى زهير" للروح المعنوية وهو ان

1-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، الأردن، 2005، ص30.

2-شهرزاد البصير، مرجع سابق، ص67.

3 سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص216.

"الروح المعنوية هي ذلك الاستعداد الطبيعي و المكتسب الذي يدفع الفرد للإقبال بحماس على مشاركة زملائه في نشاطهم".¹

كما يعرفها البعض بأنها "مجموعة اتجاهات الفرد و مشاعره و إحساساته و ليست مجرد شعور أو إحساس مفرد، و لكن في إطار جماعة العمل الذي ينتمي إليها"²

و حسب هذه النظرة تكون الروح المعنوية عبارة عن محصلة مشاعر الأفراد و مدى تكيفهم لبعضهم ،و انعدام الصراعات في أنفسهم، أي أن هناك روح المعنوية للفرد، و روح معنوية للجماعة، بحيث تكون هذه الأخيرة محصلة للروح المعنوية للأفراد.³

أما المفهوم الثاني للروح المعنوية فيركز على أنها شعور عام لدى أفراد الجماعة أي مشاعر مشتركة، و يشير "فرووم" "VROOM" إلى هذا المفهوم ،حيث عرف الروح المعنوية بأنها "ذلك الاستعداد بين أعضاء الجماعة للتعاون بطريقة تؤدي لتحقيق هدف معين".⁴

و تتضح نفس وجهة النظر من التعريف الذي قدمه "وليام سكوت" "wiliam scott" و هو أن "الروح المعنوية تعبر عن مواقف الأفراد و الجماعات نحو محيط عملهم، و نحو التعاون الإرادي بينهم لبدل أقصى قدراتهم في أحسن اهتمامات أعمالهم".⁵

كذلك يعرفها "مصطفى محمد أبو بكر" بأنها "مجموعة المشاعر المتصلة و المتعلقة بالروح أو الحماس، و التي تشير إلى الجوالعام للعمل لدى العاملين".

رمن وجهتي النظر السابقتين نستخلص أن الروح المعنوية هي مجموعة مشاعر جماعية تجاه الظروف و العوامل البيئية للعمل، و هي في نفس الوقت ترتبط بالموظفين و تصوراتهم الفردية حول العوامل التنظيمية و الإنسانية في المؤسسة وفقا لحاجاتهم.

¹ عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، دون تاريخ طبع، ص327.

² نفيسة محمد باشري، العلاقات الإنسانية، مكتبة تحفة الشرق، القاهرة، مصر، دون تاريخ طبع، ص229.

³ فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط9، دار قباء، عمان، الأردن، 2001، صص312-313.

⁴ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، ط1، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2001، ص126.

⁵-William G.Scott:ORGANIZATION THEORY:A Behavioral A nalysis for Management,Second printing,Richard D,Irwin INC,Washington,USA,1967,p294.

مم سبق يتبين لنا الفرق بين الروح المعنوية و الرضا الوظيفي،و يمكن أن نورد فرقين جوهريين بينهما،الأول هو أن الرضا الوظيفي يعتبر اتجاه إيجابي نحو العمل من طرف الموظف،في حين أن الروح المعنوية تعبر عن اتجاهات الموظفين نحو الجماعة لتي يشكلونها،فهي تعبر عن نمط و نوع العلاقة الإنسانية السائدة في جو العمل،أما الفرق الثاني فيتمثل في العلاقة بين الاتجاهين حيث أن الرضا الوظيفي يعد عاملا مؤثرا في الروح المعنوية للجماعة،وقد حدد "Roch" العوامل المؤثرة في الروح المعنوية،و أورد الرضا الوظيفي كعامل داخلي ذاتي مؤثر فيها،¹إذن مفهوم الروح المعنوية أشمل من مفهوم الرضا الوظيفي.

-الفرق بين الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي:

يعتبر الولاء الوظيفي من الاتجاهات التي عنيت بالبحث و الدراسة من طرف العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي²،إن هذا الاهتمام قد يعكس أهمية هذا الاتجاه في المؤسسة.

إذا كان الرضا الوظيفي كما قدمنا هو اتجاه الموظف نحو عمله،فإن الولاء التنظيمي هو اتجاه الموظف نحو المؤسسة التي يعمل بها،فهو يعرف على أنه "حالة يتمثل فيها الفرد بقيم و أهداف المنظمة،و يرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه،إذن الولاء التنظيمي هو تطابق أهداف و قيم الفرد مع أهداف و قيم المؤسسة،فيكون الفرد على استعداد للتضحية و بذل جهده من أجل المؤسسة.

إن الولاء التنظيمي يشبه الرضا الوظيفي لأنهما يتضمنان اتجاهات نحو بيئة العمل و كلاهما يتأثران بنفس العوامل،كما انهما مترابطان إلى حد كبير،حيث تشير البحوث إلى وجود معامل ارتباط عال و موجب بينهما³،و من الفروق بينهما نجد أن الولاء التنظيمي يتكون بعد مدة زمنية ليترحم الاستجابة للمؤسسة و يربط الصلة بها،أما الرضا الوظيفي يعد اتجاهها ديناميكيا يعكس ردود الفعل لبيئة و ظروف العمل.⁴

-الفرق بين الرضا الوظيفي و الارتباط الوظيفي:

يبدو مفهوم الارتباط الوظيفي مفهوما غامضا،و يصعب تحديده بسهولة،و يطلق على هذا الاتجاه "استغراق العمل" و يقصد به الدرجة التي يتمثل بها الموظف عمله،و يشارك بفاعلية فيه و يعتبر أداءه فيه

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق،ص217.

² موسى اللوزي،التطوير التنظيمي،أساسيات و مناهج حديثة،ط3،دار وائل،عمان،الأردن،ص118.

³ رونالد ريجيو،المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي،ترجمة فارس علمي،ط1،دار الشروق،عمان،الأردن،1999،ص277.

⁴ امير عزري،اثر الحوافز المادية على رضا العاملين،مذكرة لنيل شهادة الماجستير،غير منشورة،جامعة ورقلة،2003،ص148.

جزءاً هاماً من قيمته الشخصية¹، ومنه يعبر هذا الاتجاه عن الولاء للوظيفة، فهو يتأثر مباشرة بدرجة تعقيد الوظيفة و تطابقها مع تخصص الموظف، إضافة إلى طبيعة المهام التي توفرها الوظيفة و سمعتها في المجتمع، و بالتالي فهو مختلف عن الرضا الوظيفي، و إن كانت بينهما علاقة تأثير متبادل.

المطلب الثالث " مستويات و أنواع الرضا الوظيفي ":

1. مستويات الرضا الوظيفي:

أ- الرضا الذاتي: يتم حين تتوافق الخصائص الذاتية و السمات الشخصية و الميولات الفردية مع مقتضيات العمل، فقد سجلت نتائج دراسة "كارل جارسون" مجموعتين من العوامل المسببة لسوء الرضا عن العمل بحيث شكلت المجموعة الأولى الخاصة بالعوامل الشخصية المتمثلة في الصحة و المسؤوليات المنزلة و غيرها أكبر نسبة لأسباب سوء الرضا، بينما سجلت المجموعة الثانية من العوامل اللصيقة بالعمل على 48% و تضم عوامل انخفاض الأجر و ظروف العمل السيئة و الإرهاق في العمل، مع أن العامل يمثل نسبة تفاعلية أكثر تتأثر بالعوامل المباشرة و غير المباشرة، غلا أن التجانس يستبعد بين العاملين في المؤسسة أو بالنسبة للوظائف المتماثلة حيث تفرق بين متغيرات السن و الأصل الاجتماعي و الاقتصادي و الجغرافي و المستوى التعليمي و غيرها، و تؤكد كذلك نتائج البحوث السابقة، حيث لوحظ ان السبب في ترك العمل عند الأفراد من 24 سنة إلى 37 سنة يعود إلى انخفاض الأجور بينما يعود السبب عند العاملين ما بعد 40 سنة إلى أسباب شخصية.²

ب- الرضا الاجتماعي الداخلي: و تشارك في تحقيقه العوامل الداخلية اللصيقة بالعمل و يساهم في تدعيمها إقامة علاقات عمل إنسانية جيدة تسودها معنويات عالية بين الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و ذلك بسن تشريع أوقات العمل لذوي الياقات الزرقاء يخضع لنظام الورديات و يحقق تكيف العاملين مع أدوات العمل و مع احترام سياسة المؤسسة و لوازمها التنظيمية الملائمة لمواقف العمل و ظروفه بإرساء روابط اجتماعية متوازنة بين الجماعات و العمال و الإشرافية في ظل القيادة الرشيدة.³

¹ هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص148.

² عامل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1969، ص476.

³ عادل حسن، مرجع سابق، ص477.

ج- الرضا الاجتماعي الخارجي: وهذا الأخير تحققه العوامل التوافقية المتمثلة في ثقافة المجتمع و البناء الاجتماعي و جماعات المجتمع المحلي و التنظيمات العمالية و البيئة الأسرية و الاجتماعية، الاقتصادية و السياسية السائدة في المجتمع و تأثير ذلك على البناء الاجتماعي للمصنع و علاقات التنظيم غير الرسمي، بحيث يسبب التفكك و الانحلال الاجتماعي و في المقابل اندثار النماذج السلوكية السليمة و انهيار القيم الاجتماعية المستقرة في ظل ثقافة جديدة مخضرة لتنعكس آثارها على تكامل الشخصية و يتفكك معها البناء الاجتماعي مخلفا اضطرابا في العلاقات الاجتماعية و الأسرية مع انتقال معاناة المجتمع المحلي إلى تربية الأطفال و التأثير في حجم الأسرة و دور المرأة التي تدفع التغيير الثقافي و التكنولوجي خاصة في الدول النامية إلى اقتحامها ميدان العمل و مشاركتها في المجالات المهنية المختلفة، بالإضافة إلى ظاهرة التعدد الأجناس و انعدام الديمقراطية.¹

➤ أنواع الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى رضا وظيفي كلي و رضا وظيفي جزئي كما يلي:²

❖ **الرضا الكلي:** يتمثل رضا العامل في جميع جوانب و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، و لكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا الوظيفي لبتي سبق ذكرها لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة بالتالي الموظف وحده من يستطيع ان يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

❖ **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد العامل الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل، و هنا يكون الموظف قد وصل إلى درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفى بها أو ربما مازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله.

و هناك أنواع أخرى لتصنيفه وفقا للمعايير التالية:

1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

● **الرضا الوظيفي الداخلي:** و يتعلق بالجوانب الداخلية للعامل مثل الاعتراف و الثقة و القبول و الشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير على الذات.

¹ عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1976، ص423.

² كامل مصطفى البكري مونيأ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلة 23، العدد 01، جويلية 1991، ص30.

• الرضا الخارجي: يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، طبيعة و نمط العمل.

2-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

• الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أو ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

• الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.¹

المطلب الرابع: مسببات الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه:

➤ على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من الميولات المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً و هذه المجالات في حقيقتها هي عوامل الرضا الوظيفي و سنحاول تحديد العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي و كذلك العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي بحسب آراء الكتاب الإداريين و ذلك لتحقيق الاتفاق الموجود في هذه العوامل.

✓ مسببات الرضا الوظيفي:

تم تقسيم العوامل المسببة للرضا الوظيفي إلى مجموعتين: مسببات متعلقة بالمؤسسة و التنظيم و مسببات متعلقة بالعامل نفسه.

1-المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي:

▪ الأجر:

يعتبر الأجر النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل و اعترافا لما قدمه و مكافأته عليه و اعتبر "هيرزبيرغ" في نظريته أن الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا للفرد و أنه لا يمكن اعتباره عاملا من عوامل الرضا و إنما هو عامل يمنع جوانب الإحباط و الاستياء لدى الفرد كما أكدت العديد من

¹ إيناس نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المنظمين التربويين بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص41.

الدراسات على وجود علاقة بين مستوى الدخل و مستوى الرضا الوظيفي¹ فكلما زاد الدخل زاد الرضا عن العمل و العكس صحيح.¹

■ الترقية:

إن حصول العامل على ترقية هو بمثابة اعتراف من الإدارة على تفاني العامل و التزامه و تمكنه في عمله كما أنها فرصة لتنمية قدرات الفرد² و تشير نتائج الدراسات المجراة إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا عن العمل³ فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مم هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل⁴ كما أن فرص الترقية لا بد أن تستند إلى معايير موضوعية قدر الإمكان لأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد يتوقف على رضا الفرد يتوقف على مدى توقعه لها و هذه المعايير هي:

- الترقية على أساس الكفاءة.
- الترقية على أساس الخبرات.
- وضع مزايا اقتصادية مرتبطة بالترقية.

■ مستوى الإشراف:

إن هناك علاقة قوية بين مستوى الإشراف و الرضا الوظيفي و الأمر هنا يعتمد على وجهة نظر الفرد حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايتهم⁵ فالمشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه يكسب ولائهم و يحقق مستوى رضا جيد في العمل⁶ و هذا الاهتمام يكون عن طريق :

- الاهتمام الشخصي بهم⁷ و تحسين العلاقة بينه و بينهم.
- تفهم المشرف لكل القضايا التي تحدث للعمال و خاصة عند صدور أخطاء منهم فإذا كان العكس فإن جانب الولاء للمرؤوسين ينقص⁸ و ينقص بذلك رضاهم خاصة إذا ما أحسو أنهم مجرد أدوات لتحقيق أهداف معينة.²

¹ سامية خرخاش، اثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003، ص35.

² سامية خرخاش، مرجع سبق ذكره، ص37.

■ جماعات العمل:

إن جماعات العمل تؤثر على الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنها يمكن أن تمثل لهم مصدر منفعة و تحقيق أهدافهم و هذا ماله دخل في تحديد رضاهم، كما يمكن أن تكون مصدر توتر أو إعاقة لتحقيق أهدافهم و هذا يشكل عدم رضاهم عن العمل¹ و حتى تكون جماعات العمل مصدرا لرضا الأفراد يجب أن تقوم على:

- إتاحة الفرص للفرد لتحقيق ذاته داخل الجماعة.

- تبني و تشجيع الجهود الجماعية و روح التعاون.

- الشعور بالفخر للانتماء إلى جماعة ما.

■ ساعات العمل:

إن لساعات العمل ارتباط بمستويات الرضا لدى الأفراد من خلال العاملين التاليين:

- تأثير ساعات العمل على الإجهاد الذي يتعرض له العامل، فكلما كان الإجهاد كبيرا بسبب طول

ساعات العمل كلما كان ذلك سببا في استياء و تدمير العمال.

- حرية استخدام وقت الراحة بحيث في بعض الأحيان يجذب العامل أن يكون وقت راحته ليلا، و لكنه يجبر

على العمل مم قد يسبب نوع من عدم الرضا و الاستياء.

■ ظروف العمل:

إن لمحيط العمل تأثير على العامل و سلوكه، فهذا الأخير له درجة معينة من تحمل ظروف العمل لا يمكن

أن يتعداها، و هي تؤثر أيضا على درجة تقبله لبيئة العمل و بالتالي على رضاه عنه، في حين إذا كانت

الظروف ملائمة و مناسبة فإنها تبعث نوع من الارتياح في نفسية العامل و تشعره بالرضا عن عمله.¹

¹ هبال عبد المالك، دراسة علاقة الإدارة بالمشاركة بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004، ص84.

■ محتوى العمل:

من العوامل التي تؤدي دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها و مهامها، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة و السرية في التنفيذ فيكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة، و يجد فيها إثراء وظيفيا و تمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات و إمكانيات و خيارات و إبداعات ، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.¹

■ نمط صنع القرار:

يؤدي نمط صنع القرار دورا هاما في تحديد مستوى الرضا الوظيفي ، فالنمط الديمقراطي يسمح بتحقيق مستوى رضا وظيفي مرتفع على عكس الأنماط الأخرى ، إذ أن السماح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار يجعل الاتصال بينهم و بين رؤسائهم دائما ، و يوطد علاقاتهم بالآخرين داخل المؤسسة و يخلق جوا يسمح بالإبداع و الإنجاز ، و يسهل تبادل المعلومات ، و بالتالي التوصل إلى القرارات الملائمة و تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة و من ثم شعورهم بالرضا.

2-المسببات الشخصية للرضا الوظيفي:

تم تحديد أهم المسببات الشخصية للرضا الوظيفي فيما يلي:²

■ حاجات الفرد:

لكل فرد حاجات تختلف عن حاجات الآخرين في نوعها و درجة إشباعها، و هذه الحاجات تشبع من خلال العمل، و كلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

■ اتفاق العمل مع قيم الفرد:

توجد لدى الأفراد العديد من القيم و التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل، و بقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي، و من هذه القيم القيادة و إتقان العمل و الإبداع.

■ الشعور باحترام الذات:

¹ عارف بن ماطل الحريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007، ص48.

² عبد الوهاب علي محمد، عايد سيد الخطاب، إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993، ص81.

فهو من الجوانب التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال، فتحقيق مكانة معينة بالمؤسسة و معرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة و مكانة المؤسسة نفسها، يمكن أن يحقق إشباعها لهذه الحاجة من خلال ما يسمى بالمركز الوظيفي أو الاجتماعي للمؤسسة مم يؤثر على الروح المعنوية للفرد، و يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

■ خصائص شخصية الفرد و ظروفه:

تتمثل في إدراكه و شخصيته، و قدراته و استعداداته، و طموحه و ذكائه، و مدى ولاءه و انتمائه للمؤسسة، و عمره و تجاربه و دخله الشهري، و مدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجازه لعمله و قيامه بمسؤولياته الوظيفية، أي انعكاسها الإيجابي على مستوى الرضا.

✓ العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة و التي ترجع إلى الشخص نفسه، و تشمل المتغيرات التي يمكن تعريفها و الحصول عليها ببساطة من سجلات الأفراد و التي تم تحديد أهمها فيما يلي:

أولاً- الجنس:

تشير العديد من الدراسات إلى عدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمال بين الرجال و النساء، كما لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، إلا في حالات خاصة حينما يكون لدى العاملة أطفال في سن الدخول للمدرسة فهنا تلعب جداول العمل دورا مهما في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملات حيث يفضلن العمل الجزئي و جداول العمل المرنة.¹

ثانياً- العمر:

إن أغلب الدراسات أشارت على وجود علاقة إيجابية بين العمر و الرضا على الأقل حتى سن الستين سنة، فالرضا الوظيفي يميل للتزايد باستمرار مع تزايد العمر و السبب العمر و السبب في ذلك يرجع إلى أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، و بالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات كل ما يليها في الواقع الفعلي للوظيفة، و يتسبب ذلك في عدم الرضا، و لكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية، و تنخفض درجة طموحاته، و يرضى بالواقع الفعلي، و يترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.²

¹ ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003، ص49.

² ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص43.

ثالثا-الحالة العائلية:

تشير الدراسات باستمرار إلى أن العامل المتزوج أقل غيابا، وأكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه غير المتزوجين، حيث أن الزواج يؤدي إلى تزايد المسؤولية مما يجعل الاستقرار في العمل أكثر أهمية.¹

رابعا- مدة الخدمة:

تعرف مدة الخدمة بأنها: "الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين"، وتشير الدلائل إلى أن هذه المدة تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر،² وقد أظهرت نتائج بعض الدراسات عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين ترجع إلى عدد سنوات الخبرة، بينما أكدت دراسات أخرى العكس، ولعل الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و متغير سنوات الخبرة أرجعت ذلك إلى أن الفرد كلما ازدادت خبرته أصبح أكثر تمكنا في عمله.³

خامسا- الشخصية:

تعتبر مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الشخص و هي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه، و هي تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه، فكلما كانت استجابته لهذه المواقف عالية كلما كانت درجة رضاه الوظيفي كبيرة.⁴

سادسا- التعلم:

توصلت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلمًا يكون أقل رضا عن الفرد الأقل تعلمًا، و يرجع ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلمًا تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد أقل تعلمًا.⁵

¹ مروان احمد حويص، اثر العوامل المسببة للرضا على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2008، ص13.

² ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص44.

³ مروان احمد حويص، مرجع سبق ذكره، ص14.

⁴ جبرالد جدينبج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ص128.

⁵ صلاح الدين محمد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص232.

سابعا-القيم:

تلعب القيم دورا أساسيا في توجيه السلوك الإنساني، و يختلف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات، فالبعض يعتقد بقيم المال، و البعض يعتقد بقيم النمانة الاجتماعية، و البعض الآخر يعتقد بقيم خدمة المجتمع و الآخرين، وهذا بطبيعة الحال يؤثر إلى حد كبير على رضا الفرد عن العمل.¹

ثامنا- الدافعية:

إن الدافعية مازالت محور اهتمام إدارة المؤسسات المختلفة و التي تسعى إلى تحقيق أعلى إنتاج، و تحسين مستوى الأداء و تقليص معدل الدوران الوظيفي، و معدل التغيب عن العمل، فالدافعية هي قوة داخلية تثير حماس الفرد و توجه سلوكه بشكل معين لتحقيق الهدف أو لإشباع حاجة معينة، و هذا بسبب حالة من التوتر، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، و إذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط و خيبة الأمل، و بالتالي لا يتحقق الرضا الوظيفي.²

➤ العوامل المرتبطة بالمناخ التنظيمي و المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يشير المناخ التنظيمي إلى البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، و سنحاول تحديد أهم أبعاد المناخ التنظيمي و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

● مرونة التنظيم:

إن الهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح للعاملين فرصة المشاركة و الإبداع، أما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم و بالتالي يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي.³

● أسلوب التعامل مع الآخرين:

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين و خلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و رسم السياسات و تشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي و الإخلاص ، و الصدق و

¹ حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002، ص35.

² حريم حسن، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص110.

³ كامل المغربي، السلوك التنظيمي، (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 1995، ص305.

الحرص الدائم على المؤسسة، و ذلك عن طريق الاتصال ذو الاتجاهين الهابط و الصاعد الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و تبادل الآراء و المعلومات، و بالتالي تحقق الرضا الوظيفي لديهم.¹

● الأمن الوظيفي:

وهو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و بالتالي تحسين الأداء و الولاء و تحقيق الرضا الوظيفي.²

● أسلوب التحفيز:

إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب و العقاب يشجع الأفراد غالبا على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافآت في ضوء الإنجاز و الإبداع تشجع على استمرار الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه و رؤسائه في العمل.³

● تدريب العاملين:

يؤدي التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف، لاسيما وأن زيادة الكفاءة و الفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع رؤسائهم على اعتماد البرامج التدريبية و التطويرية، و رفع الروح المعنوية لهم الأمر الذي يحقق بذلك الرضا الوظيفي.⁴

¹ لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، 2002، ص300.

² كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص304.

³ حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص163.

⁴ لعميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص310.

• أساليب الرقابة:

إن الأسلوب المتبع في الرقابة على العاملين يؤثر كثيرا على رضاهم، حيث أن الرقابة التقليدية عادة ما تدفع بالعاملين إلى ابتداء الوسائل المختلفة لاختراقها، الأمر الذي يؤدي إلى تشديد الرقابة و بالتالي يقل الرضا عن العمل، إلا أن الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل إلى تكوين رقابة ذاتية تنبع من إحساسه الداخلي بالواجب الملحق على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه أولا.¹

• المسؤولية الاجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الجيد هو الذي يطلق لدى العامل حساسية تجاه المجتمع الذي يعيش فيه، فالمؤسسة لا تعمل في فراغ و إنما تعمل لإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل، ولذا فإن الإدارة الواعية هي التي تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية، و تخلق مناخا يربط بين أهداف العامل و التنظيم من ناحية، و بين أهداف المجتمع من ناحية أخرى ليتحقق الرضا الوظيفي.²

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي و مقوماته

المطلب الأول "نظريات الرضا الوظيفي"

1-مدرسة العلاقات الإنسانية:

يمثل هذا المدخل البناء الفلسفي و الفكري لأصحاب هذا الاتجاه الذي يقوم على اعتبار محددات الرضا عن العمل، المحرك الأساسي للدوافع الذاتية وراء تحقيق الأداء المفضل، حيث تفترض هذه المدرسة توافر قدر معين و غير محدد من المنافع و العوائد المقدمة للفرد داخل المنظمة. إذ كلما زادت هذه المنافع كلما ازداد الرضا عن العمل، و من ثم ازدادت دافعية الأفراد نحو العمل، و من بين أشهر الاتجاهات التي ظهرت في هذا الخصوص دراسة جماعة هاوثورن و تجاربها الشهيرة حول الروح المعنوية للعاملين و أثرها في الإنتاجية و

¹ حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص175.

² كامل المغربي، مرجع سبق ذكره، ص308.

ذلك في شركة وسترن إلكترونيك في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1932 م و قد أعطت هذه التجربة أهمية للروح المعنوية و المتغيرات الاجتماعية و أثرها في إنتاج الأفراد.¹

-إن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تأت كرد فعل للتaylorية فقط كما يرى البعض، و إنما جاءت أيضا لتكمل نظرة تايلور القائمة على الجانب المادي و التقني لتضيف إليها جوانب أخرى مثل محيط و ظروف العمل و دراسة الحوافز و استقرار العمال و البعد الإنساني للعمال.

-و من خلال دراسات "مايو" و أبحاثه المختلفة حول مجموعتين من العمال مجموعة تجريبية و أخرى ضابطة، تمكن من معرفة و تحديد أهمية ظروف العمل كالإنارة و تأثيرها على الروح المعنوية و على الإنتاجية.

-إن مايو استنتج من هذه الدراسات أهمية الجو النفسي و الاجتماعي على سلوك العمال و كان يرى أن العلاقات الجيدة داخل المصنع كان لها تأثير عميق على الرضا العام الناجم عن العمل و على الإنتاجية عموما.

-إن "مايو" لجأ إلى تحسين ظروف العمل و إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية كأهمية الجماعة معتبرا أن العامل هو بحاجة مستمرة إلى الانتماء إلى الجماعة و أنه يبحث أيضا عن العلاقة الودية مع من يشاركونه في إنجاز المهام داخل المصنع، و قد بين جليا داخل المصنع كيف أن العامل يسعى باستمرار إلى إثبات بأنه ضروري للمؤسسة و من ثم المجتمع.

إن هذه الحاجة و هذا الشعور بالانتماء يؤديان حتما إلى إيجاد جو من التفاهم و التعاون الذي يساعد على التحانس.

كما أن "إ.مايو" قد ركز كثيرا من خلال أبحاثه على ضرورة و أهمية الاتصال الفعال بين الإدارة و العمال لإعطاء مزيد من المبادرة مم يسمح للعامل بمشاركة أوسع و ذلك من شأنه أن يرفع معنوياته. و أخيرا فإن أهم ما توصل إليه "إ.مايو" هو اعتباره المؤسسة كنسق اجتماعي تكون فيه الدوافع و المشاعر و الأحاسيس لمختلف العاملين أساسية إذ لا يمكن تفهم البعد النفسي و الاجتماعي للعامل إلا من خلال مجموع العلاقات بين العمال و بين المشرفين عليهم.²

¹ يونسى مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجلفة، 2015، ص42.

² محمد مسلم، مدخل إلى علم نفس العمل، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007، ص15.

2- نظرية السلم الهرمي للحاجات ل: ابراهام ماسلو *abraham masslow*:

تعد نظرية 'ماسلو' من أولى النظريات التي عنيت برضى الأفراد عن أعمالهم، و ذلك من خلال ما تحققة هذه الأعمال من إشباع للحاجات الإنسانية التي عرضها 'ماسلو' في نظريته على شكل تدرج هرمي وفق ضرورة الحاجة و أهميتها، و تركز نظرية 'ماسلو' على ثلاث افتراضات أساسية هي:

أن الإنسان يشعر بالحاجة إلى أشياء معينة، و هذا الشعور يؤثر في سلوكه، و أن الحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، و هي التي يتوقف عليها مدى رضاه عن عمله، فالفرد يندفع لإشباع هذه الحاجة عن طريق عمله الذي إذا لم يحقق له الإشباع الذي يبتغيه فلن يكون راضيا عنه.

● تتدرج الحاجات الإنسانية في ترتيب هرمي حسب أهمية الحاجة و ضرورتها فتبدأ بالحاجات الأساسية (الأولية) اللازمة لبقاء الجسم و تتدرج باتجاه أعلى الهرم نحو الحاجات المركبة.

● يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا من الحاجات الأساسية ثم الانتقال للحاجات الأعلى في الهرم، بحيث لا يكون هذا الانتقال إلا عندما تشبع الحاجات الدنيا.¹

و استنادا إلى هذه الافتراضات يرتب 'ماسلو' الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات و هي على الترتيب الذي تتحكم فيه الأولوية:

- ✓ الحاجة الفسيولوجية (عضوية).
- ✓ الحاجة إلى الأمان.
- ✓ الحاجة إلى الانتماء.
- ✓ الحاجة إلى التقدير و الاحترام.
- ✓ الحاجة إلى تحقيق الذات.

و فيما يلي سنورد بشرح هذه المستويات الخمسة كما حددها 'ماسلو':

أ- الحاجة الفسيولوجية (عضوية):

و يتمثل في الحاجات الأساسية الضرورية لحياة الفرد، و هي تعتبر أكثر الحاجات هيمنة و سيطرة،

مثل: الغذاء، الماء، النوم و الصحة و الراحة و غير ذلك، لذا يسعى الفرد جاهدا لإشباعها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 122-123.

ب- الحاجة إلى الأمن:

حسب نظرية 'ماسلو' فان حاجات الأفراد إلى الأمان تبرز بعد إشباع الحاجات الفيسيولوجية، حيث يود الفرد أن يركن إلى من الأخطار و اللاستقرار.

و في مجال العمل لابد أن تسعى المؤسسات إلى إشباع هذه الحاجات من خلال أنظمة الأمن و السلامة المهنية من الأخطار، و نظام التأمينات و مزايا الصحة و التقاعد و عدالة نظام الشكاوي و التظلمات لحماية العاملين من استبداد و تعسف المشرفين.

ج- الحاجة إلى الانتماء (حاجة اجتماعية):

و تأتي هذه الحاجات حسب 'ماسلو' في الدرجة الثالثة بعد الحاجات الفيسيولوجية و الحاجات الأمنية، و هي تتمثل في رغبة الفرد بان يكون محبوبا من طرف الأشخاص المحيطين به، فالفرد ينزع بطبعه إلى إقامة علاقات الصداقة و التفاعل مع الآخرين، لذا و جب على المؤسسات أن ترعى و تدعم في محيط العمل التفاعلات الايجابية بين العاملين، و كذا علاقاتهم بمشرفيهم من خلال إتباع نمط إشرافي جيد يكفل تحقيق مستوى رضا عال عن العمل لدى العاملين.

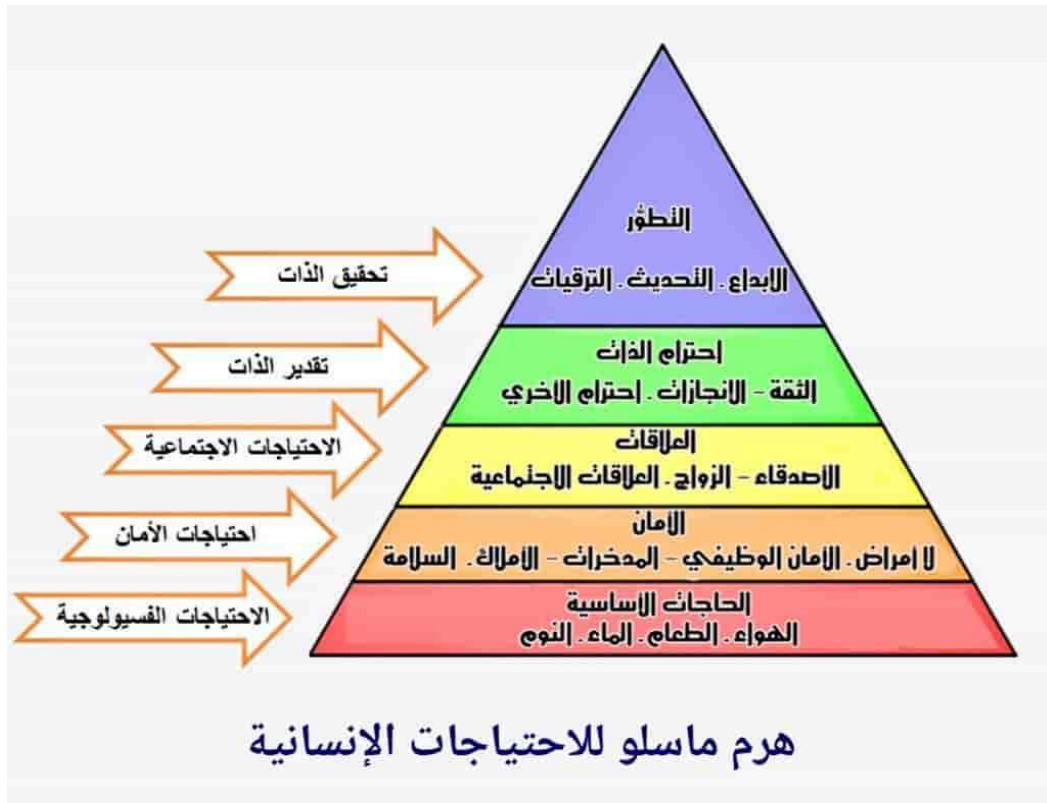
د- الحاجة إلى التقدير و الاحترام:

و تأتي في المرتبة ما قبل الأخيرة من السلم الهرمي، و هي تسمى كذلك بحاجات احترام الذات، و يتمثل في الحجة إلى شعور الفرد بالأهمية و المكانة البارزة، و تقدير المجتمع لخدماته و إنجازاته و تحمل المسؤولية يعزز ثقته بنفسه و شعوره بمساندة المجتمع له، كذا قد تلعب فرص الترقية في مجال العمل و الحوافز التشجيعية المادية و المعنوية، و كذا الثناء على العاملين من قبل رؤسائهم لما أنجزوه من أعمال، دورا فعالا في إشباع هذا المستوى من الحاجات مما يدعم الاتجاهات الايجابية لدى العاملين اتجاه أعمالهم.

هـ- حاجات تحقيق الذات:

و تعتلي هذه الحاجات قمة التسلسل الهرمي لـ'ماسلو' و لا يمكن أن يتحقق هذا المستوى من إشباع إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة و الوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات.¹
و يلخص الشكل الموالي المستويات المختلفة للحاجات الإنسانية حسب 'ماسلو':

الشكل (03): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: مصطفى العشوي، مرجع سبق ذكره، ص128

و على الرغم مما لقيته نظرية 'ماسلو' من صدى كبير و انتشار واسع في البحوث النفسية و الاجتماعية، إلا انها تعرضت لانتقادات عدة من الدارسين و الباحثين منها:

¹ مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992، ص105.

- ❖ لقد كشفت بعض الدراسات و الأبحاث انه ليس بالضرورة وجود خمس مستويات للحاجات كما افترضها 'ماسلو'، كما أنها قد لا تكون دائما بنفس الترتيب¹، فقد يسعى الفرد لإشباع حاجاته لإثبات الذات قبل إشباع حاجاته العاطفية، بمعنى أن هناك جدلا في هذه الحاجات.
- ❖ تتباين أساليب الأفراد في إدراكهم لحاجاتهم المختلفة، وكذلك فيما يعطونه من أوزان و قيم لها.
- ❖ يختلف الأفراد في القدر الذي يكفي لإشباع حاجاتهم و كذا في صور إشباعها.
- ❖ تلعب الجماعة التي ينتمي إليها الفرد دورا هاما في تحديد حاجاته و في ترتيبها أيضا.²
- ❖ أن الحاجات الإنسانية مترابطة و يصعب الفصل بينها حيث قد تظهر حاجتان أو أكثر في آن واحد³.

و على الرغم من هذه الانتقادات و غيرها لازالت نظرية 'ماسلو' تتضمن أفكار و مفاهيم سليمة يجدر بالمديرين و المشرفين أخذها بعين الاعتبار و الاستفادة منها قدر الإمكان، من خلال إقرارها بوجودها أو على الأقل بوجود نوع من التدرج في حاجات العاملين، محاولين في ذلك دراستها و التعرف عليها و السعي لتلبيتها قدر المستطاع، لان ذلك سيعمل على دعم و تعزيز الاتجاهات الايجابية لدى العاملين اتجاه أعمالهم بما يدفع في اتجاه تحقيق الرضا عن العمل و سيكون الفائدة اعم و اكبر فيما لو اخذ المشرفون تلك الانتقادات في الحسبان.

¹ Dominique Roux, Daniel Soulié : **Gestion**, 2eme édition, press universitaire de France, Paris , 1996, p235.

² حسين حرم، مرجع سبق ذكره، ص، ص 113.

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 170

3- نظرية ذات العاملين 'لهرزبرغ':

تعتبر هذه النظرية امتداداً لنظرية (ماسلو)، حيث أن العوامل المسببة لعدم الرضا حسب هذه النظرية هي نفس العوامل التي سماها (ماسلو) بالعوامل الأساسية، أما العوامل الأخرى و المسببة للرضا، فهي العوامل التي أدرجها (ماسلو) في فئة الحاجات العليا.

تنسب نظرية العاملين الى الباحث (Herzberg) و مفادها انه يوجد نوعان من العوامل في ميدان العمل، و هي التي تحدد رضا العامل و هما: العوامل المرضية و غير المرضية.

فالعوامل المرضية مثل: التحصيل، التقدير، المسؤولية، التطور و طبيعة العمل، يؤدي توفرها الى رضا العامل و ارتياحه في عمله.

اما العوامل غير المرضية: كالأجر، ظروف العمل، العلاقات، سياسة المؤسسة، فان توفرها لا يؤدي الى رضا العامل، و انما الى احداث نوع من التوازن، اما عدم توفرها فيؤدي الى احداث نوع من الاستياء و عدم الرضا.

و تعتبر نظرية (Herzberg) النظرية الوحيدة التي فسرت الرضا عن العمل على أساس الفصل بين عوامل الرضا و عوامل عدم الرضا، حيث ترى أن عوامل الرضا ترتبط بالوظيفة أو العمل نفسه، بينما عوامل عدم الرضا فهي عوامل تسببها الظروف المحيطة بالوظيفة أو العمل و ليست طبيعة الوظيفة أو العمل نفسه.¹

كما استخدم أسلوب المقابلات مع مائتي شخص من مهندسين و محاسبين و تم استخدام وفق هذه النظرية مجموعتان من العوامل: داخلية و خارجية. او يمكن القول عليها العوامل الوقائية و الدافعية.

أ- عوامل داخلية(ذاتية):

تتعلق بالعمل مباشرة، و أطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية و الاحترام و تحقيق الذات، و تتضمن العوامل الداخلية ما يلي:

- الانجاز في العمل.
- نتيجة الانجاز التقدير و الاحترام.

¹ محمودية شهيرة، الرضى الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 1001-2001، ص 39-39.

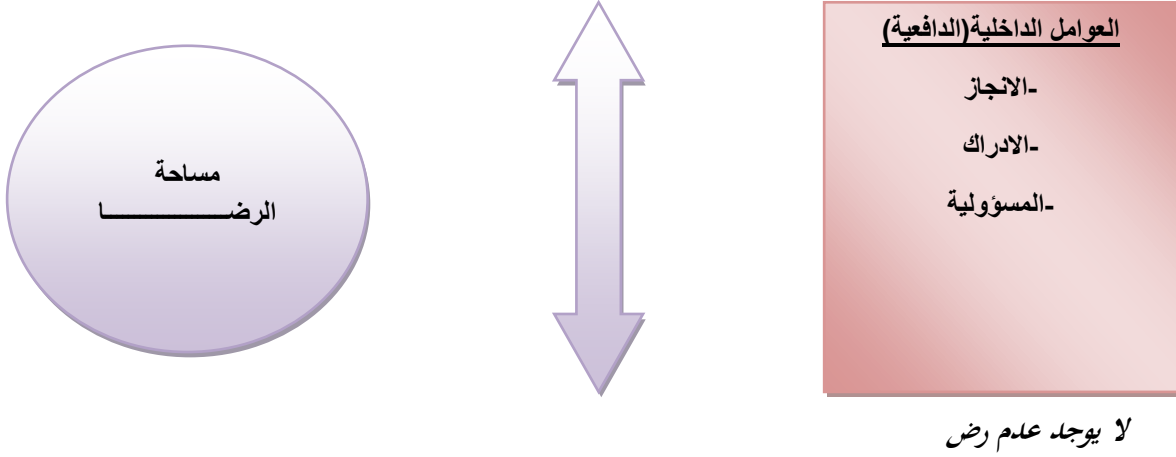
- المسؤولية قصد انجاز العمل.
- الترقية.
- إمكانية التطور و التقدم.
- طبيعة و محتوى العمل.
- ب- عوامل خارجية:
- سياسة المنظمة و إدارتها.
- العلاقات مع الرؤساء.
- ظروف العمل.
- الأجر و الراتب.
- المركز الوظيفي.
- الأمن الوظيفي.
- التأثيرات على الشخصية.¹

و طبقا لهذه النظرية فانه على الفرد أن يتمتع بالقناعة بعمله بمعنى يجب عليه أن يكون متحداً، ذلك التحدي لبذل أقصى جهد عنده. و في الشكل الموالي يعطي تفصيل محدد لنظرية العاملين.

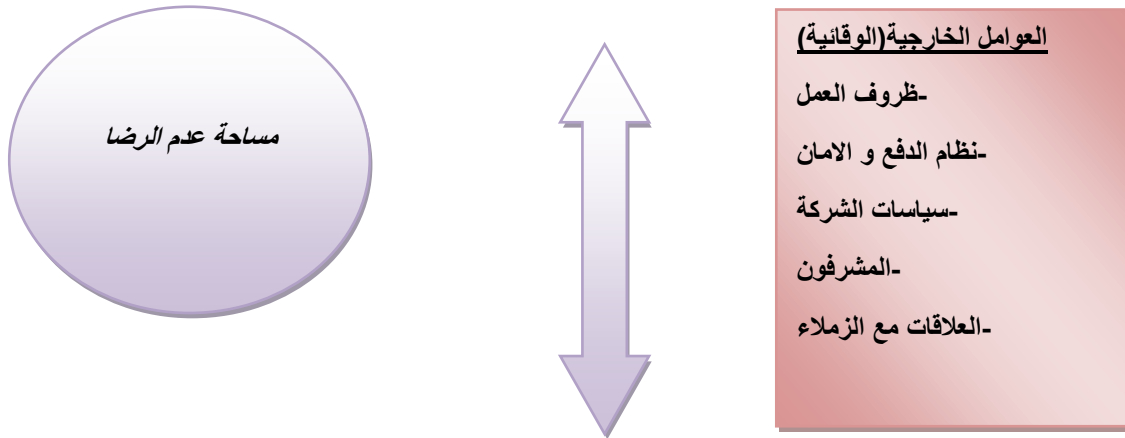
¹ يونسى مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2014-2015، ص43.

الشكل رقم (04): توضيح نظرية ذات العاملين

الاتجاه الموجب



لا يوجد رضا



الاتجاه السالب

المصدر: دافيد راتشمان و آخرون، الإدارة المعاصرة، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و سيد أحمد عبد

المتعال، دار المريخ، الرياض، 2001، ص، 25

لقد شاع استخدام نظرية 'هرزبرغ' في كثير من أبحاث الرضا الوظيفي، حيث ساهم في نظرة الرضا عن العمل مساهمة جيدة و ملموسة.¹ كما أن هذه النظرية تعرضت للنقد من طرف مختلف الباحثين، وأهم جوانب هذا النقد نوضحها فيما يلي:

لقد وجه النقد إلى منهجية الدراسة التي اتبعها 'هرزبرغ' في بحثه، حيث اعتمد في المقابلة مع أفراد العينة على طريقة ذكر الأحداث المهمة ايجابيا و سلبيًا، أي الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، و عليه فإن العديد من الباحثين يرون أن الأفراد يميلون إلى إلقاء اللوم على العوامل المتعلقة بمحيط العمل، كالإشراف كسبب لفشلهم، في حين يعززون النجاح في العمل و الرضا إلى انجازهم الشخصي المحقق من أدائهم.² بالإضافة إلى انتقادات أخرى أهمها:

- أن قائمة الاستبيان أو السؤال الذي يوجه لعينة البحث حول الرضا أو عدمه ليس مقياسا علميا يمكن الاعتماد عليه فهو يقيس أولا درجتين فقط، أي الرضا التام و عدم الرضا دون ان يكون هناك شيء وسط، و ثانيا تترك الحرية للموظف في أن يعطي أسباب الرضا و أسباب عدم الرضا و هذا بلا شك فيه تحيز.

- اغفل 'هرزبرغ' أهمية دور الفروق الفردية في عملية الرضا و عدم الرضا.
- اتجه نموذج 'هرزبرغ' إلى الفصل الشديد بين العوامل الدافعة و العوامل الوقائية، رغم وجود تداخل بينهما.³

لكن رغم هذه الانتقادات إلا ان نظرية 'هرزبرغ' قدمت بعض الإسهامات في التطبيق العملي، كما قدمت آفاقا جديدة في الفكر الإداري، و مهدت لبحوث و دراسات انصبت على تحديد درجات الرضا الوظيفي، و أثره في الدوافع للعمل و محتوياته، و ذلك من خلال أفكار 'هرزبرغ' عن إثراء الوظيفة.

4- نظرية التوقع الأدائي *Performance Expectation Theory* :

لقد طور هذه النظرية فكتور فروم (Vector Vroom) عام 1964، و تفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره و التي ترى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي يحصل

¹ علي بن علي العثري، العوازل و المتغيرات البيئية في النائية و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية و الأمنية، 2005، ص 05.

² محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 288.

³ النمر سعود محمد، الإدارة العامة (أسس و الوظائف)، مطابع الفرزدق، ط5، الرياض، 2001، ص ص 184-185.

عليها الفرد أو شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول الى هذه العوائد،¹ لقد وضعت هذه النظرية في منتصف الستينات من القرن العشرين، و منذ ذلك الوقت لقيت رواجاً بين الأبحاث، و قد طورها في أواخر الستينات مفكرون بارزون مثل أمثال بورتر و ادوارد لولر.² فهذه النظرية تفترض أن دافعية الفرد للقيام بسلك معين يتحدد باعتقاد الفرد بان لديه القدرة على القيام بذلك السلوك و أن هذا السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة و أن هذه النتيجة ذات أهمية بالنسبة إليه، و هذا يعني أن سلوك الفرد يعتمد على توقعاته كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(05):نظرية التوقع الادائي



المصدر: محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص293.

يوضح هذا النموذج بان هناك توقعين للفرد:

التوقع الأول: أن الجهد المبذول يؤدي إلى الانجاز المطلوب.

التوقع الثاني: أن الانجاز المطلوب سيحقق عوائد مرغوبة لدى الفرد تحقق له الإشباع و الرضا.

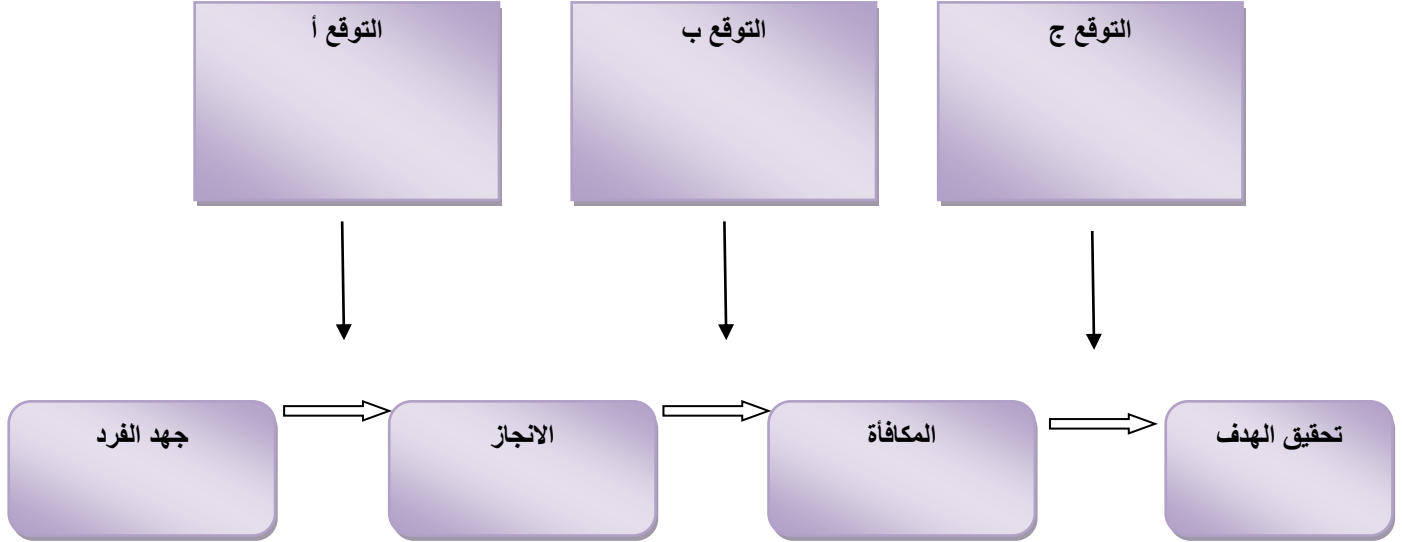
فالتوقع الأول يعتمد على قناعة الفرد و اعتقاده بان سلوكه سيؤدي الى الانجاز المطلوب، أما التوقع الثاني فيعتمد على العوائد و المكافآت التي سيتحصل عليها مقابل إنهاء الانجاز المطلوب، من هذا و ذاك فان سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به، و هذه المفاضلة تتم على أساس القيمة المتوقعة من السلوك، و هذا يعني ان الفرد العامل يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة و العائد، فعندما يستحق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه (الجهد المبذول) فان هذا سيقود الفرد غالى بذل قصارى جهده من اجل تحقيقه، و بهذا تكون نظرية التوقع ضمناً لوسيلة تحقيق

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص154.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص398.

الغاية، فالإنجاز الذي حققه الفرد ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كالمردود المادي مثلاً أو الشعور باحترام الغير و تقديرهم.¹ و الشكل الموالي يوضح نظرية فروم للتوقع:

الشكل رقم (06) نموذج فروم في التوقع:



المصدر: خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 112.

أي أن نظرية التوقع تفترض الافتراضات التالية:

- يمتلك الأفراد حاجات مختلفة لذلك فهم يختلفون فيما بينهم في تقييم النتائج.
- يختار الأفراد الخيارات المدركة، إذا ما تم تعيين عليهم الاختيار بين بدائل تصرف مختلفة.
- يختار الأفراد بين بدائلها التصرف على أساس توقعاتهم الخاصة باحتمال تحقيق أي من هذه البدائل للنتيجة المرغوبة.²

لقد خضعت نظرية التوقع إلى العديد من الدراسات من اجل التأكد من صحتها، إلا انه يعاب عليها أنها صعبة و معقدة و لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد.

و يرى 'جوردن' أن الآراء التي تتعلق بمصادقية نظرية التوقع و سلامة نتائجها متضاربة إلا أنها تنطوي على بعض المشاكل الخاصة بكل النواحي النظرية و المنهجية.³

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 292-293.

² إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 218-219.

³ عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببيتر خادم و مركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 52.

5- نظرية القيمة :

قدم 'أودين لوك' نظرية القيمة التي يرى فيها ان المسببات الأساسية للرضا عن العمل هي قدرة هذا الأخير على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدا، و انه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة كلما كان الفرد راضيا عن العمل.

و يرى 'لوك' أن الفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يدرك انه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها، لذلك فان الفرد يسعى دوما إلى تحقيقه لهذه القيم التي تشبع له حاجاته و رغباته ، مما يعكس ايجابيا على الوضع النفسي له، و بالتالي على الرضا الوظيفي لديه.¹

و يقترح 'لوك' دورا مهما لمفهوم الأهمية حيث أن الرضا الوظيفي عنده ليس بكل بساطة جمع العناصر الفردية للوظيفة، فكل عنصر له أهمية نسبية ضمن كل هذه العوامل فإذا كان الراتب مثلا مهما جدا بالنسبة لعامل ما لكن زملاء العمل غير مهتمين بالنسبة له رغم كونهم لطفاء و سارين فان الراتب يجب أن يلعب دورا كبيرا في تحديد رضاه الكلي، و يعني هذا أننا يمكن ان نتنبأ بدقة رضا الشخص الكلي إذا وزنا الرضا في كل عنصر وظيفي معين و ذلك وفقا لأهميته، و حسب 'لوك' فانه إذا لم يكن شئ (عامل) مهم بالنسبة لي لا أكون راضيا جدا عنه و لا غير راض عنه جدا، بمعنى سوف يكون شعوري حيادي اتجاهه بغض النظر عن الكمية التي يتحصل عليها ذلك العنصر، و إذا قوم عنصرا وظيفيا معيننا على انه مهم جدا بالنسبة لفرد ما (عامل)، فان أي تغيير فيه و لو كان بسيطا يؤدي إلى تغيرات في مستويات الرضا فعندما تكون درجة حرارة الغرفة ليست مهمة بالنسبة للفرد فان التغيرات الكبيرة في درجة الحرارة سوف ينتج عنها تغيرات قليلة في الرضا عن الحرارة، و على العكس عندما تكون درجة الحرارة مهمة جدا بالنسبة للفرد فان اقل تغير في درجة الحرارة سوف ينتج عنه تغيرات كبيرة لمستويات الرضا عن الحرارة.²

6- نظرية الحاجات الثلاثة لمكلياند (Three Needs Theory):

قدم ماكلياند Mclelland العالم النفساني الأمريكي سنة 1973 م نظريته المعروفة باسم نظرية الأنجاز، حيث صنف هذه الحاجات إلى ثلاث مجموعات هي:

¹ محمد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 201.

² مناصرة محمد، الرضا الوظيفي بين الحاجات الفرية و الأهداف التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل-قائمة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي 1945، قلة، 2015-2016، ص 48.

-الحاجات للانجاز :Need for Achievement-

و تعكس رغبة الموظف في الانجاز الأفضل بأكفأ الطرق و كذلك حل المشكلات المعقدة و التعامل مع المهام الصعبة، اي هي الرغبة في التميز.

-الحاجة للقوة :Need for Power-

و هي تمثل رغبة الموظف في التحكم في سلوك الآخرين، أي هي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم.

-الحاجة للانتماء :Need for Affiliation-

و هي تمثل الرغبة في تكوين علاقات ايجابية مع الآخرين و الاحتفاظ بها. ¹

هذا و تقوم نظرية الحاجات الثلاثة ماكلياندا على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

- تكسب الحاجات السابقة و تتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.
- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينها نحو الحاجة الى الانجاز، فالموارد البشرية التي تتميز بان لديها دافع قوي للانجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة و الرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عكس الموارد البشرية التي تتميز بدافع انجازي ضعيف.
- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكلياندا ان سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية في اتخاذ القرارات، حيث سيتم في هذه الحالة تغليب الاعتبارات الاجتماعية و الشخصية على الاعتبارات الموضوعية.
- و عليه فانه حسب هذه النظرية فان الموظف الذي يتميز بان لديه دافع قوي للانجاز سيكون أكثر رضا عند تحقيق نتائج ناجحة من ذلك الموظف الذي يتميز بان لديه دافع انجاز ضعيف، كذلك فان الموظف الذي يتميز بان لديه دافع قوي للانتماء سيكون أكثر رضا من الموظف الذي يتميز بان لديه دافع ضعيف للانتماء. ²

7-نظرية مظهر الرضا "Lawler"

هذه النظرية نادى بها لولر و طبقا لهذه النظرية يكون الرضا عن مظهر من مظاهر العمل حيث تكون توقعات العامل من هذا المظهر مطابقة لما يحصل عليه فعلا، و في حالة ما يكون المحقق فعلا يفوق ما

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009، صص 645-646.

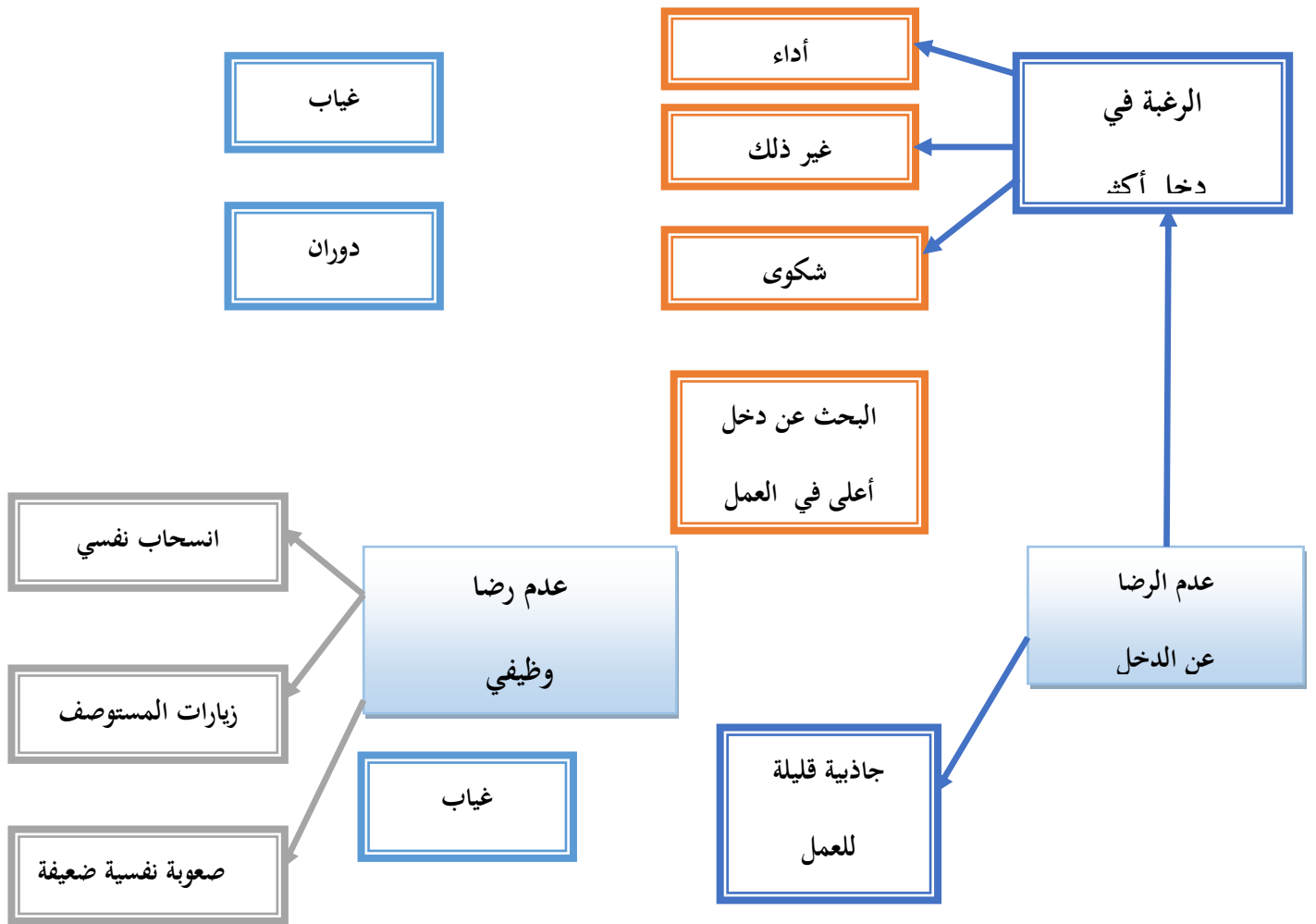
² طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، صص 645-646.

ينتظره الفرد قد يتحول الرضا إلى الإحساس بالذنب و اللامساواة، و نفس الشيء إذا كان العكس، حيث إذا المحقق اقل مما يتوقع فيعطي حالة عدم الرضا.

لذلك فان معرفة توقعات الأفراد من أعمالهم مهمة بالنسبة للمسيرين الذين يسهرون على إنجاح إدارة مؤسساتهم، كما أن الرضا مرتبط بما يتحصل عليه الآخريين الذين تجري المقارنة معهم.¹

و الشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

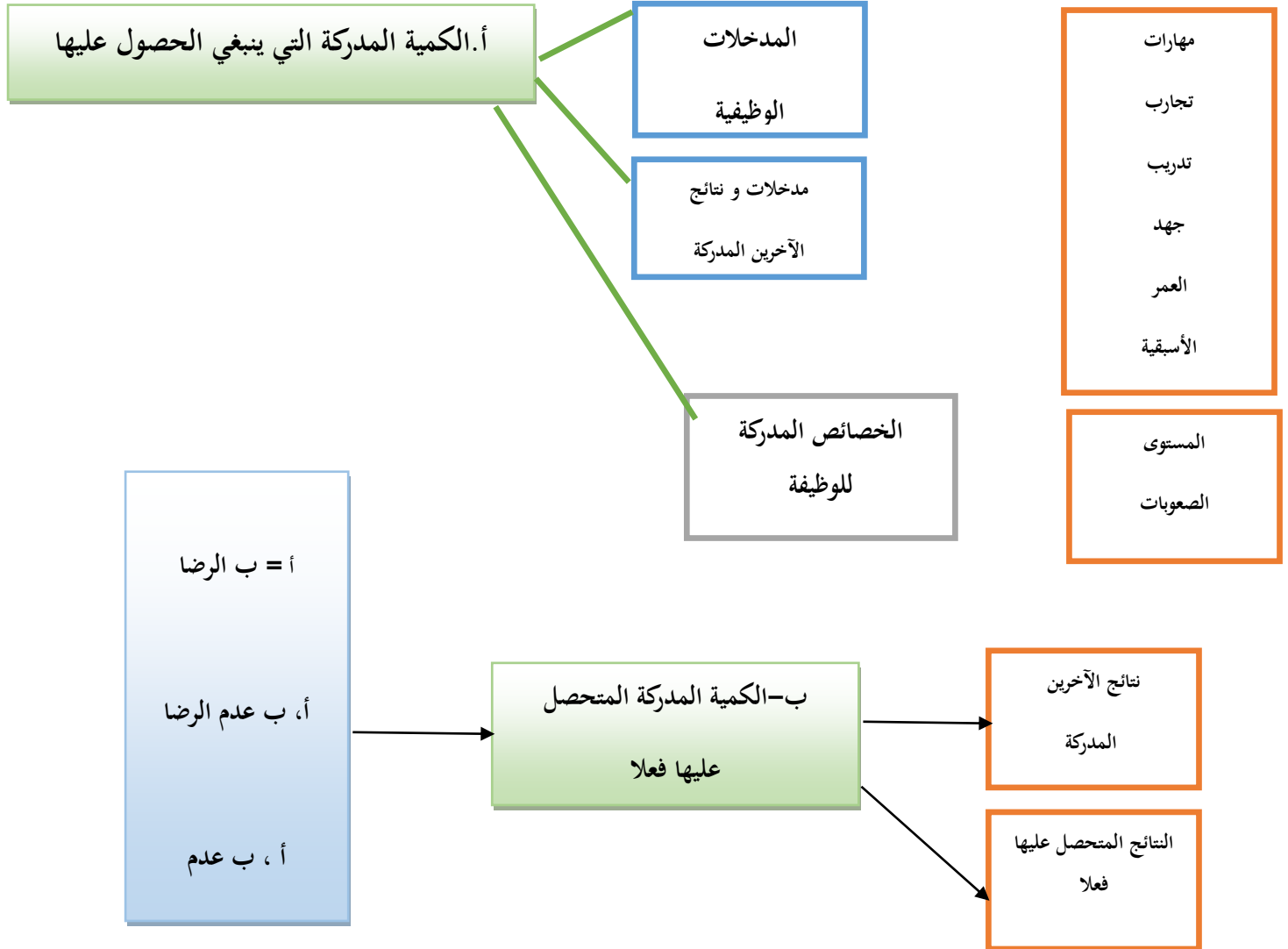
الشكل رقم (07) :نموذج يوضح نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الداخلى 1973 Lawler



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني من منظور كل مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية السعودية، 1995، ص 203.

¹ الطيب كشروء، مرجع سبق ذكره، ص 448.

الشكل رقم (08) : نموذج مظهر الرضا وفقا للولر Lawler



المصدر: مرجع سبق ذكره، ص 201

8- نظرية العدالة ل آدمز "Adams":

تعتبر نظرية العدالة من أبرز نظريات الرضا الوظيفي، و ذلك لتركيزها على أحد محدداته "العدالة" و قد ارتبطت تطوير هذه النظرية بالباحث "ستاسي آدمز" " 1963 Stacey Adams"، الذي عرف عدم العدالة أو التفاوت بأنه يحدث عندما يحس الفرد بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج و مدخلات شخص مرجعي.

1- مقومات نظرية العدالة:

تقوم على عنصرين هما:

- مسلمة مؤداها أن سلوك الرضا يتحدد بمدى إدراك الفرد لعدالة ما يحصل عليه من عوائد.
- افتراض مبدئي مفاده أن العلاقة بين المؤسسة و الموظفين هي علاقة مبادلة، يقدم الموظفون بمقتضاها مساهماتهم التي تتمثل في جهدهم و قدراتهم و خبراتهم، و يحصلون في المقابل على العوائد مثل الأجر، الترقية، المزايا الاجتماعية و غيرها.
- و في ضوء الفرضين السابقين، فإن نظرية العدالة تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و إدراك العدالة، و تستند على أساس أن الأفراد يقومون بالمقارنة بين البدائل و بين ما يتحقق للآخرين إذا ما قامو بأعمال مماثلة، حيث يحاول الأفراد معرفة مدى عدالة العوائد التي يحصلون عليها مقارنة بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون، و تمر هذه العملية بثلاث خطوات هي: التقييم، المقارنة و السلوك.

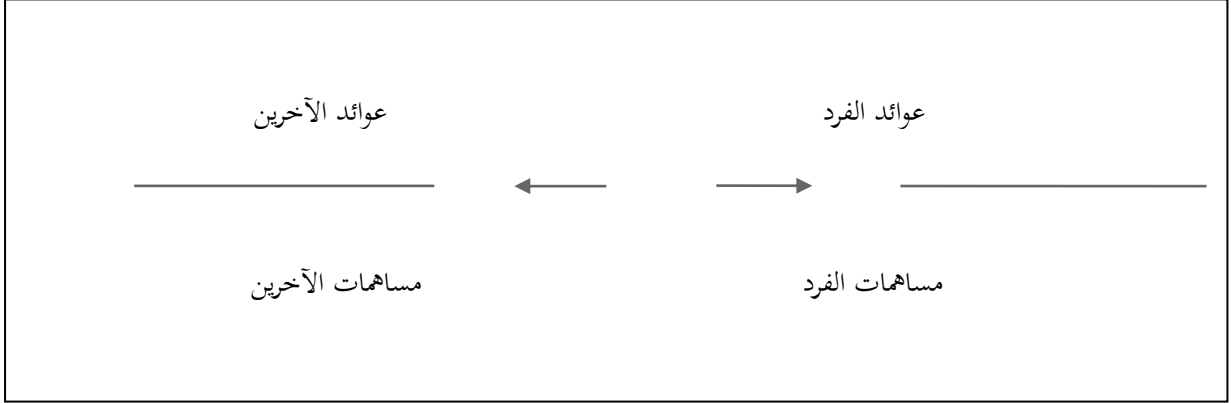
أ- التقييم:

- يتضمن قياس المدخلات المتمثلة في الجهد، المهارات، المعرفة و الأداء، و قياس المخرجات المتمثلة في النتائج كالمكافآت، التقدير و الشعور بالإنجاز.
- و يكون هذا القياس للمدخلات و المخرجات بالنسبة للفرد و كذا لأفراد مرجعين في نفس المؤسسة و خارجها، يقومون بمهام مماثلة و في ظروف عمل مشابهة.

ب- المقارنة:

- حيث يتم عقد مقارنة بين نسب المخرجات إلى المدخلات بالنسبة للفرد و الفرد المرجعي، حسب ما يوضحه الشكل () .

الشكل (09) : معادلة العدالة.



المصدر: عمار الطيب كشروود، مرجع سبق ذكره، ص121.

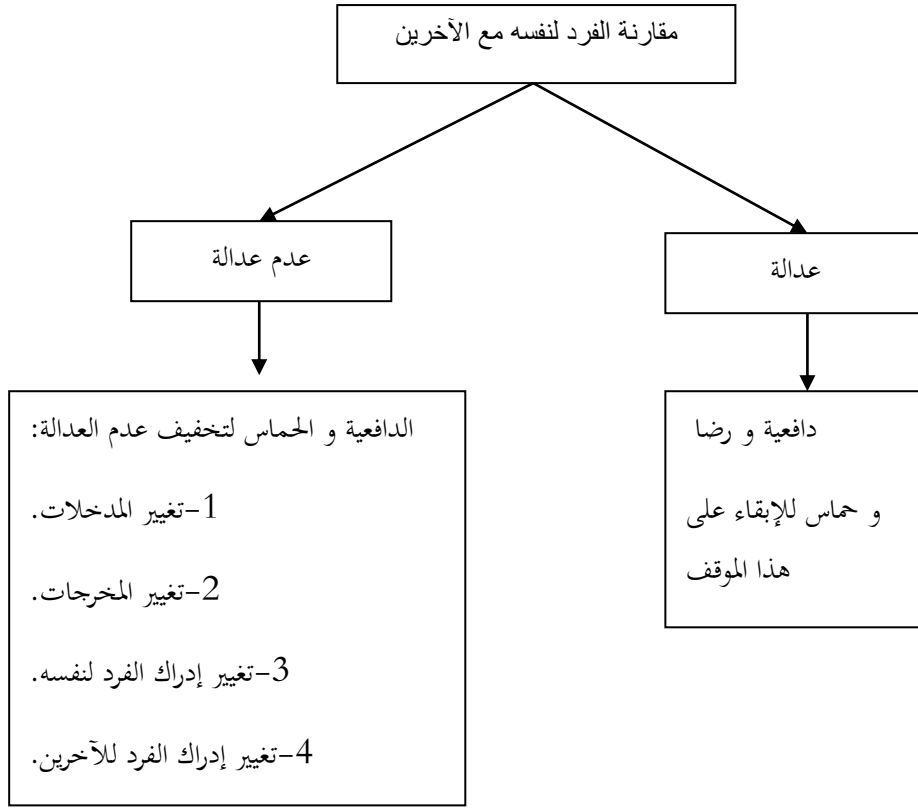
فحسب هذه العلاقة فإن هذه العلاقة تتحقق بتساوي النسبتين، وتتحقق عدم العدالة في حالة عدم تساويهما.

ج- السلوك:

و هو سلوك الفرد الذي يهدف إلى التخفيف من الشعور بعدم العدالة، فعند تساوي النسبتين السابقتين، فإنه يتشكل شعور الرضا، و أما في حالة عدم تساويهما فتنتج عن ذلك عدة أنماط سلوكية، التي يحاول الفرد من خلالها تحقيق وضع العدالة.

و الشكل (10) يوضح مختلف الاستجابات التي اقترحها "آدمز"، و التي يستخدمها الأفراد للتخفيف من الشعور بعدم العدالة. كما يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة

الشكل (10): الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة:



المصدر: راوية حسن، مرجع سابق، ص130.

يوضح الشكل السابق ستة أنماط للاستجابات الناتجة عن عدم العدالة و المتمثلة في:

- يمكن للفرد أن يغير من مدخلاته، من خلال بذل جهد أكبر أو أقل في أداء وظيفته.
- قد يغير الفرد مخرجاته كأن يطلب زيادة في أجره.
- تغيير إدراك الفرد لنفسه، حيث يحاول أن يغير من تقييمه لنفسه، كأن يبرر أن جهده فعلا منخفض، فهو بذلك لا يستحق أكثر مما يحصل عليه.
- قد يحاول الفرد يغير إدراكه لمدخلات أو نواتج الآخرين، فيبرر حالة عدم العدالة بأن الآخرين يعملون أكبر مما يبدو فعلا.
- يمكن أن يغير الفرد محور المقارنة، و معنى هذا أن الفرد قد يغير أساس المقارنة، فيرجع عدم العدالة إلى أسباب أخرى، غير تلك التي استخدمها في المقارنة.

- أما الاستجابة البديلة الأخيرة فتتمثل في انسحاب الفرد من الموقف المؤدي إلى عدم الرضا بسبب عدم العدالة، فيطلب الفرد مثلاً نقله على قسم آخر، أو يترك العمل كلية.

2-تقييم نظرية العدالة:

لقد خضعت نظرية " آدمز " إلى كثير من البحوث و الدراسات التي ركزت على جانب واحد من جوانب النظرية و هو الأجر، حيث أكدت نتائج هذه البحوث بعض مضامين نظرية العدالة ،خاصة في شرح تأثير الأجر المنخفض -أي الأقل من المستحق-على الشعور بالعدالة و الرضا و كذلك الأداء، وأكدت البحوث أن الفرد إذا شعر بعدم العدالة، وكان يحصل على أجره على أساس القطعة المنتجة، فهو يميل إلى تخفيض مدخلاته من خلال خفض جودة إنتاجه، أو بزيادة نواتجه من خلال إنتاج وحدات أكثر، أما إذا كان يحصل على الأجر على أساس الساعة فيتوقع أن يخفض في جودة و كمية الإنتاج، نتيجة شعوره بأن الأجر الذي يتقاضاه أقل مما يستحق.

إن النقد الذي نوجهه لهذه النظرية و الدراسات التي أيدها يتمثل في نقطتين هما:

- أن النظرية تفترض أن الفرد يشعر بالذنب نتيجة شعوره بعدم العدالة نتيجة حصوله على أجر لا يستحقه - أي أكبر مما يستحقه - و تفترض أن الفرد في هذه الحالة يحاول زيادة بذل جهده لزيادة لزيادة إنتاجه كما و نوعاً، لتحقيق العدالة، و هذا الافتراض يصعب تعميمه، كما أن الأفراد غالباً ما يحاولون تبرير ذلك بأسباب غير موضوعية لتحقيق الإنصاف بدلاً من بذل المزيد من الجهد.

- أن الدراسات التي أيدها هذه النظرية اعتمدت على الأجر النقدي الذي يسهل قياسه، إلا أن الدراسات المعاصرة أوضحت ان المال ليس هو المحدد الوحيد أو الرئيسي لرضا الموظفين عن أعمالهم و دافعتهم لها . إضافة إلى أنها لم تحدد معايير اختيار الشخص المرجعي.

لكن رغم هذا النقد إلا أنه يجب أن نشير إلى أن نظرية العدالة تمتاز بأنها تهتم بالجماعة و تأثيرها على الفرد و مدركاته، إضافة إلى تأسيسها على دافع شائع عند الأفراد و هو دافع العدالة، وهو أساس متين، من جهة أخرى وفرت للمديرين مؤشرات ثلاثة لا بد من أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الرضا وهي:

- التركيز على المكافآت العادلة للموظفين، لتجنب مشاكل انخفاض الرضا الوظيفي و الروح المعنوية.

- ضمان فهم و معرفة أساس و منح المكافآت و ضرورة ربطها بما يقدمه الأفراد.

- أن الفرد يتصرف بناءً على إدراكه الشخصي للواقع، و عليه قد يختلف اعتقاده عما يعتقدده المدير.

المطلب الثاني آثار الرضا الوظيفي:

رغم أن مشاعر الرضا عن العمل بعناصره المختلفة تمثل مشاعر عاطفية ضمنية¹ إلا أن هذه المشاعر يمكن أن يتم التعبير عنها بسلوك خارجي² فهناك العديد من عناصر العمل التي يمكن أن تتأثر بمشاعر الرضا¹. و يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل في كل وقت³ وذلك لسببين:

-الأول لكونه هدف كل عامل كغاية حياتية⁴ و هو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل و جديته و حتى إن كان الأجر مرتفعاً⁵ فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقراً⁶ و لن يكون أداءه جيداً و مرتفعاً.

-أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات⁷ إذ يحدث آثار سلبية أو إيجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل. و ستعرض فيم يلي لبعض آثاره و هي:

✓ آثاره على الصحة العضوية:

لاشك أن للحالة النفسية تأثيراً على الناحية العضوية⁸ فكما أن للصحة العضوية آثاراً على الناحية النفسية⁹ فهي أيضاً تتأثر بالصحة النفسية¹⁰ و لقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية و النفسية التي يعيشونها¹¹ إذ أن العضوية l'organisme بتفاعلها مع محيطها تشكل وحدة ووظائفية متنوعة تبعاً لاختلاف الأفراد¹² لأن العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة مع مختلف ظواهر البيئة و المحيط¹³ و لقد أكد براي R. Deby بعد دراسة و متابعة لثلاث حالات على وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية و داء السكر¹⁴ حيث أن هذا المرض ظهر لأسباب نفسية¹⁵ و قد أظهرت التحاليل أن نسبة السكر في الدم عادية.

كما يفترض الطب السيكوسوماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية و حالة الوظائف العضوية¹⁶ في هذا الصدد توصل "هرزبرغ و زملائه في 1959" إلى أن الأعراض العضوية كآلام الرأس¹⁷ فقدان

¹ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 170.

الشهية 'عسر الهضم' و الغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية. كما وجد بورك سنة 1970 ارتباطا بين الرضا الوظيفي و بعض الأعراض العضوية كالتعب 'صعوبة التنفس' صداع الرأس 'التعرق و المرض .

أما "وايت whyte " فتوصل في 1955 إلى أن 18% من حالات القرحة المعدية التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال غير الراضين عن مهنتهم.

يظهر إذن بأن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صورها 'فضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية' و هذه الأخيرة تقلص معاناة العمال و تزيد من رضاهم 'و ذهب البعض مثل: بالمور 1969 Palmo إلى أكثر من ذلك 'بحيث جعلو من الرضا شرطا من شروط طول العمر .¹

✓ آثاره على الصحة العقلية:

إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه أو الظروف المحيطة به 'يجي صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم 'يجعل من عمله ضغطا كبيرا' هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا و الصحة العقلية.

و لقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم **كورنهاوسر** الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا و الصحة العقلية 'و أن وضعية العمل هي إحدى مسببات عدم الرضا' و مشاكل الصحة العقلية 'و بالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد و مناسب يبعث الارتياح و الرضا 'و تكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل و الاضطرابات' ولا شك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية.²

✓ آثاره على الأداء:

¹ عماد العلاوي، مساهمة في دراسة اثر الراتب على دافعية العمال و رضاهم الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، ص63.

² نبيلة بوذن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-66، 2007.

لقد خضعت علاقة الرضا عن العمل بسلك الأداء للعديد من الدراسات التجريبية¹ و قدمت بشأن هذه العلاقة عددا من النماذج النظرية :

« Porter & Lawler,1968,Schwab & Cumming,1970,1964

و تتفق البحوث و الدراسات في هذا الشأن على أن هذه العلاقة تتوقف على عدد من المتغيرات الشرطية أم الموقفية² فهي ليست علاقة طردية بسيطة.

و يمكننا بناء على هذه الدراسات و البحوث أن نفترض أن علاقة ارتباط الرضا بالأداء تقوى في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء³ و ينطبق هذا على مشاعر الرضا التي تتولد عن رضا الإشباع و رضا الطموح⁴ فحيثما يكون إشباع الحاجات و تحقيق الطموح متوقفا على تحقيق أداء عال⁵ فالأداء العالي يقترن بالرضا العالي و العكس صحيح. أما في حالة مشاعر الرضا التي تتولد عن المقارنة مع الآخرين (رضا العدالة) فإن علاقة مشاعر الرضا هنا بالأداء تأخذ مسارا مختلفا⁶ حيث تشير البحوث التجريبية:(Jorgenson & Dunnettem ; Prtchard, 1970) الى أن شعور الفرد بالإحباط يؤدي إلى تخفيض الفرد للجهد الذي يبذله في الأداء⁷ بينما يؤدي شعوره بالذنب و التأنيب الذاتي نتيجة إدراكه أنه يحصل على عوائد أكبر مم يعتقد أنه يستحقه إلى زيادته للجهد الذي يبذله في الأداء⁸ أما شعوره بعدالة العائد فلا يترتب عليه تغيير في الجهد الذي يبذله في الأداء.¹

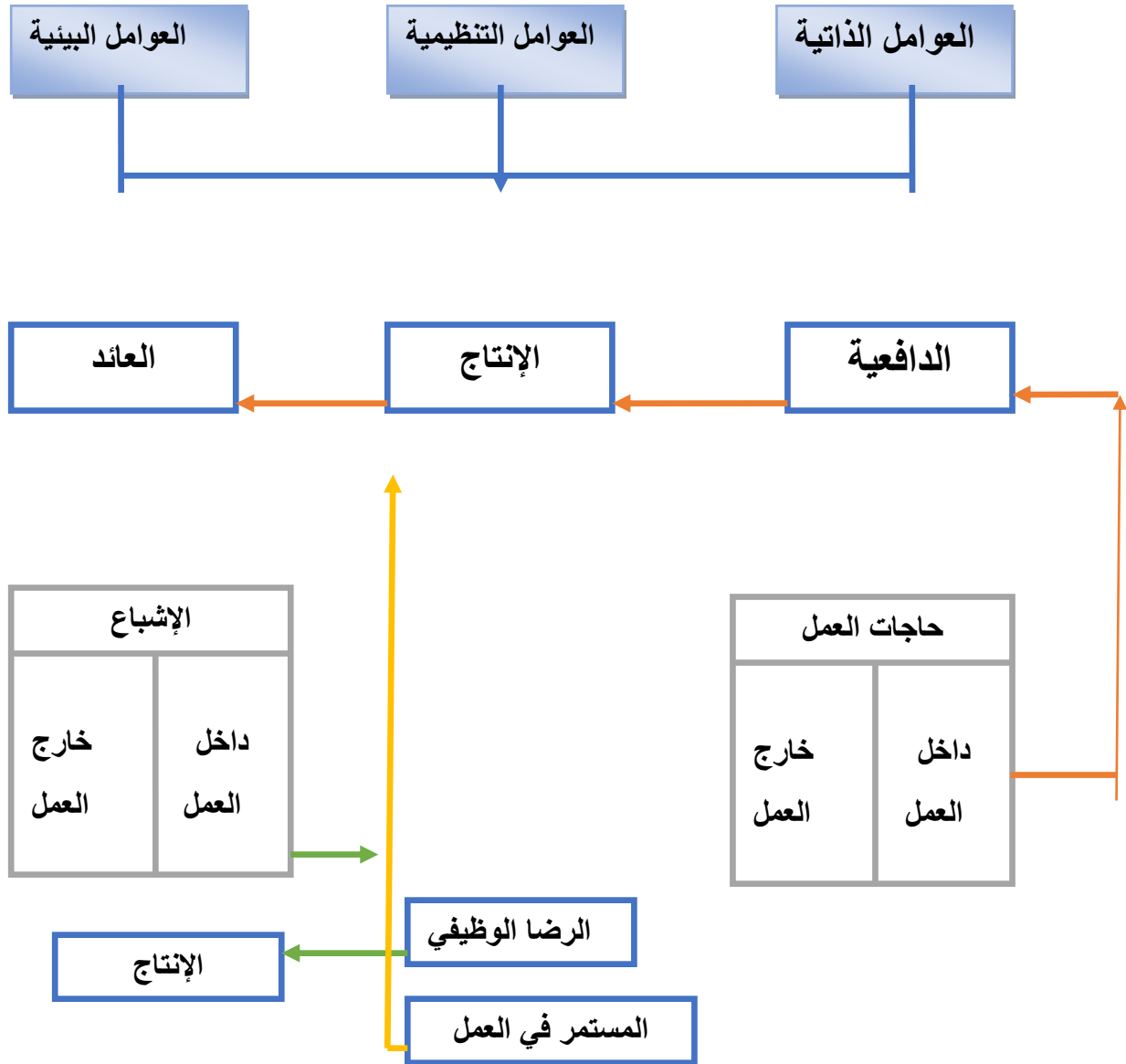
✓ آثاره على الإنتاج:

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي يربطه بالرضا تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا و الإنتاج⁹ و الواقع أن ارتفاع الإنتاج أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة¹⁰ و العديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا و الإنتاج كون كلاهما سبب للآخر¹¹ فكما ان الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا كتعبير نفسي¹² حيث يقول فورد 1969 "إن الأداء و الإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية". و لكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج¹³ و السبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا و معنويا فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج¹⁴ و الشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج:²

¹ احمد صقر عاشور،مرجع سبق ذكره،ص 171.

² نبيلة بوذن،مرجع سبق ذكره،ص62.

الشكل رقم (11): نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج:



المصدر: عمار الطيب كشرود¹⁹⁹⁵ ص496

✓ آثار الرضا على الاتجاهات:

إذا كان العمل جزءاً من الحياة اليومية للفرد فإنه له تأثيراً على حياته 'ذلك أن الرضا الوظيفي له تأثير على رضا الفرد في الحياة بصفة عامة' بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته و رضاه 'لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته و لكونه مصدر قوته و قوة أفراد عائلته' و من الناحية النفسية يمكن القول بأن العمل ضرورة وجودية. إذ هناك أفراد لا يمتنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي فيقول بعضهم

"لا بد أن أكون كغيري أشتغل و أتقاضى أجرا عن جهدي" رغم اكتفائهم ماديا فلذلك فإن الرضا المهني كاتجاه له آثار واضحة على مختلف الاتجاهات على العائلة.

و تندرج البحوث التي تدرس طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل و مستوى السعادة و الرضا العام عن الحياة تحت مجموعتين فهناك بحوث تفترض ان العلاقة بين الرضا العمل و الرضا عن الحياة علاقة تعويضية بمعنى أن ما يكون ناقصا في إحداها يتم محاولة تعويضه في الأخرى.

أما المجموعة الثانية من البحوث فهي تفترض وجود علاقة مقتضاها أن الرضا عن العمل يعتبر أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة.¹

و في هذا الصدد فقد وجد وابتز 1952' كورنهارس 1965' إيزيس باريت علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل و اتجاهاتهم نحو حياتهم و نشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير فكما أن لاتجاهات العمل آثارا على اتجاهات الحياة فهذه الأخيرة آثارا على الحياة العملية و الحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين إذ أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها و هنا نذكر بأن المشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في مكان العمل و تشكل إحدى مكونات مستوى رضاه بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سمات الشخصية (عاداته ميوله عواطفه أساليب سلوكه كلها) على النوعين من الاتجاهات.

كما أن الرضا المهني يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه و قدراته فهريزغ مثلا وجد بأن الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس و هي نتيجة هامة جدا إذ الثقة بالنفس تجعل العامل يبذل كل ما بوسعه و يقدم كل إمكانياته.²

المطلب الثالث "معوقات الرضا الوظيفي و البرامج الداعمة له"

➤ أولا "معوقات الرضا الوظيفي":

تم تحديد أهم معوقات الرضا الوظيفي فيم يلي:³

1- الأسلوب العلمي في القيادة:

¹ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 174.

² نبيلة بوذن، مرجع سبق ذكره، ص 69.

³ -مساعدة بن صلاب الرويلي، مقومات تحقيق و دعم الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإصلاحية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، ص ص 80-83.

هو نظرة حديثة للقيادة تركز على سن القوانين و التشريعات بطريقة علمية،و كذلك القيام بأعمال الإدارة بطريقة متقنة و مدروسة،و استعمال هذا الأسلوب يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لاسيما عند حل المشكلات الواقعة أثناء العمل.

2- الحوافز المادية و المعنوية:

فكثيرا ما يكون لهذه الحوافز أثرها الإيجابي على الرضا الوظيفي، في حين أن غيابها يعيقه.

3- التطور الوظيفي:

و هذا ما يظهر من خلال الاهتمام بالتدريب الجيد للعاملين الأمر الذي يسهم في زيادة أو تحقيق الرضا لديهم، في حين عدم الاهتمام بتدريبهم و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب قد يعيق الرضا الوظيفي لديهم.

4- بيئة العمل الداخلية:

و تتناول الاهتمام بعلاقة الأفراد الاجتماعية و الإنسانية،و بحالتهم النفسية و الصحية،و الاهتمام بإمكانيات العمل المادية ابتداء من المكان و الموقع حتى توفر ضروريات العمل المادية لتسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي و لا تعيقه.

5- بيئة العمل الخارجية:

و هي العلاقة بين المؤسسة و المؤسسات الأخرى و كذلك المحيط الاجتماعي، فيجب أن تبرز مكانة المؤسسة من خلال بيئتها الخارجية بشتى السبل، سواء كانت هذه السبل مباشرة أو غير مباشرة من خلال التعريف بطبيعة العمل في المؤسسة و مكانتها، الأمر الذي يؤثر على الروح المعنوية للعاملين و من ثم على مستوى رضاهم.

6- الهادفية:

و تعني بوضوح أهداف المؤسسة و سهولة تحقيقها و اقتناع العاملين بها،و هذه الأهداف عند تحقيقها تمثل نتاج نشاط المؤسسة و المخرج الذي يثبت للعاملين وجود هذا التنظيم و جدوى وجوده.

➤ ثانيا "البرامج الداعمة":

سنتعرض لمجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم و يدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات،و من أهم تلك البرامج:¹

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 276-281.

1- برامج صيانة القوى العاملة:

مثل برامج التدريب و تنمية المهارات الإبداعية،برامج إعادة النظر في السياسات الأجور و الحوافز.وهي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين،إضافة إلى قابليتهم للإبداع و الابتكار.

2- برامج تحسين بيئة و ظروف العمل:

و تشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة، الأثاث..الخ
- معالجة حالات التعب و الإرهاق و ذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل،و الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة و تحديد النشاط، فمثلا يمكن للمؤسسة أن تلجأ غالى استخدام ساعات العمل المرنة،أو أسبوع العمل المضغوط.
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها، عن طريق عزل الآلات و المعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة،و تزويد الجدران بالمواد العازلة.
- التقليل من رتابة الأعمال و الروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

تعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي و الأسواق و دور الحضانة ،و توفير الوسائل المريحة كالمواصلات و أبنية سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لادعاء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم. كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة و شاملة لأكبر عدد من العاملين.

4- برامج الأمن و السلامة المهنية:

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة و المعرضة للكثير من الحوادث،و يتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- تجزئة العمل :و يقصد بها دراسة و تحليل كل عمل على حدة،منذ بدايته إلى نهايته ،و ذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و الخطورة المصاحبة له.

- تحديد مصدر الخطر: و الذي إما أن يكون بيئة العمل المادية و ظروفها،بيئة العمل الاجتماعية،أو الفرد نفسه كضعف خبرته و تدريبه.

- تحديد نوع المخاطر المهنية و الحد من حدوثها: فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:¹

- ✓ فئة الحوادث و الإصابات الفسيولوجية كالجروح و الحروق و التي يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية و يمكن الوقاية منها بمراعاة الترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة و الحرارة ، التهوية المناسبة...الخ
- ✓ فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال الممارسة و التي يمكن الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات و الألبسة الواقية ، و كذا أخذ الإجازات للراحة...الخ

- تدريب العاملين: لزيادة المهارة و تدريبهم على كيفية التصرف السليم عند تعرضهم للخط. و لشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية و كيفية تجنبها .

- سجلات حوادث و إصابات و أمراض المهن: تهدف إلى المساعدة في تقييم إجراءات الأمن و الحماية التي تتبع في مكان العمل.

- المتابعة و التفتيش: و الوقاية المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية، للتأكد من تطبيق تعليمات و قواعد الأمن بشكل سليم،و معرفة المخالفات و الإبلاغ الفوري عنها.

5- برامج الرعاية الصحية:

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة،لتقوم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية و العقلية للعاملين ،فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل و إنتاجية أعلى.

6-برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

و هي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة و الموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، و هي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال و تضع الحلول المناسبة لها ، و يركز عماها فقط على الجوانب الفنية و ليس على الجوانب الإدارية . و مثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية و تحسين النوعية و تقليل التكاليف.

7- برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينضم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، و تسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول حولها .ومن بين أهدافها الأخرى نجد:

-تحسين الروح المعنوية للعاملين.

-تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

-رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من يخلط بين برامج فرق العمل و حلقات الجودة رغم وجود فروق بينهما.

8-برامج الجودة الشاملة:

لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة مجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها،مثل:زيادة الاجتماعات غير المنتجة ، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة ،تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات ،وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال و من ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية، وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة و التي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.¹

المطلب الرابع: الأسباب الداعية لاهتمام بالرضا الوظيفي

هناك العديد من الأسباب التي تستدعي دراسة الرضا الوظيفي باعتباره واحدا من المعايير التي تساهم في نجاح أو فشل المؤسسات أهمها:

- ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي تؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

-ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

¹ محمد الصيرفي،مرجع سبق ذكره،ص ص276-281.

-ان الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم، و كذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة، فالرضا يلعب دورا في تنمية و تعزيز العلاقات الإنسانية.

-ان الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.

-هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي و الإنتاج في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

-ان المعلومات التي تقدمها نتائج البحوث في موضوع الرضا الوظيفي لها حضورها في تشخيص الكثير من المعوقات و المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، و بالتالي وضع الحلول الملائمة في المستقبل و عموما يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات النجاح و الفعالية في المؤسسة، على افتراض ان المؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليلا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بذلك، مع ملاحظة ان الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته و تحقيق أهداف المؤسسة، كما انه يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل، و تبرز أهمية الرضا الوظيفي في كونه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به.¹

¹ عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف للعلوم الامنية، 2007، ص 47.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تناولناه في هذا الفصل تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالاهمية الكبيرة للرضا الوظيفي كونه يعتبر محركا اساسيا لطاقات و رغبات الفرد في العمل، و المساهمة في استقراره داخل المنظمة كونها ميزة من المزايا التي تنعكس على مستوى الكفاءات لديها.

اذا فان موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات الجذ حساسة في الجوؤ المؤسساتي لكونه مرتبط بموضوعات شتى في علم النفس و علم الاجتماع فهو النقطة التي تلتقي بها عدة مفاهيم مثل: الدافعية و الحافزية في العمل اللذان يعتبران ركيزة المنظمة للتحقيق أهدافها و هذان الأختياران لا يأتيان صدفة إنما مرتبطان بأحد اهم الموضوعات و هو الموضوع الذي سنطرق إليه في مبحثنا الموالي و هو "الأجر".

الفصل الثاني

ماهية الأجور

مقدمة الفصل:

تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد و المنظمات، و تعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين و بين الإدارة، لهذا تعتبر من بين المواضيع التي لا تزال تلاقي اهتمام الكثير من الباحثين، حيث تعتبر الأجور مصدرا هاما في حياة و معيشة الأفراد و أيضا تساعدهم على الاستقرار في عملهم، أما عند المنظمات فهي من أهم الأنظمة التي تحتاجها و التي تؤثر على باقي القضايا التي لها صلة بعمل هذه المنظمات، و لهذا تعتبر سياسة الأجور من اعقد المشاكل التي تواجه إدارة الأفراد لذلك فان الاهتمام و العناية بوضع خطة أجور عادلة و سليمة يعتبر من ابرز الأعمال صعوبة و حساسية و يجب الاجتهاد فيها.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأجر

المطلب الأول: تعاريف الأجر وأشكالها

قبل الشروع في تعريف الأجر التي طالما اعتبرت كمقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، يحسن بنا

التفريق بين مفاهيم مرتبطة بالأجر، ومن أهم هذه المفاهيم:

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف شهريا في الغالب.

الأجر: ما يحصل عليه العامل، وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا.

إلا أن هذه التفرقة اختفت تقريبا وأصبح اللفظين مترادفين⁽¹⁾.

إجمالي الأجر: ما يستحقه الفرد من أجر قبل خصم أي اقتطاعات.

صافي الأجر: هو الأجر بعد خصم الاقتطاعات.

بعد هذا يمكننا البدء بالماهية والأشكال المختلفة للأجر.

الفرع الأول: تعريف الأجر

أولا) تعريف الأجر من الناحية القانونية والاقتصادية والاجتماعية:

1-تعريف الأجر من الناحية القانونية:

يعد الأجر ركنا أساسيا من أركان عقد العمل وإن تخلفه يؤدي إلى بطلان عقد العمل، وهو بذلك يمثل

المقابل للالتزام العامل، وكذا التزام صاحب العمل، الأمر الذي جعله يحظى بعناية كبيرة من قبل التشريعات العمالية.

2-تعريف الأجر من الناحية الاقتصادية:

يعرف الأجر على أنه المقابل الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل، وهو بذلك

يشمل جميع العناصر النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل لقاء ما يقدمه له هذا الأخير "العامل" من جهد ووقت وما يحققه له من نتائج وأهداف.

3-تعريف الأجر من الناحية الاجتماعية⁽²⁾ :

يعتبر الأجر العائد (السائد) الأساسي إن لم يكن الوحيد لشريحة المجتمع، فإذا كانت الأجر كافية

لإشباع الرغبات الشرائية أدى إلى رواج اقتصادي عام، والعكس يؤدي إلى كساد اقتصادي عام، حينها تكون

(1) أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ، ص186.

(2) حماد محمد شطا، "النظرية العامة للأجر والمرتبات"، ديوان المطبوعات الجامعية 1980، ص 42.

الأجور ضئيلة وغير كافية لتلبية حاجيات أفراد المجتمع الأساسية الضرورية، فإذا ما كان الأجر منخفض فإنه لا يتناسب مع كل ضرورات الحياة كونه المصدر الأساسي لدخل الفرد العامل، وهذا ما سيجره، أي أن الأجر الضئيل سيجر العامل إلى سبل غير شرعية وسهلة، وذلك محاولة لتغطية العجز مما يؤدي إلى الابتعاد عن وظيفته ويجعله أداة فاسدة بدلا من أن يكون وسيلة للإصلاح الاجتماعي، ويزداد الأجر خطورة كلما تجاوز الحد الأقصى للأجور بدرجة كبيرة تلفت الانتباه أو تجاوز الحد الأدنى للأجور تجاوزا فاحشا (بتخطيه الأجر العادي) بدنوه من الأجر العادي وبالتالي يكشف سوء توزيع الدخل الوطني.

ثانيا) لقد أورد خبراء من ذوي الاختصاص ثلاثة معان مختلفة لعائد العمل، يتضمن كل معنى منها تعريفا معينا للأجور يضيف عليه طبيعة متميزة⁽¹⁾ :

المعنى الأول: تعريف الأجر على أساس الاستحقاق للمشتغلين

حسب هذا المعنى تعرف الأجور (وما في حكمها) على أنها "العوائد التي تستحق للعاملين المشتغلين"، وتختلف هذه العوائد المستحقة عن العوائد المدفوعة فعلا والفرق بينهما يتمثل في المبالغ المقتطعة من الأجر قبل دفعها إلى العاملين في أقساط المعاشات والتأمينات الاجتماعية.

المعنى الثاني: تعريف الأجر على أساس الاستحقاق للمشتغلين في نفس فترة العمل

أما في المعنى الثاني، فإن الأجور تعرف بأنها "العوائد التي يحصل عليها المشتغلون فعلا مقابل النشاط الإنتاجي الذي يبذلونه في نفس الفترة التي يستحقون عنها هذه الأجور"، ووفقا لهذا التعريف، فالمدفوعات التحويلية كالمعاشات والمدفوعات التي يتحصل عليها الأفراد الذين لا يمارسون نشاطا إنتاجيا بعد تركهم الخدمة، والتعويضات الاجتماعية وإعانات البطالة تستبعد من عائد العمل لأنها مدفوعات تحويلية يحصل عليها الأفراد دون أن يبذلوا في فترة الحصول عليها أي جهد ذهني أو بدني في النشاط الإنتاجي.

المعنى الثالث: تعريف الأجر على أساس الاستحقاق للمشتغلين فعلا

في هذا المعنى تعرف الأجور على أنها "العوائد التي تستحق للمشتغلين فعلا من أفراد القوة العاملة"، وطبقا لهذا المفهوم يشمل المشتغلون 4 فئات:

- 1) المشتغلون لحساب الغير مقابل الأجر.
- 2) أصحاب الأعمال الذين يديرون أعمالهم بأنفسهم بالاستعانة بالغير أو بدون الاستعانة بالغير.
- 3) المشتغلون لحساب الأسرة (زوجة المزارع).

(1) حسين عمر، "التنمية والتخطيط الاقتصادي"، الجزائر، د م ج، 1985، ص ص 146-147.

4) المشتغلون بدون أجر (المتطوعون).

ولا يثار أي خلاف بالنسبة للعائد الذي تحصل عليه الفئة الأولى، إذ أنه يدخل ضمن الأجور النقدية أو العينية، بينما الخلاف يثار حول الفئة الثانية.

الفرع الثاني: أشكال الأجور:

يمكن تجديده تقسيمات الأجور من ناحيتين أو جانبيين⁽¹⁾ :

أولاً) الأجور من الناحية الاقتصادية والاجتماعية:

1. **الأجر الحقيقي:** وهو عبارة عما يرغب العامل في الحصول عليه من سلع وخدمات لقاء أجره النقدي، ومن ثم فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل كونه يتوقف على مستوى الأسعار.

2. **الأجر الطبيعي (حد الكفاية):** فهو الأجر الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة وهكذا يعكس اختلافه النسبي حسب المناطق والبلدان.

3. **الأجر الجاري:** يتحدد هذا الأجر من خلال التوازن بين العرض والطلب في سوق العمل وذلك في الأجل القصير.

4. **الأجر التأشير:** حيث يتم تأشير الأجور من خلال ربط مستوى الأجور بالمستوى العام للأسعار وهذا من أجل إبراز الآثار السلبية للتضخم على الأجور بغية المحافظة على القدرة الشرائية لها.

ثانياً) الأجور من الناحية الإدارية:

1- **الأجر حسب المؤهلات المهنية :** وينظر لهذا الأجر داخل المؤسسة، إذ يتم وصف وتحليل منصب العمل بالأخذ بعين الاعتبار درجة صعوبة وأهمية المهام، فهذا الأجر يجازي الجهود الإضافية لبعض الأفراد ويكون متساو بالنسبة للمهام أو الإنتاج المكافئ.

2- **الأجر حسب الوقت :** في هذه الحالة الأجر يتغير حسب الزمن الذي يشتغله العامل، وتمثل هذه الطريقة لصاحب العمل مسار بسيط واقتصادي على المستوى الإداري.

3- **الأجر حسب المردودية :** وهو الأجر حسب مردود العامل وقطعه الإنتاجية. ولا بأس أن نضيف شكلين للأجور متمثلين في الأجر النقدي المعبر عنه بكمية النقود والأجر الحقيقي العيني كتذكير بهما لأهميتهما⁽²⁾.

(1) بن حواء شفيق وآخرون، "سياسة الأجور في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، فرع مالية (المركز الجامعي بالمدينة)، 2004/2005، ص ص 6-7.

(2) طارق الحاج، "علم الاقتصاد ونظرياته"، دار صفاء للنشر، الأردن، 1998، ص 144.

المطلب الثاني: مبادئ الأجور والحماية القانونية لها

للأجور مبادئ عامة تعتبر كأساس لها كما أنها تتمتع بحماية قانونية، من هنا سوف نعرض في هذه السطور:

- مبادئ الأجور.
- الحماية القانونية للأجور.

الفرع الأول: مبادئ الأجور

أولاً) مبدأ الارتباط الشرطي بين العمل والأجر:

لقد أشرنا عند تعريف الأجر إلى أن هذا الأخير هو المقابل أو ثمن الجهد المبذول من طرف العامل، فهو يرتبط بالعمل ارتباطاً عضوياً وشرطياً من حيث الأساس ومن حيث الدفع، إذ لا يمكن للعامل الحصول على الأجر إلا مقابل المدة القانونية للعمل أو مقابل مردود العمل الذي حققه، ومن هنا لا يمكن للعامل المطالبة أو التمسك بحقه في الأجر بالنسبة للمدة التي لم يعمل فيها.

ثانياً) مبدأ المساواة:

هو مبدأ المساواة بين العمال: الرجال والنساء في شتى المجالات كالتوظيف والمعاملة، ومنه المساواة في الأجر إذا ما شغل الجنسين نفس الوظيفة، حيث تضمنت كافة القوانين الوطنية والأجنبية، كذلك اتفاقيات العمل الدولية مجموعة أحكام مكرسة لمبدأ المساواة.

ثالثاً) مبدأ التقدير والدفع النقدي:

عرف نظام تحديد الأجور في القرن الماضي عدة وسائل منها المقايضة، حيث يقدم أصحاب العمل أجر العمل عينا وذلك بتسليم العامل سلع من إنتاج المصنع بأسعار عالية، يعيد هو بيعها لقضاء احتياجاته من السلع والخدمات الأخرى أو تسليمه بطاقات تعتبر عملة اتفاقية بين العامل وصاحب العمل، يتمكن بواسطتها العامل من قضاء كافة احتياجاته من المحلات التي يخصص صاحب العمل بالتعامل بتلك البطاقات أو تسليمه عملة أجنبية يقوم هو بتصريفها أو تبادلها مع صاحب سلعة ما له علاقة بصاحب العمل، إلى غير ذلك من الطرق والأساليب الأخرى التي ألحقت أضراراً معتبرة بالعمال الأمر الذي جعلهم يشورون عليها، مطالبين الدولة بالتدخل لفرض أسلوب أو وسيلة للتقدير والدفع النقدي للأجر، وهو ما حدث في أواخر القرن الماضي، وأخيراً نشير إلى وجوب الدفع بالعملة النقدية أو الورقية أو ما في حكمها بتقديم شيكات أو أوراق تجارية.

رابعاً) مبدأ الدفع الكلي المنتظم وعدم قابلية التجزئة:

حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجره كاملاً بصورة دورية ومنتظمة، أي منع تجزئة الأجر والدفع على مراحل، وهو حق مبرر شرعياً ومنطقياً، خاصة أن دفعه يكون عادة بعد نهاية المدة المحدودة للعمل أو انتهاء العمل المقابل للأجر، وتستثنى من هذه القاعدة بعض الحالات الخاصة التي يسمح بها القانون بمنح العامل تسبيق عن الأجر، وذلك إما لأسباب إدارية أو أخرى، كما أن إمكانية المقاصة بين الأجور غير مقبولة، ذلك أن الأجر من المسائل الاجتماعية للعامل وأسرته وهو المصدر الرئيسي والوحيد لحياة ومعيشة الأسرة وبالتالي فإن إجراء المقاصة بين الدين والأجر يؤدي إلى المساس بالقدرة المعيشية لهذه الأسرة، سواء كان كلياً أو جزئياً.

الفرع الثاني: الحماية القانونية للأجور⁽¹⁾

خصت مختلف التشريعات الحديثة الأجور بحماية قانونية مشددة وكذا الكتلة الأجرية بصفة عامة، وذلك نظراً للطابع الاجتماعي الذي تتسم به، وعلى هذا الأساس سنتعرض لأهم مبادئ الحماية القانونية للأجور المتمثلة في:

- مبدأ امتياز الأجور عن بقية الديون.
- مبدأ منع الحجز عن الكتلة الأجرية.
- مبدأ بطلان التنازل عن الأجر.

أولاً) مبدأ امتياز الأجور عن بقية الديون:

وهو مبدأ شائع في مختلف القوانين العمالية المعاصرة ويتلخص مضمونه في إعطاء الأولوية والامتياز للحقوق المالية للعمال المتمثلة في الأجور وما يتبعها من ملحقات كالعلاوات والمكافآت عن مختلف الديون الأخرى المترتبة على صاحب العمل كيفما كانت طبيعتها مدنية أو تجارية، وهذا ما أكدته المادة 142 من القانون الأساسي العام للعامل بأنه: "تدفع الأجور وتسبيقات الأجور بالأفضلية على جميع الديون الأخرى بما فيها ديون الخزينة والضمان الاجتماعي، مهما كانت طبيعة علاقة العمل ومدتها وشكلها".

غير أنه من وجهة نظر القانون المدني الجزائري كانت درجة امتياز الأجور تأتي في المرتبة الرابعة وذلك حسب المواد 922، 991، 990 من القانون المدني⁽²⁾، وما يلفت الانتباه في هذه النقطة التناقض في تحديد امتياز الأجور عن بقية الديون بين القانون الأساسي العام للعامل والقانون المدني.

(1) أهمية سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 150.

ثانيا) مبدأ عدم قابلية أو منع الحجز على الكتلة الأجرية :

يأتي هذا المبدأ كتكملة للمبدأ السابق، حيث تقضي الكثير من القوانين بعدم المساس بالكتلة الأجرية المتمثلة في الاعتمادات المخصصة للأجور والتعويضات المختلفة في ميزانية المؤسسة المستخدمة لاسيما القوانين المالية السابقة حيث لا يمكن لأي جهة إدارية أو تشريعية أو رقابية مهما كانت الأسباب والمبررات أن تعترض على حجم المبيعات المخصصة للأجور السنوية، فحسب المادة 90 من قانون علاقات العمل : "لا يمكن الاعتراض على الأجور المترتبة على المستخدم، كما لا يمكن حجزها أو اقتطاعها مهما كان السبب، حتى لا يتضرر العمال الذين يستحقونها".

ثالثا) مبدأ بطلان التنازل عن الأجر:

يعتبر من أهم المبادئ المكرسة لحماية الأجور وملحقاتها، بحيث يعد باطلا وعدم المفعول كل تنازل من العامل على أجره أو جزء منه، حيث نصت المادة 172 من القانون الأساسي العام للعامل بأنه: "يعد باطلا وعدم المفعول كل تنازل من العامل على كل أجره أو جزء منه"، ومنه فإن أي تنازل من طرف العامل لفائدة صاحب العمل يعتبر أمرا وعملا مخالفا للقانون.

المطلب الثالث: معايير وأدوات تحديد الأجور وتدابير الدفع السليم لها

لا شك أنه لتحديد وضبط الأجور أساليب وأسس معينة يعتمد عليها، كما أن دفعها لا يكون عشوائيا وإنما وفق طرق سليمة، وعلى هذا الأساس سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى:

- أساليب أو معايير تحديد الأجر.
- أدوات تحديد الأجر.
- تدابير أو طرق الدفع السليم للأجر.

الفرع الأول: معايير تحديد الأجر

أولا) معيار المدة:

نجد أن هذا المعيار يعتمد على عنصر الزمن كعامل لتحديد قيمة الأجر، حيث ينظر إلى المدة الزمنية التي يقضيها العامل في العمل، دون اعتبار لكمية العمل المنجزة أو المردودية سواء من الناحية الكمية أو النوعية وهذا في وحدة الزمن التي قد تكون ساعة أو يوما أو أسبوعا أو شهرا والوحدة الأخيرة هي الأكثر استعمالا، ويفضل

(2) غريب بوخالف، "عناصر العمل في علاقات العمل"، رسالة ماجستير، معهد الحقوق بن عكنون، 1988، ص 150.

العمل بهذه الطريقة -الأجر الزمني- في ظل نظام محكم للرقابة على الأداء وتحسين الإنتاج⁽¹⁾، ويلاحظ أن هذا المعيار يحقق مصلحة العامل أكثر من مصلحة صاحب العمل لعدم أحذه بعين الاعتبار مستوى المردودية (ضعيف، متوسط، دون المستوى،...) بل وحتى لو توقف العامل عن العمل في عطلة سنوية أو مرضية فإن أجره يكون مضمونا.

مزايا وعيوب نظام الأجر الزمني⁽²⁾ :

المزايا:

1. يصلح الأجر الزمني بالنسبة للأعمال التي يصعب تحديد مستوى قياسي لها، كذلك يصعب تقدير إنتاجها بوحدات كمية يمكن قياسها كوظائف الإدارة والوظائف الكتابية والمحاسبية والهندسية وغيرها.
2. يصلح هذا النظام بالنسبة للأعمال التي يهتم فيها بالجودة والإتقان أكثر من كمية الإنتاج في حد ذاتها، ومنه لا حاجة للإسراع في الإنتاج.
3. يصلح هذا النظام إذا كانت سرعة الإنتاج مرتبطة بالآلة أي سرعة الآلة ذاتها وفي حالة تعرض الإنتاج لأعطال يصعب تفاديها أو كان الإنتاج غير متمثل، أو في حالات ضعف نظام الرقابة على الإنتاج.
4. يصلح هذا النظام عند غموض العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول.
5. ويصلح أيضا إذا ما كان الإشراف دقيقا قادرا على ضبط الإنتاج.
6. يعد هذا النظام سهل التطبيق لخلوه من الحسابات الكثيرة والمعقدة مما يسهل إعداد قوائم الأجر.
7. كما يعمل هذا النظام على تقوية روح التضامن بين العاملين ويشعرهم بعدم استطاعة الإدارة إساءة استغلالهم عند تطبيقه، ومن ثم فهو الأكثر قبولا من قبلهم ونقاباتهم.

العيوب :

1. لا يوفر هذا النظام الحافز الكافي للقوى العاملة، فهو يقتل روح الابتكار عندهم لثبات الأجر.
2. يتساوى حسب هذا النظام متوسط الكفاءة مع ممتاز الكفاءة، فهو لا يراعي الفروق الفردية بين العمال من حيث الكفاءة والمقدرة.
3. يصعب التنبؤ وفق هذا النظام بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج، فالإنتاج قد يختلف بدرجة ملحوظة بينما لا يختلف أجر العامل.

(1) كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر، القاهرة، 2000، ص 153.

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 182-183.

4. إن العامل النشط والمتفوق في إنتاجه يحاول أن يتستر على زميله المتباطئ في عمله مادام أن ذلك لن يكون له مفعول على أجره الثابت.

ثانياً) معيار المردودية⁽¹⁾ :

على خلاف معيار المدة، يعتمد هذا المعيار على النوعية والكمية المنتجة من طرف العامل، فهو مربوط بالنتائج المتحصل عليها، هذا ما يجعل الأجر مذبذب وغير مستقر لتغيره بتغير مستوى المردودية، والواضح أن هذا المعيار يحقق مصلحة صاحب العمل أكثر من العامل ولا يتناسب مع مصلحة العامل لأن المحافظة على وتيرة معينة من مستوى المردود ترهق العامل لكونه يعيش في بيئة وظروف متغيرة كما أن حالته الصحية والمعنوية لن تكون ثابتة ما يجعل مردوديته غير متساوية، ومنه فإن هذا المعيار يؤدي إلى تناقص الأجر نتيجة تناقص المردودية نتيجة التكرار وعدة عوامل أخرى كالتقدم في السن، وعليه فيفضل استخدام هذا المعيار في تحديد الأجور التشجيعية (المكافآت والحوافز) لتشجيع العمال وتحقيق ما سطر من أهداف مع تجنب استخدامه في تحديد الأجر الأساسي لأن العامل ليس بألة تضبط على وتيرة عمل معينة.

مزاياء وعيوب نظام الأجر حسب الإنتاج⁽²⁾ :

المزاياء:

1. يمثل هذا النظام حافز مباشر للعاملين على زيادة الإنتاج لزيادة الأجر بزيادة الإنتاج.
2. يناسب هذا النظام الأعمال التي يسهل فيها قياس الإنتاجية بوحدات رقمية كما هو الحال في الصناعات المعدنية مثل صناعة الأبواب وكذا في صناعة الأحذية بحيث يعدّ كم زوج من الأحذية، إلى غير ذلك من الصناعات.
3. يناسب هذا النظام الحالات التي يكون فيها الإنتاج خاضعاً لمواصفات نمطية معينة، وكذلك في الحالات التي تنساب فيها العملية الإنتاجية بسهولة دون أعطال.
4. كما يتلاءم هذا النظام مع الحالات التي يوجه فيها الاهتمام لكمية الإنتاج أكثر من الجودة.
5. تقدر تكلفة العمل مقدماً لكل وحدة منتجة في ظل هذا النظام.
6. تتحقق العدالة وفقاً لهذا النظام حيث التمييز بين العاملين يكون على أساس الكفاءة.

(1) شقو فتيحة وأخريات، "كيفية مسك محاسبة الأجور بالوظائف العمومي"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية، فرع محاسبة (المركز الجامعي بالمدينة)، السنة الجامعية 2003/2004 ص 21.

(2) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 184-185.

7. يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم.

العيوب:

1. صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع الأعمال وخاصة الإدارية منها.

2. يناسب هذا النظام العاملين الأكفاء فقط مما سيولد غيرة وحسد من هذه الفئة.

3. قد يدفع النظام إلى خفض مستوى الجودة لحرص العامل على إنتاج أكبر عدد من الوحدات على حساب النوعية.

4. لا يعطي هذا النظام اهتماما لمركز الفرد في المؤسسة ولأقدميته أو سلوكه بل ينصب كل اهتمامه على زيادة الإنتاجية.

5. قد يسبب هذا النظام إجهاد العاملين لبذل العامل أقصى مجهود وأكبر سرعة لتحقيق أكبر دخل ممكن.

في الأخير نشير إلى أنه توجد طريقتين لتحديد الأجر حسب الإنتاج وهما تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي أو تحديده على أساس الإنتاج الجماعي، ومن شروط نجاح هذا النظام: الوضوح والبساطة ومشاركة العاملين في وضع خطة الأجور واستفادة أكبر عدد ممكن من العاملين منها.

ثالثا) المعيار المزدوج⁽¹⁾:

هو المعيار الجامع بين المعيارين السابقين والمستفيد من مزايا كلا منهما حيث يحدد الأجر الأساسي وبعض ملحقاته الدائمة وفق المعيار الأول، أما العلاوات والمكافآت فتحدد على أساس المعيار الثاني، حيث يقضي هذا المعيار على المساواة الشكلية للعمال فيما يخص الأجور، ومنه فتح المجال لهم للتنافس حول المردودية العالية مع ضمان الأجر الأساسي للجميع، كما أن هذه الطريقة تجنب صاحب العمل دفع علاوات ومكافآت دون مقابل إنتاجي وفي الوقت نفسه تمنح للعامل أكبر ضمان وحماية للحصول على أكبر قدر ممكن من الدخل.

الفرع الثاني: أدوات تحديد الأجر⁽²⁾

أولا) تحديد الأجر بمقتضى عقود العمل: إن عقد العمل هو الوسيلة المثلى لتحديد الأجر، حيث يتفق العامل وصاحب العمل بكل حرية وإرادة مستقلة على تحديد الأجر الأساسي ومختلف الملحقات التابعة له، مع الأخذ

(1) بن حواء شفيق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 15-16.

(2) حبي عبلة ورحماني نصيرة، "سياسة الاجور في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، جامعة التكوين المتواصل بالمدينة، السنة الجامعية 2004/2005، ص ص 30، 32.

بعين الاعتبار مختلف الأحكام والأنظمة المعمول بها في مجال الأجور كاحترام الحد الأدنى الوطني المضمون للأجر ولا مانع في اتفاق الأطراف على أجور وامتيازات تفوق تلك المقررة في القوانين والنظم.

ونشير إلى أن هذه الطريقة لا تعتمد في كثير من الحالات لاسيما بالنسبة للشرائح العمالية غير المؤهلة تأهيلا عاليا لكونها تتطلب قدرة كبيرة على التفاوض والمساومة من طرف العامل وهذا ما هو مفتقد عند كافة العمال خاصة في الحالات التي تعم فيها البطالة، مما دفع الحكومات، في انتظار انتشار وتعميم العمل بالاتفاقيات الجماعية، إلى التكفل بتحديد الأجور⁽¹⁾.

ثانيا) تحديد الأجر بمقتضى الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية: من بين أهم المسائل التي تدخل ضمن الصلاحيات الواسعة لهذه الاتفاقيات، نجد موضوع الأجر لاسيما فيما يتعلق بحدودها الدنيا في القطاعات أو المؤسسات المعنية، بالإضافة إلى ما يتعلق بطرق رفع هذه الحدود الدنيا التي يجب أن تكون منطلقا بحكم القانون من الحدود الدنيا الوطنية المضمونة المقررة بمقتضى نصوص صادرة عن السلطة العامة، كما تعالج وتحدد الاتفاقيات الجماعية في هذا الشأن ما يلي:

- 1- الأجر الأساسي الأدنى المطبق: انطلاقا من الحد الأدنى الوطني المضمون.
- 2- التعويضات المرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية وظروف العمل.
- 3- المكافآت المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل.
- 4- كفاءات مكافأة العمال المعنيين على المردود.
- 5- تحديد النفقات المصرفية وهي النفقات المترتبة على أداء العامل لعمله إما في مهمة داخلية أو خارجية. وهذا النمط الجديد في تحديد الأجر أصبح مفضلا في أغلب الأحيان عن الوسائل الأخرى لكونه تحديدا مرنا يمكن مراجعته بسهولة عن طريق المفاوضات بين العمال وأصحاب العمل بدل التحديد الذي يتم عن طريق السلطة العامة، كما أن تحديد الأجر بهذه الوسيلة لا تتحكم فيه سوى الظروف والمعطيات المالية للمؤسسة المستخدمة أو القطاع.

ثالثا) تحديد الأجر بمقتضى القرارات العامة:

توجد إضافة إلى ما سبق ذكره من أدوات، هذه الطريقة في تحديد الأجر التي تستعمل كثيرا في البلدان التي تتحكم في وضع القوانين والنظم الخاصة بعلاقات العمل بواسطة الأجهزة المركزية أي الحكومة، وبمعنى آخر الدول التي تعتمد التنظيم الإداري لعلاقات العمل، وتبرر هذه البلدان انتهاجها لهذا الأسلوب إما بعدم قدرة

(1) احمية سليمان ، مرجع سبق ذكره، ص 196.

العمال على الدفاع عن مصالحهم المالية أو لكونها صاحبة عمل بنسبة تكاد تكون كاملة أو ما شابه ذلك من مبررات، ففي الجزائر قبل سنة 1990 نجد أنها سارت في اتجاه الإيديولوجية الاشتراكية، فقد بدأت الأخذ بمبدأ التحديد المركزي للأجور سنة 1974 بمقتضى المادة 28 من قانون المالية لسنة 1974 التي نصت على أن أي زيادة في المرتبات والأجور ومختلف التعويضات لا يمكن إجراؤها إلا بمقتضى مرسوم، ومثل ذلك أيضا تحديد الأجر الأدنى الوطني المضمون بالجزائر في أكتوبر 2003 بـ 10.000,00 دج.

وما يلاحظ على هذا النظام أو الطريقة أن المؤسسة صاحبة العمل لا تملك سوى ترتيب مناصب عملها في إطار الجدول الخاص بتصنيف المناصب إلا أن هذه الطريقة المركزية لتحديد الأجور قد وجدت عدة صعوبات عملية في التطبيق، وبصفة عامة يمكن القول أن هذا الأسلوب المركزي في تحديد الأجور قد عرف تراجعاً حتى في الجزائر نظراً لانسحاب السلطة العامة من المهمة التنظيمية لتغيير أساليب التسيير الاقتصادي الإداري، وتركها لذوي الشأن مع احتفاظها بحق الرقابة، مما أعطى للمؤسسات المستخدمة من جهة وممثلي العمال من جهة أخرى حرية التحرك والبحث عن الأساليب التي تحقق لها أكبر قدر من الفائدة والاستقرار في العلاقات بين المؤسسات والعمال العاملين بها.

الفرع الثالث: تدابير الدفع السليم للأجور

تتمثل تدابير الدفع السليم فيما يلي:

أولاً) الوفاء أو الدفع بالعملة المتداولة قانونياً: بمعنى أن يدفع أجر العامل نقداً ما لم يتفق على أجر عيني، ويكون الدفع بالعملة الوطنية المتداولة قانونياً، لأن غير المتداولة قانوناً لا تساوي شيئاً، كما لا يجوز إلزام العامل في حالة الدفع العيني شراء أغذية أو سلع من محل معين أو مما ينتجه صاحب العمل، المادة 51 من تقنين العمل الموحد في مصر⁽¹⁾.

ثانياً) زمان الوفاء بالأجر: بهدف التيسير على العامل يشترط أن يكون الوفاء بالأجر في أحد أيام العمل بمعنى عدم الوفاء به في أيام العطل، ونظراً لحيوية الأجر يجب أن يكون الوفاء به منتظماً وفي مواعيد محددة، كما يتجنب تباعد مواعيد الدفع لتتوافر السيولة النقدية اللازمة لمواجهة أعباء الحياة اليومية.

ثالثاً) مكان الوفاء بالأجر: تقضي القواعد العامة بأن يكون الوفاء في موطن المدين وقت الوفاء به، أو المكان الذي يوجد فيه مركز أعمال المدين، مما يعني أن الوفاء بالأجر يكون في موطن صاحب العمل، وذلك تجنباً

(1) إيهاب حسين إسماعيل، "وجيز قانون العمل والتأمينات الاجتماعية"، الجزء الأول، مطبعة جامعة القاهرة، 1996، ص 263

للعصاب التي يتلقاها العامل بالانتقال إلى موطن إقامة صاحب العمل، وعليه فلا يجوز الاتفاق بين العامل وصاحب العمل أن يكون الوفاء بالأجر في مكان آخر غير مكان العمل.

رابعاً) إلزامية تسليم القسيمة أو كشف الأجرة: القسيمة تمثل وثيقة إثبات يعدها صاحب العمل ويسلمها وجوباً للعامل، وهي تحتوي على جميع عناصر الأجرة بمختلف أشكالها وأنواعها كيفما كانت هذه العناصر ثابتة أو متغيرة أو عارضة، بالإضافة إلى تضمن الكشف للبيانات اللازمة كاسم ووظيفة العامل، مدة العمل المستخدمة للأجر... الخ.

وتجدر الإشارة إلى أن القانون العام للعامل الحالي قد رتب جزاءات مالية على مخالفة الأحكام الخاصة بتسليم قسيمة الأجر حددتها المادة 148 منه.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الأجر والعوامل المؤثرة فيها

الفرع الأول: أهمية الأجر

للأجر أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة وكذلك على مستوى المجتمع، وفيما يلي نوضح هذه المستويات.

أولاً) الأهمية بالنسبة للفرد: هناك عدة أسباب تجعل مقدار الأجر الذي يتقاضاه الفرد من مؤسسته نظير ما يقدمه من جهد بالغ الأهمية بالنسبة له وهي:

- يعتبر الأجر وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان أو الاندماج في العلاقات الاجتماعية وذلك لأن الأجر يمثل المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للفرد وبالتالي فهو يؤثر على مقدار ما يحققه الفرد لنفسه ولأسرته من مستوى صحي ومنافع مادية، وبعض الرموز، كالسكن، نوع السيارة، الملابس التي يحصل عليها من خلال ما يقبضه من أجر والتي أصبح المركز الاجتماعي يتأثر بها.

- يعتبر كذلك الأجر الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته، ذلك أن الأجر يمثل مقياساً للقيمة النسبية للفرد بالنسبة لمؤسسته، ويعتبر أساساً للحكم على مدى عدالة وتناسب الأجر الذي يحصل عليه الفرد مع ما يقدمه ويبدله من جهد، وبالتالي فإنه في حال قيام الفرد بإجراء مقارنة بين ما يبذله من جهد وما يقدمه من مساهمة في المؤسسة وبين ما تقدمه هذه المؤسسة له، لا بد أن يكون هناك نوع من التناسب والتقارب أو التطابق، وبعبارة أخرى فإنه سيشعر بعدم الارتياح وسيظهر عدم الارتياح في ارتفاع معدل الغياب عنده أو قلة مساهمته الإيجابية والإبداعية.

ثانياً) أهميته بالنسبة للمؤسسة : تمثل الأجور بالنسبة للمؤسسة مخرجات ونظراً لارتباط تكاليف العمل على مقدار ما يدفع من أجور من جهة، وعلى مستوى الإنتاجية المتحققة من قبل الأفراد المدفوعة لهم الأجور من جهة أخرى فإن المؤسسة تعمل بدورها بمقارنة مشاهجة لتلك التي يقوم بها الفرد العامل، حيث تقارن بين ما تدفعه من أجور والتي تمثل لها مخرجات مع ما تحصل عليه من جهد من الأفراد العاملين وما ينتج عن هذا الجهد من إنتاج والذي يمثل للمؤسسة مدخلات، وعلى ضوء هذه المقارنة سوف تعمل المؤسسة بالدفع لأولئك الأفراد الذين تشعر بأن مقدار ما يحصلون عليه يعادل مقدار ما يقدمونه للمؤسسة، دون الاستعداد بالدفع باستمرار للأفراد الذين يحصلون على أجور تفوق ما يقدمونه من جهد، خاصة أن الأجور لها نسبة كبيرة من مجموع التكاليف، إذ نجد أنها تصل إلى 50% في بعض المؤسسات من التكلفة الكلية.

ثالثاً) أهميته بالنسبة للمجتمع : تعتبر الأجور التي يحصل عليها الأفراد ذات أهمية لتحديد درجة الرخاء الذي يعيشه المجتمع وكذا المستوى المعيشي، حيث نجد في المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور مرتفعة يكون بالإمكان فرض ضرائب عالية على مداخيل الأفراد وبالتالي يكون بإمكان المؤسسات الخدمائية في الدولة تنفيذ العديد من المشاريع الخدمائية، كبناء المستشفيات، مدارس وغيرها، كما أن توفر السيولة النقدية العالية لدى الأفراد تمكنهم من إشباع رغباتهم وحاجاتهم وهذا ما يؤدي إلى تحسين مستوى معيشتهم، لذلك نجد أن الدولة عندما تسعى لتطوير مدينة أو إقليم معين يعاني الفقر والتخلف، فإنها تعمل على إنشاء مصنع في هذا الإقليم بغرض امتصاص البطالة وتوفير مداخيل نقدية لبعض أفرادها مما يعمل على تطويرهم وبالتالي تطوير المنطقة ككل.

إن مستويات الأجور تؤثر بشكل ملموس حتى على المستوى الثقافي للمجتمع حين نجد أن العائلات الفقيرة كثيراً منها تعمل على عدم دفع أبنائها إلى الاستمرار في مزاولة دراستهم بسبب ما تعانيه من مشاكل اقتصادية تحد من إمكانية استمرار الأبناء بالتحصيل العلمي بشكل لائق وصحيح.

الفرع الثاني: أهداف الأجور

تتمثل الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال سياسات عادلة للأجور والرواتب المدفوعة للعاملين في الجوانب التالية:

أولاً) إكتساب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءات العالية: حيث أن السياسة العادلة يمكنها جذب الأشخاص الكفؤين لاسيما في حالة وجود مؤسسات منافسة مع قلة العروض من الكفاءات الفردية.

ثانياً) الإبقاء على العمال الموجودين فعلاً في المؤسسة: من خلال وضع وتحديد مستويات المنافسة للدفع كما هو متوفر في المؤسسات المماثلة.

ثالثاً) توفير العدالة في الدفع: حيث أن إدارة الأفراد في المؤسسات تسعى إلى دراسة الأعمال الموجودة فيها وتقويمها لتحديد قيمة كل عمل وكل ما يستحق من أجر وفقاً لهذه القيمة، وهذا ما يؤدي إلى توفير العدالة الداخلية، كما أن المؤسسات تعمل على أن يكون مستوى الأجور لنفس العمل في المؤسسة مساوياً لمستوى الأجور في المؤسسات المماثلة في القطاع أو الصناعة أو المؤسسة الجغرافية، وبمعنى آخر أي لا بد أن يتسلم الأفراد المتساوين في الوظيفة نفس الأجور بإقرارهم في المؤسسات الأخرى وهذا ما يطلق عليه بالعدالة الخارجية.

رابعاً) تحفيز السلوك المرغوب فيه: حيث أن نظام الدفع لا بد وأن يعزز السلوك الإيجابي المرغوب فيه كالأداء الجيد والخبرة المتراكمة والمرتبطة بالعمل والولاء للمؤسسة والعمل وتحمل المسؤوليات الاجتماعية، كل هذه السلوكيات تعزز وتدعم من خلال نظام وبرامج الدفع.

خامساً) السيطرة على التكاليف: وذلك من خلال إعداد برنامج للدفع يسير وفقاً لتصور شامل ولنظرة عقلانية لمتغيرات المساهمة في الأداء، يساعد المؤسسة في تقليص التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية، حيث يقلل من معدل الدورات المنعكسة في جانبين رئيسيين في زيادة الكلفة: الأول إعداد وتهيئة عمال جدد، والجانب الثاني من الكلفة هو التدريب والتطوير لهؤلاء العمال الجدد.

سادساً) زيادة الرضى عن العمل في المؤسسة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، إضافة إلى التماسك التلقائي بين العامل والمؤسسة⁽¹⁾ ويعد هذا من الأهداف الرئيسية.

سابعاً) تحليل معدلات الدوران والغيابات والتأخيرات ومعدلات الشكاوى والإضرابات من قبل الأفراد العاملين.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الأجور

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على تحديد مستويات الأجور، ومن أهمها ما يلي:

أولاً) المستوى السائد للأجور: يجب أن تنسجم مستويات الأجور المحددة ضمن المؤسسة مع المستويات السائدة للأجور ضمن المؤسسات الأخرى وذلك بالنسبة للأعمال المماثلة، فبدون وجود هذا التناسب والتقارب، فإن المؤسسة التي تدفع معدلات أجور أقل من غيرها بالنسبة لعمل معين، فإنها ستواجه مشكلة عدم إمكان حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية وهجرة الأيدي العاملة منها وانتقالهم إلى المؤسسات التي تدفع معدلات أجر أعلى، ونجد عادة أن المؤسسات تقوم بعمل استقصاء للأجور السائدة في المنطقة التي تمارس فيها نشاطها للاسترشاد به عند إعداد هيكل الأجور والرواتب الخاص بها.

(1) سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر عمان، 2000 ص ص 286-287.

ثانياً) تكاليف المعيشة ومستوياتها : تؤثر تكاليف المعيشة ومستوياتها إلى حد كبير على عملية تحديد الأجور، إذ أن ارتفاع مستويات المعيشة أو تكاليف المعيشة تفرض تحديد مستويات للأجور مرتفعة وبشكل يتناسب وذلك، حيث أن تحديد الأجور بمستويات منخفضة يؤدي إلى عدم كفايتها لتوفير المستوى المعيشي المناسب وعدم تمكن العامل من تسديد تكاليف المعيشة بالأجور المنخفضة، إذن أنّ توفير إمكانية العيش والاستمرار للفرد وأسرته شرط هام لضمان قيام العامل بالعمل واستمراره فيه من خلال الأجر الذي يحصل عليه مقابل عمله، وإن تكاليف المعيشة يمكنها الانخفاض أو الارتفاع نتيجة ارتفاع الأسعار، في حين انخفاض مستويات المعيشة أو تكاليف المعيشة يؤدي إلى إمكانية تحديد الأجر عند مستويات أقل لأن هذا يوفر إمكانية العيش والاستمرار للعامل.

ثالثاً) قدرة المؤسسة وإمكانياتها: عند دخول نقابات العمال في مساومات ومفاوضات جماعية حول الأجور مع إدارات المؤسسة، فإنها تسعى إلى تأكيد وإثبات توفر القدرة المالية لدى المؤسسة على دفع معدلات أجور مرتفعة وذلك من خلال معدلات الربحية التي تحققها نتيجة لنشاطها، وبالتالي فإن قدرة المؤسسة على الدفع تتأثر بجملة من العوامل أهمها : وضعها بين المنظمات المنافسة، طبيعة القوانين الحكومية المعتمدة، مقدار ما تخضع لها من مستويات ضريبية، وكذلك مقدار ما تحصل عليه من دخل من مصادر أخرى أو غيرها.

أما إذا كانت هذه المؤسسات تابعة للدولة والتي لا يكون هدفها تحقيق ربح فإن القدرة على الدفع تقاس بمقاييس أخرى مثل مقدار ما تحصل عليه من ضرائب أو من خلال موارد أخرى، وبالتالي كلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها كلما كانت لديها القدرة على دفع أجور عالية والعكس إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات مالية تقل قدرتها على دفع رواتب أعلى وفي بعض الأحيان قد يقبل العمال هذا الوضع إلى أن يتحسن حال المؤسسة المالي.

رابعاً) التشريعات والقوانين العمالية⁽¹⁾: تتأثر مستويات الأجور بنوع التشريعات العمالية السائدة والتي تتضمن تحديد المستويات الدنيا من الأجور وعدد ساعات العمل وبالتالي تكون هذه التشريعات قيد على المؤسسة إلا أن هذا لا يمنع أن تقوم المؤسسة بمنح معدلات للأجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانوناً.

خامساً) الظروف الاقتصادية الطارئة⁽²⁾: قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثراً على مستويات الأجور مثل حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة ويصبح من المتوقع انخفاض مستويات الأجور في حالات الكساد والانكماش الاقتصادي وارتفاع مستويات الأجور في حال الرواج الاقتصادي.

(1) صلاح عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص 209.

سادسا) الكفاءة الإنتاجية⁽³⁾: إن مستويات الكفاءة الإنتاجية التي تحققها المؤسسة تؤثر بشكل ملموس على مدى قدرتها على دفع أجور عالية من عدمها، ولذلك نجد أن هناك ارتباط وثيق ومستمر بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل وبالتالي من غير المعقول أن تدفع مؤسسة تعاني من مشاكل في مستويات الكفاءة الإنتاجية أجورا عالية إلى الأفراد العاملين فيها.

سابعا) متطلبات العمل: هناك علاقة طردية بين مستويات الأجور من ناحية وبين متطلبات العمل من ناحية أخرى، حيث كلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها والعكس صحيح، بمعنى آخر إذا قمنا بتصنيف الوظائف المختلفة حسب درجات الصعوبة والخبرة والتعليم، فإنه يجب أن يقابل هذه الوظائف التي تتصف بالصعوبة والخبرة والتعليم مستوى أعلى من الأجور.

(2) صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص365.

(3) صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص473.

المبحث الثاني: أسس بناء الرواتب والأجور

المطلب الأول: مكونات الأجر

للأجور والرواتب مكونات تحددها المؤسسة القائمة بإعداد هيكل الأجور الخاص بها معتمدة في ذلك على جملة من القوانين واللوائح القانونية، التي تندرج اما في عقود العمل والاتفاقيات الجماعية او النصوص التنظيمية الرسمية لضمان رضا العاملين وعدم ضياع حقوقهم، فبقدر ما يحقق هيكل الأجور متطلبات الأفراد ورغباتهم بقدر ما يحقق النتائج المرجوة.

ومن هنا نتكلم عن المكونات الأساسية للأجر والمتمثلة في:

1- الأجر الثابت:

هو المبلغ النقدي الذي يدفع كأجر لا يظل ثابتا طول مدة الخدمة خدمة العامل، ولكنه يعني ان يظل ثابتا لفترة (عادة ما تكون سنة)¹، والذي يتكون من العناصر التالية:

1-1- الأجر الوطني الأدنى المضمون:

يحدد الأجر الوطني الأدنى المضمون المطبق في قطاعات النشاط بموجب مرسوم بعد استشارة نقابات العمل والمستخدمين والتنظيمات النقابية الأكثر تمثيلا. ويراعى عند تحديد الأجر الوطني الأدنى المضمون تطور ما يأتي:²

- متوسط الانتاجية الوطنية المسجلة.

- الأرقام الاستدلالية لأسعار الاستهلاك.

- الظروف الاقتصادية العامة.

وحسب المرسوم الرئاسي لسنة 2014 أصبح الأجر الأدنى المضمون 18.000 دج ابتداء من جانفي 2015.³

1-2- الأجر الاساسي (أجر المنصب):

يقصد به المشرع الجزائري في المادة 81 من قانون علاقات العمل التي تنص على أنه: " يقصد من عبارة مرتب حسب هذا القانون ما يلي: الأجر الاساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة". ومن هنا

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص 325.

² قانون العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، الجزائر، 2011، ص 39.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 01/416/2014، مؤرخ في 2014/02/223، يتعلق بتطبيق الأجر الأدنى المضمون رقم 001، منشور وزاري، 12 مارس 2014.

يمكن القول بصفة عامة أن أجر المنصب هو حاصل ضرب القيمة النقدية او المالية للنقطة الاستدلالية المقابل لمنصب العمل.¹

جدول رقم(11): يوضح جزء للشبكة الاستدلالية للمرتبات في الجزائر

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدلا لي الادنى	الصف	المجموعة
الثانية عشر	الحادية عشر	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الاولى			
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	1	د
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	2	
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	3	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	4	
173	158	144	130	115	101	86	72	58	43	29	14	288	5	
189	173	158	142	126	110	95	79	63	47	32	16	315	6	

المصدر: مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، المؤرخة في 30 سبتمبر 2007، ص 9.

1-3-الملحقات المتممة لأجر المنصب:

وتشمل مجموعة من التعويضات المرتبطة، وتتكون وفق للفقرة الثانية من نص المادة 81 من قانون علاقات العمل

مما يلي:

¹ احية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري "علاقة العمل الفردية"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، جزء2، الجزائر، 2012، ص233.

- تعويض الاقدمية او الترقية في المنصب: ويشكل هذا التعويض مقابل الاقدمية المهنية التي يكتسبها العامل في المنصب داخل المؤسسة او خارجها ويحسب على أساس نسبة مئوية من الاجر القاعدي.¹

-تعويض الضرر او الخطر: تضمنت مختلف القوانين العمالية، مبدأ التعويض عن الاضرار والمخاطر غير المأخوذة بعين الاعتبار عند تصنيف مناصب العمل وتطبيقا لهذه القاعدة، صدرت مراسيم منظمة لكيفية هذا التعويض، حيث احوالت إلى المؤسسة مهمة تحديد قائمة المناصب التي تشتمل على اضرار او مخاطر او امراض او غير ذلك.²

- تعويض المنطقة: أطلقت عليها بعض الاتفاقيات الجماعية مصطلح "تعويض عن المنطقة وشروط الحياة"، وهو التعويض الذي يمنح للعامل عندما يكون المنصب يقع في منطقة جغرافية نائية.³

- المنح العائلية: وهي المنح والتعويضات العائلية التي تمنح للعامل في شكل مبالغ مالية حسب عدد الابناء الذين هم تحت كفالته إلى غاية بلوغ سن الرشد.⁴

- الاجر المتغير (المتحرك): وهو ذلك المقابل الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ومن أمثلة البنود التي يشملها ذلك الاجر ما يلي:⁵

- البدلات التي تدفع نتيجة لتحمل اعباء معينة ترتبط بطبيعة العمل.
- المكافأة التشجيعية نتيجة للأعمال الخلاقة التي تحقق فائدة مادية وأدبية للمنظمة.
- الأرباح التي تدفع للعاملين.
- الأجور الاضافية التي تدفع للعاملين.
- الأجور الاضافية التي تدفع مقابل ساعات العمل الاضافية.

و قد نصت المادة 189 من القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية أنه "..... يتم اللجوء إلى الساعات الاضافية للضرورة القصوى للمصلحة و بصفة استثنائية، ولا يمكن بأية حال ان تتعدى الساعات الاضافية نسبة 20 % من المدة القانونية للعمل".¹

¹ احية سليمان، قانون علاقات العمل الجماعي في التشريع الجزائري المقارن "القانون الاتفاقي"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2013، ص364.

² احية سليمان، "علاقة العمل الفردية"، مرجع سبق ذكره، صص 235-236.

³ بن عزوز بن صابر، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري "الكتاب الثاني نشأة علاقة العمل الفردية والاثار المترتبة عنها"، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص89.

⁴ بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الرحانة للكتاب، ط2، الجزائر، 2003.

⁵ محمد عبد الفتاح الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 328.

المطلب الثاني: هيكل الاجور وطرق اعداده

1-تعريف هيكل الاجور:

هو تجميع الوظائف المتشابهة او المتقاربة في قيمتها النقدية بشرائح تكون بما يعرف باسم هيكل الأجور وذلك مع ملاحظة ان أساس التجميع للوظائف في درجات مالية مختلفة باختلاف طريقة التقييم المتبعة². وهي كالأتي:

- في حالة استخدام طريقة الترتيب يكون ترتيب حسب أهمية الوظائف مع وضع فواصل بين كل مجموعة متشابهة.
- في حالة طريقة التصنيف تتم العملية تلقائيا حسب القياس المستخدم.
- في حالة طريقة النقط ومقارنة العوامل.
- وتمثل هذه الطرق أكثر شيوعا عند وضع هيكل الأجور.

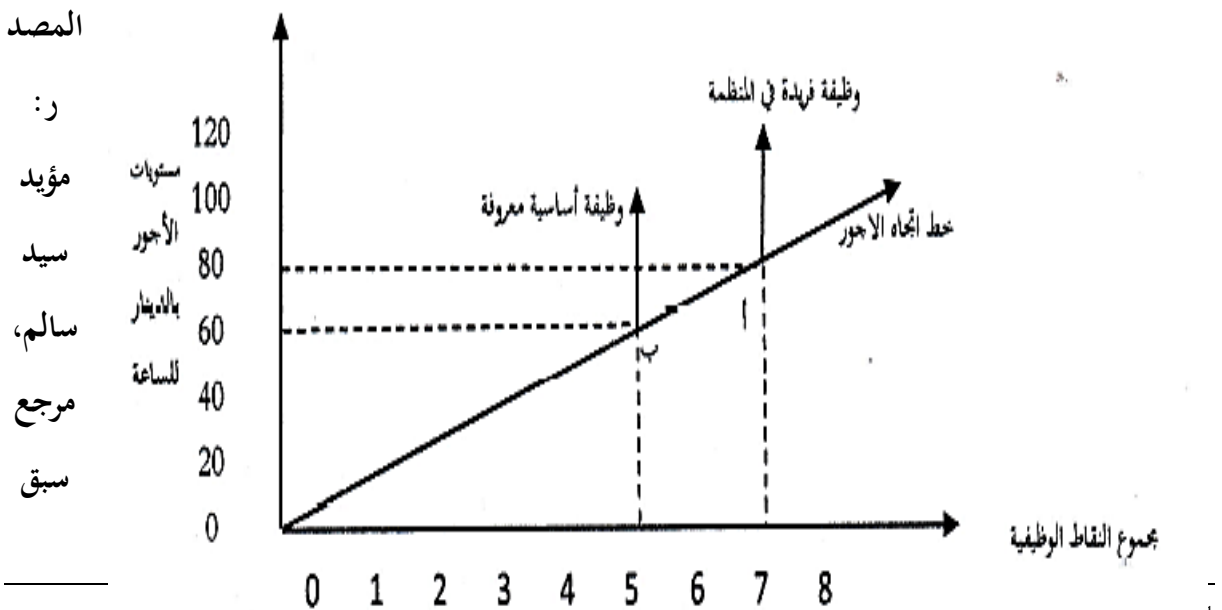
2-إعداد هيكل الأجور:

يتم اعداده على ثلاث مراحل وهي كالتالي:

- تحديد الاجر المناسب لكل وظيفة:

يعكس الاجر المناسب لكل وظيفة قيمتها النسبية والمطلقة، وهذا يعني تسعيرها في ضوء هذين العاملين، ويوضح الشكل التالي عملية توثيق بين هذين العاملين لتحديد الاجر المناسب للوظائف.

الشكل رقم(12): يوضح خريطة التشتت لتحديد الاجر المناسب



¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، امر رقم 00-00 مورح في 17 جمادى الثانية 1371 الموافق 10 جويلية 2000، يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية، العدد 46، جمادى الثانية 1427 الموافق 16 جويلية 2006، ص17.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص155.

ذكره، ص 180.

نلاحظ من خلال هذا الشكل وجود محورين: المحور الرئيسي يمثل المستويات للأجور المختلفة اما المحور الافقي يمثل القيمة النسبية للوظائف باستخدام طريقة النقط، و تمثل كل نقطة في هذا الرسم نقطة تلاقي في الأجر مع الأهمية النسبية للوظيفة، فمثلا النقطة (ا) تمثل وظيفة أساسية تقدر ب 500 نقطة على الخط الأفقي و يبلغ أجرها (80) دينار بالساعة، و بتطبيق هذا الرسم على بقية الوظائف الأساسية او الدالة نحصل على خط اتجاه الأجور التي تتجمع حوله نقطة التقاطع و يساعدنا هذا الخط في تحديد قيمة بقية الوظائف الأخرى الغير أساسية.

- هيكل الوظائف:

يتكون هيكل الوظائف من مجموعة الأعمال او الوظائف الاساسية التي تم تقييمها حسب أهميتها النسبية لهذه الأعمال لابد من تحديد الاجر الخاص لكل منها، حيث يتم تجميع الاعمال المختلفة في عدد محدود من الفئات، فهي تجنب إدارة مشقة تسعير كل عمل على حدى، اذ في هذه الحالة يتم تسعير فئة العمل و تسري فئة الأجر على كافة الأعمال المدرجة تحت هذه الفئة، و يعتمد تحديد عدد فئات الوظائف على عوامل عديدة من بينها: عدد الوظائف، مدى التفاوت او الاختلاف بين أنواع الوظائف أو الأعمال و فلسفة الإدارة بشأن استخدام الترقية كحافز لزيادة و تحسين أداء الموظف.

وكلما اتجهت الادارة إلى استخدام الترقية كوسيلة للتحفيز لابد ان يكون عدد الفئات كثير نسبيا عما لو كانت الزيادة في الاجر غير مرتبطة بالترقية، ويتراوح عدد الفئات بين خمسة فئات وخمسة وعشرون في المتوسط. كما وضحناه في الشكل السابق كيفية تكوين الشرائح الوظيفية، اذ يمثل المحور العمودي الاجور والمحور الافقي عدد النقاط التي يمكن الحصول عليها بواسطة طريقة مقارنة النقط في تقييم الوظائف.

- تحديد نطاق الاجر:

يتضح من الفقرة السابقة ان كل مجموعة من الوظائف او كل فئة يوجد فيها اجر موحد لكل الوظائف الداخلة في الفئة.

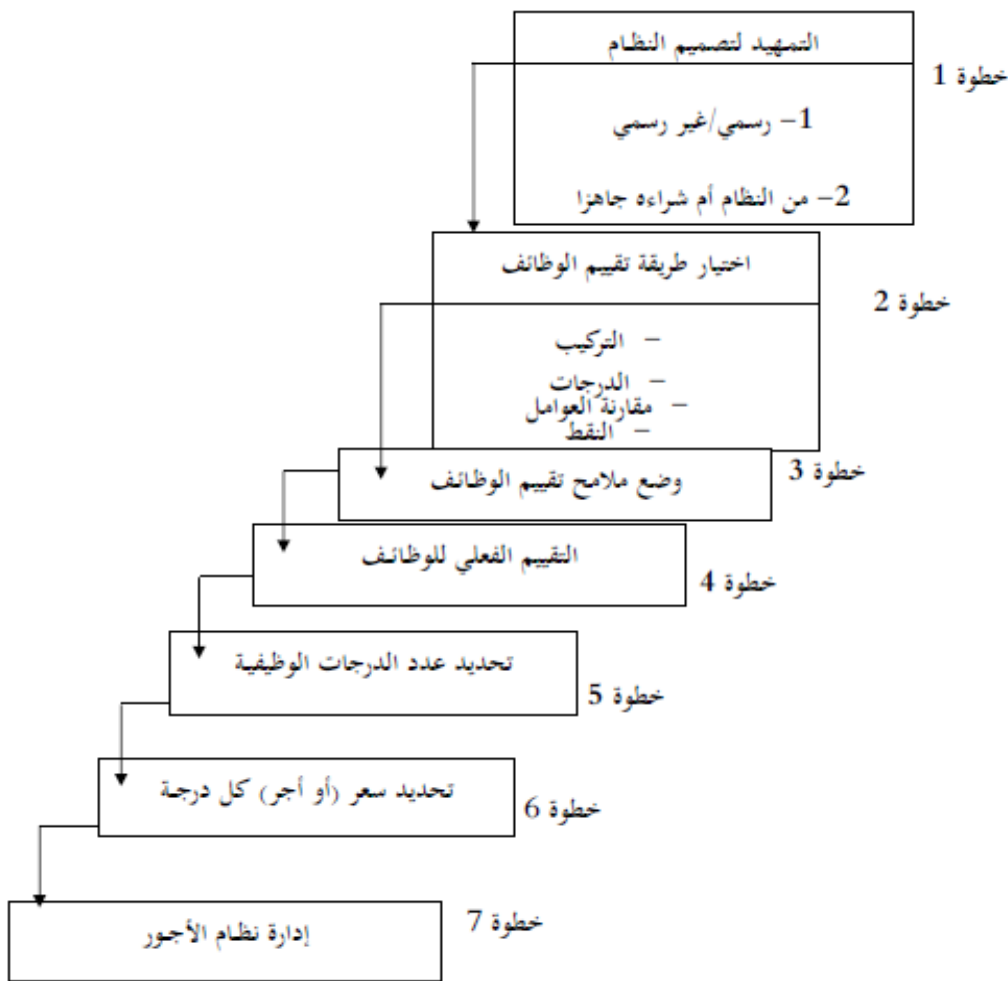
لكن مثلا لو ارادت الادارة تكريم أحد الموظفين بسبب جدارته في الاداء؟ طبعا لا خيار امامها سوى نقله إلى فئة او درجة اخرى وهذا سوف يخل بمبدأ تقييم الوظائف، والحل المناسب هو استخدام طريقة نطاق الاجر داخل كل فئة وظيفة بدلا من استخدام طريقة الاجر الموحد لجميع الوظائف، ويتم ذلك بوضع حد اعلى

للحرج حسب اداء الموظف وتميزه، وهذه الطريقة تسمح بالتدرج في زيادة الاجر داخل الوظيفة الواحدة وفقا للكفاءة والجدارة.¹

المطلب الثالث: خطوات تصميم نظام الأجور

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

الشكل رقم(13): خطوات تصميم نظام الاجور



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 201.

¹ مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 179-183.

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، أو يتم على أساس شخصي وحسب الظروف؛
- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناءً على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية). وحيث أن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة؛
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف. والبداية المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين، بتقييم الوظائف أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.¹

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف

تقييم الوظائف هي الوسيلة العملية والموضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة، حيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.²

وهناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالاتي:

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

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 190.

² فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 111

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

أولاً) طريقة الترتيب:

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

وهناك طريقتان للترتيب:

1- الترتيب البسيط.

2- الترتيب على أساس المقارنة الزوجية.

❖ الترتيب البسيط:

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

❖ الترتيب على أساس المقارنة الزوجية :

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

ولمعرفة عدد المقارنات الزوجية التي يتم إجراؤها تتبع القانون التالي:¹

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

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

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 125.

ثانياً) طريقة الدرجات:

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

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

ومن أكثر التقسيمات شيوعاً للوظائف في الشركات الصناعية التقسيم التالي:

- ❖ مجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية؛
- ❖ مجموعة الوظائف الإدارية؛
- ❖ مجموعة الوظائف الكتابية؛
- ❖ مجموعة الوظائف التسويقية؛
- ❖ مجموعة الوظائف المالية؛
- ❖ مجموعة الوظائف المعاونة.

2- تحديد عدد الدرجات، ويتم ذلك داخل كل مجموعة (أو عائلة) وظيفية معينة، ويتحدد ذلك حسب رغبة الشركة في وجود عدد قليل أو كبير من الدرجات، وحسب سياسة الترقية عبر الدرجات المختلفة. فإن أرادت الشركة فتح مجالات مستمرة للترقية وجب زيادة عدد الدرجات؛

3- توصيف الدرجات المختلفة، ويتم التركيز هنا على الواجبات، المسؤوليات، التعليم، المهارة، والخبرة؛

4- توزيع الوظائف على الدرجات، وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات (وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية)، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة.

وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات، ووصف لهذه الدرجات إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة، كما أنه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات، وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة. وعادة ما يتم استخدام هذه الطريقة في الأعمال الحكومية.

ثالثاً) طريقة مقارنة العوامل:

ويقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة. وعلى هذا فإن هذه الطريقة تمر بالخطوات التالية:

- 1- حدد عوامل التقييم يقوم القائمون بالتقييم باختيار العوامل التي سيتم مقارنة الوظائف (وتقييمها) على أساسها ومن أهم عوامل التقييم والأكثر شيوعاً واستخداماً في طريقة مقارنة العوامل نجد المسؤولية، المهارة، ظروف العمل، المجهود العقلي، والمجهود الجسمي، إلا أنه لا مانع من استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة نشاط الشركة، وحسب طبيعة الوظائف الإدارية، التخصصية، البيعية، والمالية، وغيرها؛
 - 2- حدد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها، وهي في الغالب الوظائف الرئيسية الممثلة بشكل جوهري لكل الوظائف المراد تقييمها. ويتم الاكتفاء بالوظائف الرئيسية تبسيطاً لعملية التقييم، وعلى اعتبار أن قيمتها، (وأجرها) متعارف عليه في الصناعة؛
 - 3- حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية ويتم ذلك من خلال الاستقصاء (أي مسح) الأجور في الصناعة. وهو في الغالب الأجر الشائع والمقبول لهذه الوظائف الرئيسية؛
 - 4- وزع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم ويتم بناءً على الأهمية النسبية لعوامل التقييم، فالعوامل الأهم يتم توزيع جزء أكبر من الأجر عليها، والعوامل الأقل في الأهمية تأخذ جزء أقل من الأجر.
 - 5- ضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل، حال التوصل إلى جدول توزيع أجور الوظائف الرئيسية على عوامل التقييم، يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل؛ قيم باقي وظائف الشركة ويتم ذلك بأحد باقي وظائف الشركة ومقارنتها بالوظائف الأساسية في خريطة مقارنة العوامل، أخذ في الحسبان أن هذه الوظائف تمثل علامات أساسية يهتدي بها عند تقييم باقي الوظائف.
- ومن مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم (وهو خريطة عوامل التقييم) مأخوذة من الهيكل الوظيفي والأجري داخل الشركة، كما أن التقييم يتم بوحدات أجرية مباشرة تجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة. إلا أن ما يعيبها هو اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم.

رابعاً) طريقة النقط:

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلا من الفئات الأجرية (كما في طريقة مقارنة العوامل). وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداما، وشعبية بين الشركات، وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:

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

تشمل الآتي:

❖ المسؤولية؛

❖ الخبرة؛

❖ التعليم والتدريب؛

❖ المهارة؛

❖ ظروف العمل؛

❖ المجهود العقلي؛

❖ المجهود الجسمي.

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

تقسيمها إلى عناصر فرعية، تعطى مزيدا من الفهم والدقة للنظام؛

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

وأهميتها، وترجمة ذلك إلى عدد من النقط. وعادة ما يتم البدء بعدد إجمالي من النقط (مثل 1000

نقطة) ويتم توزيعها على العوامل الرئيسية للتقييم؛

4- أعطي قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل. ويتم ذلك بتوزيع النقط الخاصة بواحد من عوامل التقييم

داخليا على العناصر الفرعية، وذلك حسب قيمتها النسبية أو أهميتها؛

5- وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات. وتشير المستويات الموجودة في كل عنصر فرعي إلى مدى توافر

هذا العنصر في الوظيفة؛

6- صمم دليلا كاملا للنقط. ويتكون هذا الدليل من شرح كامل لمعنى عناصر التقييم ومستوياته، وذلك حتى

يمكن استخدامه كأساس لتقييم الوظائف؛

7- استخدام دليل تقييم الوظائف: عندما يتاح كل من جدول النقط ودليل النقط فإن تقييم الوظائف يصبح أمرا سهلا. ويتم ذلك من خلال مقارنة بطاقة وصف الوظيفة بكل من دليل النقط وجدول النقط، وذلك لتحديد المستوى الذي تتوافر فيه العناصر الفرعية في وصف الوظيفة، وإذا تم معرفة هذه المستويات أمكن ترجمتها إلى نقط، وجمع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط.¹

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم

وتتضمن هذه الملامح ما يلي:

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

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءا. على الخطة الموضوعية، مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات

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

¹ نفس المرجع، ص ص 193، 210.

الخطوة السادسة: تسعير الدرجات

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

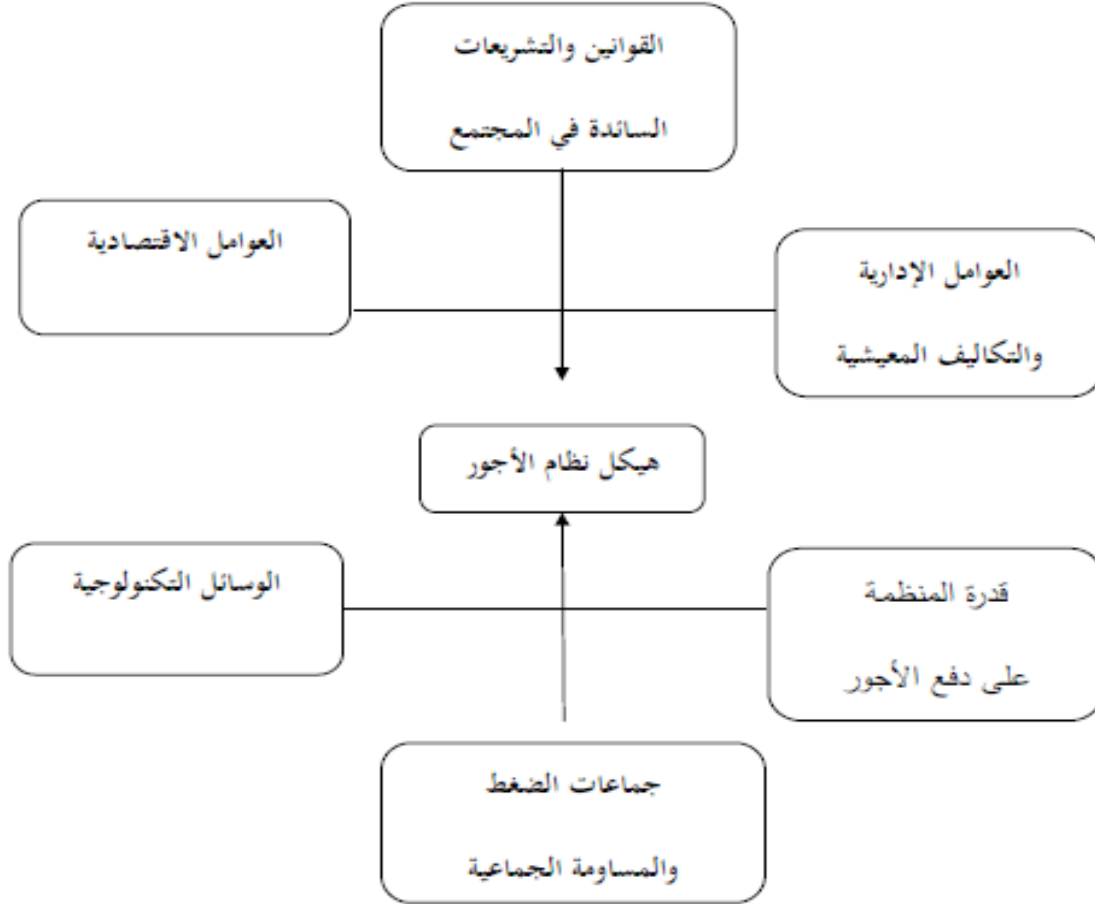
الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور

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

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور

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

الشكل: 02 العوامل المؤثرة على مستوى الأجور



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

1- القوانين والتشريعات السائدة في المجتمع:

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

يجب أن يراعي نظام الأجور الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه هذه التشريعات، علماً بأن بإمكان المنظمة أن توفر شروطاً وامتيازات تزيد عن الحد الأدنى، ولكنها لا تستطيع أن تضع شروطاً أقل.¹

2- الوضع الاقتصادي:

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

3- العوامل الإدارية وتكاليف المعيشة:

تتمثل العوامل الإدارية بحجم المنظمة وقدراتها المالية ومستوى الإنتاجية وأهمية وقيمة الوظيفة بالنسبة للمستخدم ضمن هذه المنظمة. أما التكاليف المعيشية فالمطلوب أن يتسم تحديد مستوى الأجور، خاصة لفئات الأجر الدنيا والوسطى، بحيث يوفر دخلاً كافياً لتغطية متطلبات المعيشة. وبعبارة أخرى، قد يحجم الأفراد عن العمل لدى المنظمة أو قد يجمعون بين وظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية احتياجاتهم لذلك تساعد المعلومات عن تكاليف المعيشة في تحديد مستوى الأجور والحدود الدنيا لها.²

4- جماعات الضغط والمساومة الجماعية:

تستخدم المساومة الجماعية في كثير من الدول خاصة الدول الرأسمالية على نطاق واسع ومقبول كأساس تعتمد عليه المنظمات في تحديد معدلات الأجور والمزايا المادية الإضافية الأخرى. إن هيكل الأجور الذي يوضع نتيجة للمساومة الجماعية عن طريق بعض المنظمات التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة أو في المنطقة الجغرافية، قد يشكل النموذج الذي تتبعه الشركات الأخرى في نفس الصناعة أو المنطقة الجغرافية. كما أن الزيادات المستمرة في مستويات الأجور والمدفوعة للعاملين والتوسع في برنامج الخدمات الإضافية، قد يكون أيضاً نتيجة لضغوط مساومات النقابات والاتحادات العمالية أكثر من أي مجهود فردي آخر. إن جهود

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد -، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 27

² يوسف حجيم الطائي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 354

النقابات، وأيضاً تهديدات الجهود المنظمة لجماعات الضغط قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة وموحدة داخل القطاعات المتشابهة، وأيضاً بين المناطق الجغرافية المتشابهة في الدولة، بالإضافة إلى ذلك فإن نقابات العمال تبذل جهودات كبيرة تساعد على إصدار تشريعات تتناول الأجور وساعات العمل والمزايا الإضافية.

5- الوسائل التكنولوجية واستخدامها:

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

6- قدرة المنظمة على دفع الأجور:

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

- مستويات الأجور السائدة في سوق العمل

إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها¹.

- الإنتاجية

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

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 110

المبحث الثالث : هيكل وتطور نظام الأجور في الجزائر

نحاول التطرق في هذا المبحث إلى هيكل الأجور، حيث أن عملية وضع نظام ذو فعالية للأجور تعتبر من أحد مهام الإدارة التي تحتاج إلى عناية فائقة، لذا كان من الضروري عرض طريقة وضع هذا النظام والعناصر المرتبطة به من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تطور قانون العمل في الجزائر⁽¹⁾

من المعروف أن الأجر عرف تطورات عديدة وذلك من خلال التغييرات التي مست قانون العمل في الجزائر لما كان يغلب عليه الأحكام الفرنسية، ما ألزم ضرورة إدخال تعديلات على قانون العمل وفي الوقت نفسه وضع قوانين تنظيمية تتماشى مع التطورات الحادثة حوله، وللوقوف على حقيقة هذا التطور، سنتعرض لتطورات قانون العمل، غير أنه يجدر بنا الإشارة إلى مفهوم قانون العمل قبل استعراض مراحل تطوره، حيث يمكن فهم قانون العمل في الجزائر على أنه مجموعة القواعد القانونية والتنظيمية والاتفاقية التي تحكم وتنظم مختلف أوجه العلاقات القائمة بين العمال والمؤسسات المستخدمة وما يترتب عليها من حقوق والتزامات ومراكز قانونية للطرفين.

وتتمثل مراحل تطور قانون العمل في الجزائر فيما يلي:

الفرع الأول: مرحلة ما قبل ظهور القانون الأساسي للعام للعمال (1962 – 1977) :

تتميز هذه المرحلة بأن السنوات الأولى بعد الاستقلال عرفت تطبيق القانون الفرنسي الذي بقي ساري المفعول إلى غاية 1975/07/05، وهذا بمقتضى القانون 62-57 المؤرخ في 1962/12/31 القاضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية، إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية مما نتج عنه فراغ في مجال قانون العمل، باستثناء قانون الوظيف العمومي الذي صدر في 1966/06/02 وبعض النصوص التطبيقية له إلى غاية جوان 1971، حيث بهذا التاريخ تم إصدار فاتحة قوانين العمل في الجزائر لاسيما فيما يخص تحديد مفهوم العمال وتكريس مبدأ المساواة بين العمال في الحقوق والواجبات، غير أنه لم يحدث أي تنظيم تقني لعلاقات العمل الفردية أو الجماعية، لأن هدفه كان إقامة وتكريس نظام مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاقتصادية، ومن ثم فإن مختلف القطاعات استمرت بها الفوارق في الحقوق والواجبات.

وبحلول سنة 1975 التي تعد انطلاقة من القوانين والنظم الخاصة بعلاقات العمل بالمفهوم التقني للتنظيم من أجل تنظيم علاقات العمل في القطاع الخاص بصفة أساسية، صدر القانون المتعلق بالشروط العامة لها، إضافة

(1) سليمان أممية، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-53.

إلى مجموعة من النصوص الأخرى المتعلقة بالعدالة في العمل والمدة القانونية له وتحديد اختصاصات مفتشية العمل إلى جانب بعض النصوص التنظيمية الأخرى.

ونظراً لأنه لم يتضمن أي استثناء صريح للقطاع العام من نطاق تطبيقه، فقد تم اللجوء إلى أحكامه عند إبرام بعض الاتفاقيات الجماعية بين المؤسسات العامة الاقتصادية وعمالها.

وإجمالاً نشير إلى أن هذه المرحلة تميزت بعلاقات العمل لاسيما في القطاع العام بعدم التجانس والانسجام فيما يخص تطبيق القوانين في هذا القطاع كون المؤسسات العمومية تفتقد للنظرة الموحدة في تطبيق القوانين الفرنسية، ما عرض مصالح العمال للانتهاك وعلاقات العمل للفسخ، وكون المؤسسات العمومية غابت فيها القوانين والنصوص الخاصة بتنظيم علاقات العمل ما خلق الفوضى واللا استقرار.

الفرع الثاني : مرحلة ظهور القانون الأساسي العام للعامل (1978 – 1989) :

تعتبر هذه المرحلة منعرج هام حيث انطلقاً من المبادئ والأحكام التي حددها الميثاق الوطني والدستور الصادر عام 1976، جاء ما يسمى القانون الأساسي العام للعمال الذي عمل على توحيد النظام القانوني المطبق على كافة علاقات العمل في البلاد في كافة قطاعات النشاط، حيث صار يحكم الفئات العمالية على اختلاف أصنافها ودرجاتها ومهنها والقطاعات التي تنتمي إليها بما فيها قطاع (الوظيف العمومي) الوظيفة العامة، الأمر الذي أوجب إصدار عدة نصوص قانونية بلغت أكثر من 20 نص قانوني وأكثر من مئة نص تنظيمي تناولت العديد من المسائل أهمها تحديد المدة القانونية للعمل والعطل، تنظيم الأجور والمرتبات، الضمان الاجتماعي.

الفرع الثالث : مرحلة ظهور قانون علاقات العمل 90-11 وما بعده

بدأ التحضير لهذا القانون مع بداية التحضير لمرحلة استقلالية المؤسسات الاقتصادية الصناعية والتجارية نظراً لفشل القانون الأساسي العام للعامل في تحقيق الأهداف المرجوة منه، ونظراً لحده من مبادرة المؤسسات لتحسين الفعالية وتشجيع الإبداع والاختراع، ما يستدعي تكييف تلك الأحكام مع المحيط الاقتصادي الجديد، إما بتعديلها أو تعويضها بأخرى جديدة تتماشى ومتطلبات التسيير الاقتصادي لمختلف المؤسسات الوطنية، ومن ثم فإن هذه المرحلة تميزت بتقديم اقتراحات تصحيحية للسلبات التي شهدتها تطبيق القانون الأساسي العام للعامل وجاءت الاقتراحات في شكل خطة عمل تتكون من 3 خطوات أو مراحل⁽¹⁾ :

(1) أهمية سليمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-55.

أولاً: غطت الفترة الأولى ما بين 1988-1989: وتمثلت في تحرر المؤسسات قليلاً من قيود القانون الأساسي العام للعامل وفي تحضير التعديل الشامل لهذا القانون.

ثانياً: أما الثانية فغطت سنة 1990: وتمثلت في إصدار التعديلات الطارئة على القانون الأساسي العام للعامل أو القانون الجديد في حالة إلغائه.

ثالثاً: المرحلة الثالثة امتدت من 1990 إلى غاية 1994 وتمثلت في متابعة إصدار كل القوانين والنظم الخاصة بقطاع العمل.

وأخيراً، فإن ما ميز قوانين العمل الصادرة ما بعد 1990 اعتمادها على فكرة الفصل بين قطاع المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة من جهة، وبين قطاع الوظيف العمومي من جهة أخرى.

وهكذا يمكن القول بأن قانون 90-11 ساهم بشكل فعال في تطوير القانون العام للعامل واستحداث أحكام جديدة تسير الوضع الجديد للمؤسسات.

المطلب الثاني: علاقات العمل وفقاً لقانون 90/11

قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410هـ الموافق لـ 21 أبريل 1990م يتعلق بعلاقات العمل، ويحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال الأجراء والمستخدمين، وتسبق عملية انعقاد علاقة العمل وإثباتها مرور العامل بمرحلتين هما:

المرحلة التجريبية: وفق هذه المرحلة يتم وضع العامل تحت الملاحظة لفترة محددة للتأكد من كفاءته في أداء العمل الموكل إليه.

مرحلة التثبيت أو الترميم: بعد انتهاء التجربة بنتيجة إيجابية يتم تثبيت العامل بصفة نهائية في المنصب الذي درب عليه، وهذا وفقاً لعقد عمل لمدة محدودة أو غير محددة مقابل أجر معين محدد سلفاً، وقد حدد هذا القانون شروط التوظيف وكيفياته، كما حدد حقوق وواجبات العامل، سيتم التطرق إليهما من خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: شروط التوظيف وكيفياته⁽¹⁾

العمر الأدنى للتوظيف لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقل عن ستة عشر (16) سنة إلا في الحالات المتعلقة بعقود التمهين التي تعد وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما، كما لا يجوز توظيف القاصر في الأشغال الخطيرة، والأماكن غير الصحية أو الأشغال التي تمس بالأخلاقيات، ويجب على المؤسسة المستخدمة تخصيص مناصب عمل للمعوقين وفق كيفية محددة عن طريق التنظيم، وكل ما يؤدي إلى التمييز بين العمال يعد باطلاً من أحكام منصوص عليها في الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية أو عقد العمل ومن واجبات العامل.

(1) المواد 15-21، من قانون العمل.

أن يؤديوا بأقصى ما لديهم من قدرات الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بعناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يضعه المستخدم.

أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية.

أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم أثناء ممارسته العادية لسلطاته في الإدارة.

أن يراعوا تدابير الوقاية الصحية والأمن التي يعدها المستخدم وفقا للتشريع والتنظيم.

أن يتقبلوا أنواع الرقابة الطبية الداخلية والخارجية التي قد يباشرها المستخدم في إطار طب العمل أو مراقبة المواظبة.

أن يشاركوا في أعمال التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف التي يقوم بها المستخدم في إطار تحسين التسيير أو

فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل تحسين الوقاية الصحية والأمن.

ألا تكون لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو زبونة أو مقابلة من الباطن إلا إذا كان

هناك اتفاق مع المستخدم، وأن لا تنافسه في مجال نشاطه.

أن لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع وطرق التنظيم وبصفة عامة أن لا

يكشفوا مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطتهم السلمية.

أن يراعوا الالتزامات الناجمة عن عقد العمل.

ويشمل التمييز مجال الشغل والأجرة أو ظروف العمل على أساس السن والجنس أو الوضعية الاجتماعية

أو النسبية والقرابة العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها، غير أنه يمكن للعامل

الجديد التوظيف لمدة تجريبية لا تتعدى ستة (06) أشهر، ويمكن أن ترفع هذه المدة إلى (12) شهرا إلا مناصب

ذات التأهيل العلمي، وتحدد الفترة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموعهم عن طريق التفاوض الجماعي

وللعامل خلال المدة التجريبية نفس حقوق العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة كما يخضع لنفس

الواجبات، وتحسب هذه المدة بعين الاعتبار عند حساب الأقدمية لدى الهيئة المستخدمة، وهذا إذا ما ثبت في

منصبه عقب انتهاء الفترة التجريبية، كما لا يجوز لأحد الطرفين وقف أي فسخ علاقة العمل خلال المدة التجريبية

دون تعويض ومن دون إشعار مسبق، كما يسمح للمستخدم بتوظيف أيدي عاملة أجنبية عند غياب اليد العاملة

المؤهلة، وذلك حسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

الفرع الثاني: حقوق وواجبات العمال⁽¹⁾

يتمتع العمال بالحقوق الأساسية التالية:

ممارسة الحق النقابي، التفاوض الجماعي، المشاركة في الهيئة المستخدمة، الضمان الاجتماعي والتقاعد، الوقاية

الصحية والأمن وطب العمل، الراحة، المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها، اللجوء إلى الإضراب.

(1) المواد 6، 7 من قانون 11/90.

كما يحق للعمال أيضا في إطار علاقة العمل ما يلي:

التشغيل الفعلي، احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامتهم، الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على أهليتهم واستحقاقهم، التكوين المهني والترقية في العمل، الدفع المنتظم للأجر المستحق، الخدمات الاجتماعية، كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا.

وتتمثل الراحة الأسبوعية في الجزائر وفي ظروف العمل العادية يوم الجمعة، كما يمكن تأجيل الراحة الأسبوعية أو التمتع بها في يوم آخر إذا استدعت الضروريات الاقتصادية أو ضروريات تنظيم الإنتاج، وللهيئات والمؤسسات الأخرى الحق في جعل الراحة الأسبوعية تناوبية إذا كان التوقف عن العمل فيها يوم العطلة الأسبوعية يتعارض مع طبيعة نشاط الهيئة أو المؤسسة⁽¹⁾.

أما فيما يخص العطل، فللعامل الحق في الاستفادة من عطلة سنوية مدفوعة الأجر محددة قانونا بت 30 يوما عن سنة العمل الواحدة، محسوبة على أساس يومين ونصف اليوم من كل شهر عمل، وتمنح عطلة إضافية لا يمكن أن تقل عن 10 أيام في سنة العمل الواحدة، في المناطق الجنوبية كما هي محددة عن طريق التنظيم.

كما تعتبر أيام العيد الدينية والوطنية أيام عطل مدفوعة الأجر، وكذلك الأعياد والمناسبات ذات البعد الدولي كرأس السنة الميلادية، أول ماي وغيرها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الحق في الراحة ليس مطلقا لأن هناك عمال تمنعهم طبيعة العمل من الاستفادة من هذه الإجازات القانونية، ويتم تعويضهم بإجازات مع منحهم أجورا إضافية عن العمل في هذه الأيام. كما تضمن أيضا القانون 90-11 الأحكام الخاصة بالغيابات⁽²⁾:

حيث أنه لا يمكن أن يتقاضى العامل مهما كان منصبه أجرا عن فترة لم يعمل فيها إلى في الحالات الاستثنائية التي يضطر العامل فيها إلى التغيب عن مكان العمل مثل المشاركة في بعض الندوات، إجراء مسابقات وامتحانات أكاديمية أو مهنية، تأدية مهام مرتبطة بتمثيل نقابي أو تمثيل المستخدمين، دورات تدريبية ودورات التكوين، المرض... الخ.

المطلب الثالث: الأحكام الخاصة بالعمل

تشارك كل من السلطة العامة وأصحاب العمل والعمال في المسائل الخاصة بظروف وشروط العمل، لاسيما ما يخص الجوانب التنظيمية، ولقد تضمن قانون 90-11 علاقات العمل بالإضافة إلى الأحكام الخاصة بمدد العمل وماله علاقة مباشرة بالمدد القانونية للعمل، كالعمل الليلي، الراحة القانونية، وهو ما نوجزه فيما يلي:

الفرع الأول: المدد القانونية للعمل⁽¹⁾

يقصد بالمدد القانونية للعمل الفترة الزمنية اليومية أو الأسبوعية التي يلتزم فيها العامل بوضع نفسه ووقته تحت تصرف وخدمة صاحب العمل، أو بمعنى آخر تلك المدد الزمنية التي يلتزم بقضائها في مكان العمل.

(1) المواد 36-37 من القانون 90-11.

(2) المواد 53-56 من القانون 90-11 (من نفس القانون).

(1) أهمية سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 124, 125.

إن مسألة تحديد المدة القانونية للعمل تعد من أولى الاهتمامات التي شغلت المشرع الجزائري، حيث حدد مدة العمل القانونية خلال الأسبوع بـ 44 ساعة أثناء ظروف العمل العادية¹ موزعة على 5 أيام كاملة على الأقل، كما نصت المادة 90-11 في المادة 26 منه بأنه لا يجوز أن تتعدى بأية صفة كانت مدة العمل اثنتي عشرة ساعة (12) في اليوم، لكن عدلت فيما بعد المادة 2 من قانون 97-03 وأصبحت المدة القانونية للعمل هي 40 ساعة في الأسبوع وقد منح المشرع أمر توزيع المدة القانونية للعمل للمؤسسات المستخدمة بالتشاور مع ممثلي العمال، إما بالاتفاقيات الجماعية للعمل أو بالنظم الداخلية للعمل.

الفرع الثاني: الراحة الأسبوعية، العطل، الغيابات

للعامل الحق في الراحة الأسبوعية التي يبلغ حدها الأدنى 24 ساعة متتالية، بعد كل أسبوع من العمل²، إذ نجد أن أول نص وطني في هذا المجال قد نص في المادة 199 منه على ذلك.

حدث من الأحداث العائلية، كزواج العامل أو ولادة مولود له، زواج أو وفاة أحد فروع العامل أو أحد أصوله وعطلة العامل في كل حالة من هذه الحالات 3 أيام كاملة مدفوعة الأجر. عطلة الأمومة التي تستفيد منها المرأة الحامل خلال فترات قبل وبعد الولادة. ما يتعلق بأداء فريضة الحج أو واجب الخدمة الوطنية.

بالإضافة إلى التسهيلات المحددة في النظام الداخلي للمؤسسة.

المطلب الرابع: علاقة الاجر بالرضا الوظيفي للعامل

إذا اعتمدنا الربط بين الرضا واشباع الحاجات فإننا نقر بأهمية الاجر، وضرورته لتحقيق الرضا، وذلك لكون النقود الوسيلة الوحيدة التي تقتنى بها متطلبات الحياة وتحسين الظروف المعيشية وبالتالي فهو عنصر اساسي من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي.³

وهذا يدل على وجود علاقة بين الاجر والرضا الوظيفي، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات: دراسة (ميلر 1941)، دراسة (طوماس 1939)، ودراسة (كندل وسميث 1963)، حيث أكدت على وجود علاقة طردية بين مستوى الاجر والرضا الوظيفي، ويتضمن الرضا عن الاجر تناسب الاجر مع العمل و كذا تناسبه مع تكلفة المعيشة، و هو ما يعرف بعدالة العائد، فحينما يعتقد الفرد انه يحصل على اجر يتناسب مع مهارته من جهة و مقارنته مع زملائه في العمل من جهة اخرى من شأنه ان يخلق لديه احساسا بالرضا.

فالرضا عن الاجر إذا ينجم عنه عدة اثار ايجابية، اما غيابها فسيؤدي الى ظهور اثار سلبية من طرف الموظف.

¹ المادة 22 من قانون 90-11.

² أهمية سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 128.

³ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 58.

خاتمة الفصل:

نلخص في هذا المبحث إلى ان الأجر ذا أهمية بالغة سواء على الفرد او المنظمة او المجتمع، وذلك باعتباره المصدر الأساسي لتلبية المتطلبات اليومية، ولهذا يسعى جميع الأفراد للالتحاق بعمل ما من اجل الحصول عليه.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني
للتأمين عن البطالة – وكالة قائمة –

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة

هو جهاز استحدث لمساعدة البطالين البالغين من العمر ما بين 30-50 سنة لتمكينهم من انشاء مؤسساتهم وبعث مشاريعهم على ان يكون مبلغ الاستثمار لا يفوق 10 ملايين دج . بدء بتجسيده في جانفي 2004 و هو مستفيد من مرافقة المؤسسات المالية ، ويهدف إلى خلق المؤسسات الصغيرة و و يقوم على:

- المساهمة الشخصية لباعث المشروع
- قرض غير مكافئ (بدون فائدة) من طرف الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة
- قرض بنكي بدون نسبة فائدة .
- اعفاء من الرسم على القيمة المضافة في مرحلة الاقتناء
- الاعفاء من الضريبة في مرحلة الاستغلال مدة 03 سنوات
- وهو موجه:
- للمسجلين في الوكالة الوطنية للتشغيل بصفة طالب عمل ، المقيمين في الجزائر
- غير ممارس بنشاط للحساب الخاص.
- غير مستفيد من اجراءات الدعم اخر لاستحداث انشاط
- القدرة على المساهمة في تمويل المشروع مع التمتع بالتأهيلات او المهارات اللازمة المتوافقة مع طبيعة المشروع .

شروط الاستفادة

- أن يكون مسجلا لدى مصالح الوكالة الوطنية للتشغيل.
- أن لا يكون شاغلا منصب عمل مأجور ا و ممارسا نشاط لحسابه الخاص عند إيداعه طلب الإعانة التمويل
- يتوقف الحد الاذني للأموال الخاصة على مبلغ الاستثمار المراد إحداثه أو توسيعه و يحدد حسب المستويين الآتيين :

المستوى الأول : 1 بالمائة من المبلغ الإجمالي للاستثمار عندما يقل هذا الاستثمار عن خمسة ملايين دينار أو يساويها .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المستوى الثاني : 2 بالمائة من المبلغ الإجمالي للاستثمار عندما يفوق هذا الاستثمار خمسة ملايين دينار و يقل عن عشرة ملايين دينار أو يساويها .

يتغير مبلغ القرض غير المكافئ و يحدد حسب المستويين الآتين :

المستوى الأول : 29 بالمائة من الكلفة الإجمالية للاستثمار عندما يقل هذا الاستثمار عن خمسة ملايين دينار أو يساويها .

المستوى الثاني : 28 بالمائة من الكلفة الإجمالية للاستثمار عندما يفوق هذا الاستثمار خمسة ملايين دينار و يقل عن عشرة ملايين دينار او يساويها .

لا يمكن أن يتجاوز مبلغ القرض غير المكافئ مليون (1000.00 000). يمكن ان تتمم قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من القرض المكافئ عند الحاجة بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالعمل و التشغيل و الوزير المكلف بالمالية .

قرض إضافي غير مكافئ للبطالين ذوي المشاريع مبلغه 500000.00 دج للتكفل بايجار المحل المخصص لاحداث نشاطات إنتاج السلع و الخدمات باستثناء النشاطات المذكورة سابقا و النشاطات غير المقيمة. يمنح هذا القرض عندما يلجأ البطال أو البطالون ذوو المشاريع إلى تمويل بنكي في مرحلة أحداث المشروع. التسديد

-5- سنوات لتسديد القرض البنكي الاصيلي و -05- سنوات لتسديد قرض ص.و.ت.ب.

الطعون

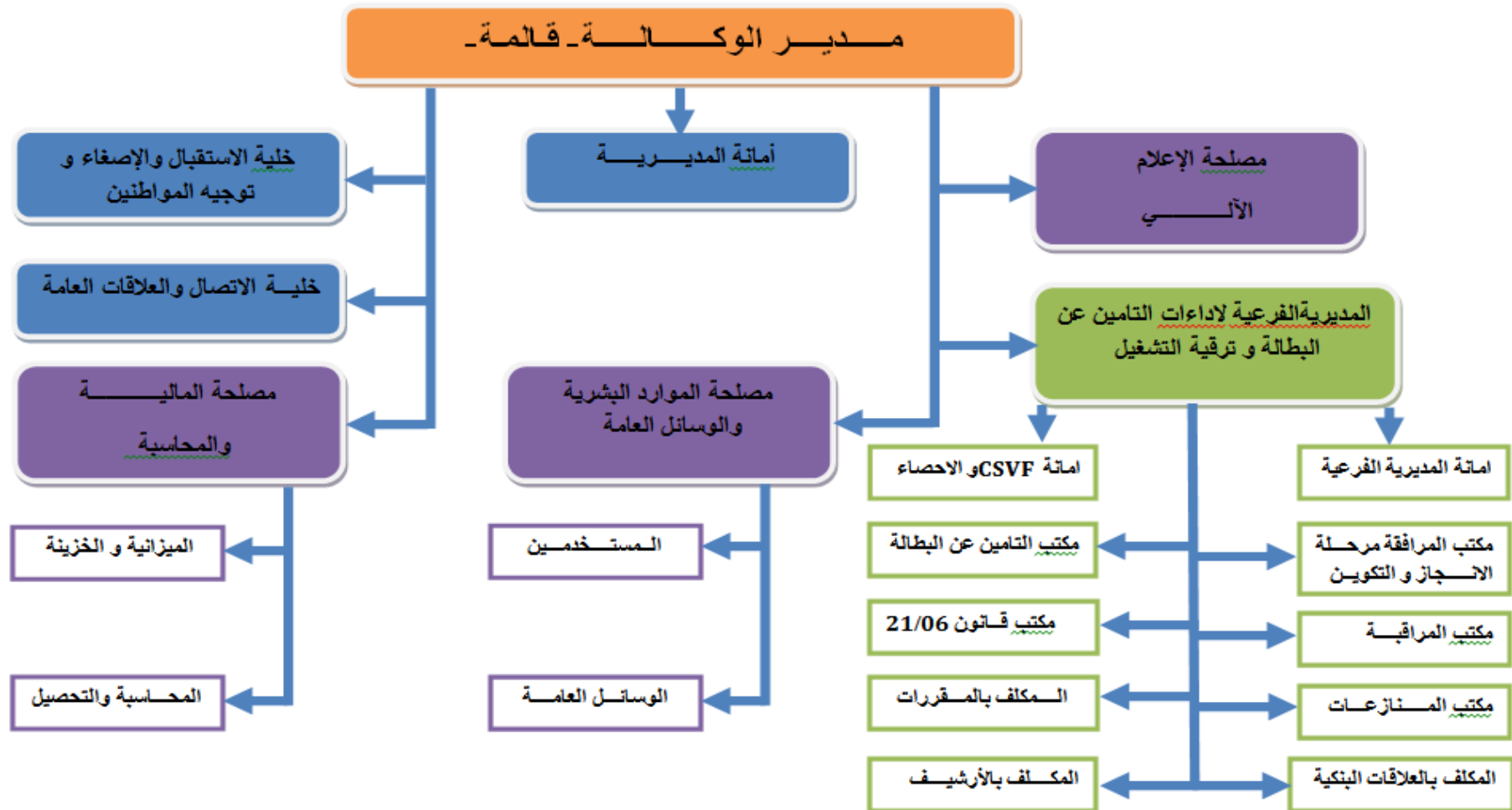
تحدث على مستوى المديرية العامة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لجنة وطنية للطعن تكلف بالفصل في الطعون المقدمة من البطالين ذوي المشاريع الذين ترفض مشاريعهم من قبل لجنة الانتقاء و اعتماد و تمويل مشاريع الاستثمار على مستوى الولايات و تشكل من

المدير العام للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة أو ممثله رئيسا

ممثل المديرية العامة للوكالة الوطنية للتشغيل عضوا

ممثل المديرية العامة للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عضوا

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

المطلب الثالث: نموذج إعداد كشف الراتب في المؤسسة:

تخضع كشوف الرواتب لمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة للإتفاقية الجماعية لهيئو الضمان الاجتماعي وهي ليست تابعة للتوظيف العمومي:
نموذج كشف الراتب للعامل X:

CAISSE NATIONALE D'ASSURANCE CHOMAGE DIRECTION REGIONALE - ANNABA Résidence les Platanes Bt. A. Plaine Ouest - Annaba -				BULLETIN DE PAIE			
NOM : ██████████				PERIODE : Mai 2020			
AFFECTATION				EMPLOI			
24075 AGENCE GUELMA				043 CHARGE D'ETUDES NIV 1			
DATE D'ENTREE	SIT.FAM	CAT.SEC	M.P	N° DE COMPTE		N° SECURITE SOCIALE	CONGE
05/06/2018	C	1521	3	00300821000563520026			
ELEMENTS DE REMUNERATION				NOMBRE/BASE	TAUX	VERSEMENTS	RETENUES
SALAIRE BASE MENSUEL						54 850.00	
IND. EXP. PROF.				54 850.00	2.00	1 097.00	
P.R.I (TAUX)				54 850.00	23.00	12 615.50	
RET. S/S (CNAS)				68 562.50	9.00		6 170.63
RET. I.R.G				62 391.87			12 217.00
PRIME PANIER JOUR				22.00	900.00	19 800.00	
IND. DE TRANSPORT						3 000.00	
RET. PRET SOCIAL				25 000.00			5 000.00
RET.AVANCE EXCEPTIONNELLI				5 000.00			5 000.00
RETENUE MUTUELLE				68 562.50	1.500		1 028.44
NET A PAYER						61 946.43	

نموذج الإعداد الشهري لشهر أوت 2020:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale
Caisse Nationale d'Assurance Chômage C.N.A.C
PRI MOIS D'AOUT 2020

ENCE المنظمة	الاسم	اللقب	الوظيفة	مغادرة	التغيب	التواجد	العمل	الجودة	التواجد	الدرجة
TEBOULA	Azize	Sous Directeur				5	7	8	5	25
KOUICHE	Hassiba	Chf d'études tech NIV02				5	7	8	5	25
MAR	Mourat	Chf d'études tech NIV02				5	5	5	5	20
BAB	Amel	Chf d'études Princ		10h		5	7	7	5	24
LAOUB	Ilhem	Chf d'études Tech				5	5	5	5	20
LI	Imene	Chf d'études Tech				5	5	5	5	20
HDOUDI	Hassifa	Chf d'études Tech				5	5	5	5	20
ZI	Brachia	Chargé d'études Princ				5	5	5	5	20
TOLMI	I Ilhem	Chief Service Finance				5	7	8	5	25
IR	NADILA	Chargée d'études				5	5	5	5	20
SSAQUI	Dounia	Chargée d'études				5	5	5	5	20
ADRIA	MOUNA	Chargée d'études				5	7	8	5	25
IKI	Rahab	Technicien Sup N°2				5	5	6	5	21
MAIRI	SALAH	Contrôleur Niv 02				5	7	8	5	25
QBIA	FAICAL	Contrôleur Niv 03		04h		5	7	8	5	25
VOUI	MED	Contrôleur Niv 04				5	7	8	5	25
ED	SAID	Chf Soc des Moy et Pers				5	7	8	5	25
IADJAR	ALI	Chargée d'études Tech		06h		5	5	5	5	20
INE	CHOUKRI	Chargée d'études				5	6	6	5	22
IA	Moumia	Chf de Service		10h		5	6	7	5	23
HOUD	SIHEM	Chargée d'études				5	5	5	5	20
HOUDI	NADA	Chargée d'étude Niv 01		7h		5	5	7	5	22
EDDOUR	SARRA	Chargée d'études				5	5	5	5	20
BI	HAKIMA	Chargée d'études Techn		06h		5	6	6	5	22
LANI	FADILA	Secrétaire de Dir Princ				5	6	6	5	22
ULA	Bilal	Analyste niveau 2				5	7	8	5	25
SE	Othmane	Chf de Service 2me classe				5	7	7	5	24
SE	Yamina	Chf de Service				5	7	8	5	25
ELDI	Amor	Chf de Parc				5	6	7	5	23
INI	Mounir	Chauffeur V/L				5	5	7	5	22
JA	Rachid	Facotum	50h			5	5	7	5	22
NE	Fateh	AGT SEC ET PREV				5	6	6	5	22
	Salah	AGT SEC ET PREV				5	7	6	5	23
I	Samsic	AGT SEC ET PREV				5	7	7	5	24
BHIA	ZAKI	AGT SEC ET PREV				5	5	6	5	21
FELFEL	HACENE	AGT SEC ET PREV				5	6	7	5	23
AZI	Med RIDHA	AGT SEC ET PREV				5	6	7	5	23
AKH	FATEH	Aide Archiviste		03h		5	5	7	5	22
ZI	FAICAL	VERIFICATEUR		03h		5	7	7	5	24
HI	Houria	F. de ménage				5	6	6	5	22
ANI	PARIDA	F. de ménage				5	6	6	5	22
TROUSSE	AHMED	Compt Du Recouvrement		10h		5	7	8	5	25
RE	ADEL	Secrétaire de Dir Princ				5	6	6	5	22
VCHE	NABILA	Chargée d'études				5	5	6	5	21
AKH	WALID	Chargé d'études		04h		5	4	8	5	22



مختبر من طوبوكية
عن البطالة ودراسة التأمين
للبنك القومي للتأمين عن البطالة

المطلب الرابع : تحليل و تفسير البيانات الميدانية:

1-تفريغ و تحليل البيانات المتعلقة بتسيير الأجور في المؤسسة:

أ- الجدول رقم '12' يبين تأثير الحوافز المادية على انتماء العامل:

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير الحوافز المادية على انتماء العامل للمؤسسة
%86	38	نعم
%14	6	لا
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية أفراد العينة و المقدرة بـ 86% يرون بان الحوافز المادية لها تأثير على انتماء العامل للمؤسسة، و هذا راجع إلى انه كلما قدمت المؤسسة تحفيز مادية لعمالها من هدايا، تعويضات مادية، و قروض كلما أحس العامل بان مؤسسته تولي أهمية له و انه عضو منها، فالحافز المادي يوفر للعامل الراحة المادية و النفسية مما يجعله مقبل على العمل بأكثر نشاط و حيوية، و هذا ما أكدته دراسة مررت عليها في مذكرتي و التي تحمل عنوان الحوافز المادية و دورها في صنع الولاء التنظيمي حيث توصل إلى ان الحوافز المادية لها اثر على ولاء و انتماء العامل لمؤسسته.

حيث انه كلما أهملت المؤسسة الحوافز المادية كلما أحس العامل بعدم الارتياح و انه ليس مهم بالنسبة للمؤسسة، فيتولد لديه الشعور بعدم الانتماء لهذه المؤسسة و يتقلص أداءه و عمله، في حين نجد نسبة 14 % من مجموع العينة ترى ان الحوافز المادية لا تؤثر على انتماء العامل للمؤسسة فهي ترى بان هناك حوافز أخرى و هي الحوافز المعنوية، فهذه الفئة تهتم بالجانب المعنوي و بنفسية العامل و ارتياحه أكثر من الجانب المادي.

ب- الجدول رقم '13' يبين تتبع المؤسسة لنظام أجور واحد:

النسبة المئوية	التكرارات	تتبع المؤسسة لنظام اجور واحد
32%	14	نعم
68%	30	لا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية أفراد العينة و المقدرة ب68% صرحوا بان المؤسسة لا تتبع نظام أجور واحد، و يقصد به ان المؤسسة لا تمنح العمال الذين يشغرون نفس المنصب أجرا متساوي، مثلا رؤساء المصالح لا يتقاضون نفس الأجر و هذا راجع إلى اختلافهم في سنوات الخبرة و الكفاءة أو لاختلاف الأساس الذي تتبعه في وضع هيكل الأجور و هذا ما تبين لنا، في حين نجد ان نسبة 32% صرحوا بان المؤسسة تتبع نظام أجور واحد فقد تكون هذه الفئة لديها نفس المستوى و نفس الكفاءة، و هذا يدل على ان المؤسسة تمنح نفس الأجور للعمال المتساوين في المستوى.

ج- الجدول رقم '14' يبين تناسب الأجر مع الوظيفة:

النسبة المئوية	التكرارات	تناسب الاجر مع الوظيفة
10%	4	نعم
90%	40	لا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية أفراد العينة و المقدرة ب90% غير موافقة مع فكرة ان الاجر يتناسب مع وظيفتهم، و هذا راجع إلى نمط الشغل الذين يعملون به، حيث انهم يعملون في مؤسسة تتعامل مع البطالين بدرجة أولى، و أصعب الوظائف هي الوظائف التي تتعامل مع الطبقة البشرية خاصة التي تتعامل من مشكلة البطالة، حيث نجد ان جل هذه الطبقة (البطالين) من فئات الشباب المتدمرة من التهميش في الحياة العملية، و أيضا جل هذه الطبقة التي

اكتشفتها في بحثي هي طبقة المساجين الذين يلجؤون عند إطلاق سراحهم لمؤسسات دعم الدولة، و هذا ما يجعل طبيعة عمل الموظفين صعبة، أما نسبة 10% المتمثلة في العمال الذين يرون ان أجرهم يتناسب مع وظيفتهم هم عمال مقتنعين بفكرة ان الأجر الذي يحقق لهم اكتفاء في الحاجات الأساسية هو اجر مرضي، و بهذا نشير قليلا هنا إلى نظرية ماسلو.

د- الجدول رقم '15' يبين لجوء العامل لمصادر تمويل اخرى في حالة عدم كفاية الاجر:

النسبة المئوية	التكرارات	لجوء العامل لمصادر تمويل اخرى
45%	20	نعم
55%	24	لا
100%	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الأفراد المقدرة ب: 45% يلجؤون لمصادر أخرى للحصول على عوائد مالية لان اجرهم غير كافي، و نجد معظمهم من الفئة الرجالية الذين يلجؤون للأعمال التجارية في الأوقات الخارجة عن الدوام، قصد اعانة أسرهم و قصد مواكبة غلاء المعيشة في وقتنا الحالي، اما نسبة 55%

الذين صرحوا بعدم اللجوء لمصادر تمويل اخرى، نجد ان أغليبتهم من الفئة النسائية الذين ليس لديهم الوقت الكافي لتحقيق التوازن بين البيت و العمل و ايضا نجد ان هذه النسبة تتضمن ايضا فئة الغير المتزوجين الذين ليس لديهم اي مسؤوليات او ارتباطات انما اجرهم يحقق لهم اكتفاء.

1-تفريغ و تحليل البيانات المتعلقة برضا العامل في المؤسسة:

و- الجدول رقم ' 16 ' يبين مدى رضا العمال عن التوقيت الاسبوعي للعمل:

النسبة المئوية	التكرارات	الرضا عن التوقيت الاسبوعي
%100	44	نعم
%00	00	لا
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الأفراد المقدرة ب: %100 راضية عن التوقيت الاسبوعي للعمل، و من هنا نستنتج ان التوقيت الاسبوعي للعمل لا يهم بالنسبة لعمال الوكالة الولائية للتأمين عن البطالة بولاية قالمة، بقدر اهتمامهم بالحوافز الاخرى: كالاجر، الترقية.... الخ

ه- الجدول رقم ' 17 ' يبين رضا العمال عن نمط الاشراف

النسبة المئوية	التكرارات	الرضا عن نمط الاشراف
%25	11	راضي
%75	33	غير راضي
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة %75 غير راضية عن نمط الاشراف في المؤسسة و هذا راجع إلى عدة عوامل منها: نقص عامل الاتصال بين المشرف و المستخدم، غموض الادوار حيث ان عدم ملائمة امكانيات الفرد لظروف و متطلبات الوظيفة يجعله غير راضي عن العمل، ايضا ذكر لي خلال الاستبيان المقدم ان العمال الغير راضيين عن نمط الاشراف هم عمال يشكون من عدم وضوح مسؤولياتهم من طرف مشرفيهم، و عدم تلقيهم المدح و اللباقة اللازمة لتادية العمل بكل حماسة و شمول، اما نسبة %25

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة

الراضية عن نمط الاشراف اتضح لي في بحثي انها فئة رؤساء المصالح و الاطارات العليا في المؤسسة حيث انه ليس لديهم من يشرف عليهم انما هم يحتكرون على نمط الاشراف في المؤسسة.
ي- الجدول رقم ' 18 ' يبين زيادة رضا العامل بزيادة تحفيزه المادي(الاجر):

النسبة المئوية	التكرارات	زيادة رضا العامل بزيادة تحفيزه المادي
%100	44	نعم
%00	00	لا
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 100% موافقة على ان زيادة التحفيزات المادية تزيد من رضا العامل، فالتحفيزات المادية لها تأثير كبير على العامل، فكلما كانت هناك تحفيزات كلما زادت مجهودات العامل و بهذا يزيد الشعور بالانتماء للمؤسسة، فإحساس العامل بالولاء للمؤسسة لا يأتي إلا من خلال اهتمام المؤسسة بعمالها و ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة، سواء كانت مادية(أجور، مكافآت...الخ)، وذلك لما للجانب المادي من أهمية في تلبية الحاجات القاعدية المتنامية للعمال.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى ان هناك علاقة طرية بين الأجور و الرضا الوظيفي أي كلما كان الأجر تحفيزي كلما زادت درجة الشعور بالرضا لدى العامل.

ن- الجدول رقم ' 19 ' يبين الاجابة على السؤال هل انخفاض الاجر يولد الشعور بعدم الرضا:

النسبة المئوية	التكرارات	انخفاض الاجر يولد الشعور بعدم الرضا
%95.5	42	نعم
%4.5	40	لا
%100	44	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول ان الأغلبية تقرر حقا ان انخفاض الأجر يولد شعورا بعدم الرضا الوظيفي، فيما أجابت نسبة 4.5% و هي نسبة قليلة جدا، انطلاقا من هذه النتائج نخلص إلى ان الأجر يلعب دورا هاما و فعالا في تحقيق الرضا الوظيفي لانه الوسيلة الوحيدة الملبية لمتطلبات المعيشة، و متطلبات العصر اضحت ضرورة لا بد منها. لكن تجدر الاشارة إلى انه في حالة ما اذا كانت العلاقة سلبية بالمشرف و الزملاء و يحوزون على اجر كاف في هذه المؤسسة إلا انه إذا توفرت لهم وظيفة أخرى باجر أعلى سوف يسارعون بالالتحاق بتلك الوظيفة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية ان الرضا الوظيفي يرتبط بعامل الأجر بدرجة كبيرة نسبيا.

الختامة

من خلال الدراسة النظرية و نتائج الدراسة الميدانية نصل إلى أن نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على المورد البشري ، فالعامل هو مصدر لتحقيق التميز و الزيادات الملموسة في كفاءة الأداء فيقدم أقصى جهده مقابل الأجر المادي، فهذا الأخير له أهمية بالغة على المستويين الاقتصادي و الاجتماعي للعامل ، حيث تسعى المؤسسة الى وضع نظام أجور مناسب باعتبار الأجر هو المحفز و المحرك الأول و الأساسي للعامل ، فكل ما كان هذا المقابل المادي يتناسب و قدرات العامل كلما كانت له قابلية أكثر للعمل .

و بالرجوع إلى دراسة النظرية و نتائج الدراسة الميدانية ، توصلنا إلى أن نظام الأجور له تأثير كبير على العامل ، فكلما كان الأجر مرضي وكافي للعامل كلما زاد مجهوده ، فهو يولي أهمية كبيرة للأجر باعتباره السبيل الوحيد لتحقيق رفاهيته ، فكلما اهتمت المؤسسة بالتعديل في هيكل الأجور و الزيادة في الأجر القاعدي للعامل كلما تولدت روح الانتماء لمؤسسته ، فالعلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي للعامل علاقة طردية فإذا كان الراتب المتقاضى يتماشى مع الواقع و يلبي احتياجات العامل فيزيد رضا العامل حتما لمؤسسته .

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- القرآن الكريم:

1- سورة الفجر.

2- سورة الغاشية.

2- الكتب:

- 1- أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين، ط4، مؤسسة فؤاد بعيني للتجليد، لبنان، بدون سنة نشر.
- 2- ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، ط4، دار صادر، بيروت، 2005.
- 3- ابراهيم الغمري، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، بدون سنة نشر.
- 5- أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاردن، 1999.
- 6- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 7- احمية سليمان، قانون علاقات العمل الجماعي في التشريع الجزائري المقارن "القانون الاتفاقي"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2013.
- 8- احمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري "علاقة العمل الفردية"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط6، جزء2، الجزائر، 2012.
- 9- إيهاب حسين إسماعيل، "وجيز قانون العمل والتأمينات الاجتماعية"، الجزء الأول، مطبعة جامعة القاهرة، 1996.
- 10- بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الرحانة للكتاب، ط2، الجزائر، 2003.
- 11- بن عزوز بن صابر، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري "الكتاب الثاني نشأة علاقة العمل الفردية والاثار المترتبة عنها"، دار الخلدونية، الجزائر، 2010.
- 12- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، بدون سنة نشر.
- 13- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، ط2، الأردن، 2005.
- 14- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 15- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 16- صلاح الدين محمد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.

- 17- كشرود عماد الدين، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، منشورات جامعة قاريونس، 1995.
- 18- عويد سلطان المشعان، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني، دار القلم، ط1، الكويت، 1993.
- 19- فاروق عبده فليه، و محمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2005.
- 20- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد و العلاقة الانسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 21- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، الأردن، 2005.
- 22- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- 23- عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر.
- 24- نفيسة محمد باشري، العلاقات الإنسانية، مكتبة نَهضة الشرق، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
- 25- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط9، دار قباء، عمان، الأردن، 2001.
- 26- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة، ط1، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2001.
- 27- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مناهج حديثة، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
- 28- رونالد ريجيو، المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي، ترجمة فارس علمي، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999.
- 29- هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي، ط3، دار وائل، عمان، الأردن، 2001.
- 30- عامل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1969.
- 31- عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1976.
- 32- كامل مصطفى البكري مونيا، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلة 23، العدد 01، جويلية 1991.
- 33- عبد الوهاب علي محمد، عايد سيد الخطاب، إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993.
- 34- ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد و الجماعة)، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2003.
- 35- حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2002.
- 36- جيرالد جدينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، بدون سنة نشر.

- 37- حريم حسن، السلوك التنظيمي (سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال)، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 38- كامل المغربي، السلوك التنظيمي، (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 1995.
- 39- لعيان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، 2002.
- 40- محمد مسلم، مدخل إلى علم نفس العمل، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2007.
- 41- مصطفى العشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 42- النمر سعود محمد، الإدارة العامة (أسس و الوظائف)، مطابع الفرزدق، ط5، الرياض، 2001.
- 43- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 44- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 45- طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 46- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني من منظور كل مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية السعودية، 1995.
- 47- حماد محمد شطا، " النظرية العامة للأجور والمرتبات"، ديوان المطبوعات الجامعية 1980.
- 48- حسين عمر، " التنمية والتخطيط الاقتصادي"، الجزائر، د م ج، 1985.
- 49- طارق الحاج، "علم الإقتصاد ونظرياته"، دار صفاء للنشر، الأردن، 1998.
- 50- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر، القاهرة، 2000.

- 51- سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر عمان، 2000.
- 52- صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.
- 53- بشير هدي، الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الرحانة للكتاب، ط2، الجزائر، 2003.
- 54- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 55- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 55- محمد علي محمد، علم الاجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الاجتماعية، الاسكندرية، مصر، 2000.
- 56- محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لاعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1985.
- 57- صلاح محمد الفوال، علم الاجتماع، المفهوم و الموضوع و المنهج، دار الفكر العربي، مصر، 1982.
- 58- صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 59- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج و اساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2000.
- 60- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي و اخرون، دار القصبه للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.

3- الرسائل الجامعية:

- 1- عارف الجويد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، 2009-2010.
- 2- نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غ م)، جامعة الجزائر، 2005.

- 3- شهرزاد البصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة، رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، جامعة العقيد الحاج الأخضر باتنة، الجزائر، 2001.
- 4- امير عزري، اثر الحوافز المادية على رضا العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة ورقلة، 2003.
- 5- ايناس نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المنظمين التربويين بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 6- سامية خرخاش، اثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2003.
- 7- هبال عبد الملك، دراسة علاقة الإدارة بالمشاركة بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2004.
- 8- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2007.
- 9- مروان احمد حويص، اثر العوامل المسببة للرضا على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة غزة الإسلامية، 2008.
- 10- يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجلفة، 2015.
- 11- محمودية شهيرة، الرضى الوظيفي و علاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001.
- 12- يونس مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة بسكرة، 2014.
- 13- علي بن علي العثرباني العسيري، العوامل و المتغيرات البيئية في النائبة و علاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية و الأمنية، 2005.

- 14- عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام و الخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادام و مركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 15- مناصرية محمد، الرضا الوظيفي بين الحاجات الفرية و الأهداف التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل-قلمة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2015.
- 16- عماد العلاوي، مساهمة في دراسة اثر الراتب على دافعية العمال و رضاهم الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة.
- 17- نبيلة بوذن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006.
- 18- مساعد بن صلاب الرويلي، مقومات تحقيق و دعم الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الإصلاحية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009.
- 19- حيي عبلة ورحماني نصيرة، "سياسة الاجور في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية، جامعة التكوين المتواصل بالمدينة، السنة الجامعية 2004.
- 20- غريب بوخالف، "عناصر العمل في علاقات العمل"، رسالة ماجستير، معهد الحقوق بن عكنون، 1988.
- 21- بن حواء شفيق وآخرون، "سياسة الأجور في الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، فرع مالية (المركز الجامعي بالمدينة)، 2004.

3- المجالات:

- 1- سناء عبد الكريم خناق، المناخ التنظيمي و العلاقة مع الإدارة و دورهما في تحقيق الرضا الوظيفي الأكاديمي، دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة جامعة ملايا، ماليزيا، 2012.

- 2- منتظر حمزة كريم، الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للعلوم التربوية، الرياض، 1989.
- 3- أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريث الادارية و الاقتصادية، جامعة تكريث، المجلد 01، 2005.
- 4- عبد الوهاب سويسي، تحليل مداخل قياس الفعالية التنظيمية ، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، جامعة الجزائر ، العدد 17 ، مجلد 02، 2008.

4-القوانين و المراسيم:

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 2014/416/01، مؤرخ في 2014/02/223، يتعلق بتطبيق الاجر الادنى المضمون رقم 001، منشور وزاري، 12 مارس 2014.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم رئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61، المؤرخة في 30 سبتمبر 2007.
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، امر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، جريدة رسمية، العدد 46، جمادى الثانية 1427 الموافق 16 جويلية 2006.
- 4- المواد 15-21، من قانون العمل.
- 5- المواد 6-7 من قانون 11/90.
- 6- المواد 36-37 من القانون 11-90.
- 7- المواد 53-56 من القانون 11-90.
- 8- المادة 22 من قانون 11-90.
- 5- المراجع باللغة الفرنسية:

1- William G.Scott:ORGANIZATION THEORY:A Behavioral A nalysis for Management,Second printing,Richard D,Irwin INC,Washington,USA,1967.

2- Henni Mustapha, **Dictionnaires des termes économiques et commerciaux**, Librairie de Liban, Beyrouth, 1986.

3- Dominique Roux, Daniel Soulié : **Gestion**, 2eme édition, press universitaire de France, Paris ,1996.

4- Chantal Bussenault et Martine Pretet, **Organization et Gestion de L'entreprise**, Librairie, Paris, France, 1999.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

قسم علوم التسيير

استمارة بحث:

دور الاجور في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتمين عن البطالة
مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في ادارة اعمال

اسم الطالبة: صمودي ندى

الاستاذ المشرف: بولقصبيات محفوظ

السنة الجامعية: 2019-2020

مقياس المعلومات الشخصية

- الجنس ذكر انثى
- الحالة الاجتماعية أعزب متزوج غير ذلك
- العمر 30-20 40-30 50-40 ما فوق
- المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 10-5 20-10 أكثر من 20

الاسئلة:

- هل تأثر الحوافز المادية على انتمائك؟
- هل تتبع مؤسستك نظام أجور واحد؟
- هل يتناسب اجرک مع وظيفتك؟
- هل تلجأ لمصادر تمويل اخرى في حالة عدم كفاية الاجر؟
- هل انت راضي في مؤسستك؟
- هل انت راضي عن التوقيت الاسبوعي للعمل؟
- هل انت راضي عن نمط الاشراف؟
- هل يزيد رضاك بزيادة تحفيزك المادي؟
- هل انخفاض الاجر يولد الشعور بعدم رضاك؟

الملخص:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا حيويا في الوقت الحاضر، خاصة بعد ان أصبحت تحتل المرتبة الثالثة بعد التخطيط و التنظيم، فهي اليوم تباشر عدة وظائف لاستقطاب اليد العاملة، هذا بعد التخطيط للاحتياجات الفعلية ثم البحث عن الأفراد في سوق العمل، و اختيار أفضل المتقدمين، بعد هذا تقوم بتدريبهم، إعدادهم، و تنميتهم لوضع كل فرد في المنصب او الوظيفة المناسبة. فال مورد البشري هو أهم عنصر في المؤسسة لذلك و جب عليها البحث عن طريقة للحفاظ عليه، و كسب رضاه الوظيفي و جعله يحس بالانتماء لتلك المؤسسة. حيث اثبت في دراستي ان الأجور من أهم العوامل التي تزيد من رضا الوظيفي للعامل في المؤسسة. لذلك و جب على المنظمة وضع نظام اجر عادل بما يضمن تحقيق الرضا اللازم و الولاء لاستمرار المنظمة.

Résumé :

Gestion des ressources humaines évolue considérablement en notre époque ,surtout qu'elle occupe une place importante dans l'entreprise après la planification et l'organisation.

Aujourd'hui, son engagement dans les différentes fonctions, parmi lesquelles, la procuration de la main-d'œuvre qui s'effectue conformément au planning des nécessités indispensables a la recherche et au choix des meilleurs élément dans le marché du travail.

Après cela, une formation est appropriée puis une orientation de chaque individu au poste , adéquat.

La ressource humaine est l'élément le plus important de l'organisation. par conséquent, organisation doit chercher un moyen de la préserver, de gagner en satisfaction au travail et de lui donner un sentiment.

Comme il a été prouvé dans mon étude que les salaires son l'un des facteurs les plus important la satisfaction des travailleurs au sein de l'organisation , par conséquent, organisation doit établir un system de rémunération équitable pour garantir nécessaires au maintien de l'organisation.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، سوق العمل، الرضا الوظيفي، الأجور

Les mots clés :

Gestion des ressources humaine, marché du travail, satisfaction au travail, les salaires