

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الإنتاج والتمويل
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
بعنوان:

تأثير نظام التعويضات على الرضا الوظيفي
"دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع سعيدة"

من إعداد الطالبين.

تحت إشراف الأستاذ:

★ منقور محمد امين

الدكتور بلهادي عبد القادر

★ عبرو ياسين

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا /..... ➤

د. بلهادي عبد القادر /..... ➤ مشرفا

د. /..... مناقشا ➤

السنة الجامعية: 2021/2020

الشكر والتقدير



الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التعويضات وأثرها على الرضا الوظيفي في مؤسسة نافطال بولاية سعيدة ولتحقيق هذه الأهداف تم الاستعانة بأداة الاستبانة وبيعض الأدبيات النظرية حول موضوع الدراسة بالإضافة إلى الدراسة التطبيقية حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كما جمعت بيانات الدراسة باستخدام أداة الاستمارة (الاستبيان) وتم توزيعها على عينة شملت 30 عامل بالاستعانة ببرنامج SPSS قد توصلنا إلى مجموعة من النتائج معامل الارتباط يساوي 0,599 وهو ما يعني أن هناك ارتباط طردي ومتوسط بين مستوى الرضا عن الأجر وبين مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 (05 %) إذن توجد علاقة ارتباط بين الرضا عن الأجر وبين مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى المقدمة من المؤسسة .

الرقم	الفهرس
	الإهداء.....
	الشكر والتقدير.....
	الملخص.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
	قائمة الملاحق.....
أ-ج	مقدمة.....
أ	- الاشكالية.....
أ	- الاسئلة الفرعية.....
ب	- فرضيات الدراسة.....
ب	- مبررات.....
ب	- اختيار الموضوع.....
ب	- اهداف واهمية.....

- ب. الدراسة.....
- ب. - حدود البحث
- ت. - المنهج المتبع
- ت. - صعوبات البحث
- ت. - تقسيمات البحث.....
- الدراسات السابقة

الفصل الأول: التأسيس النظري

لنظام التعويضات

1 تمهيد.....

8-2 المبحث الأول: مفاهيم عامة حول نظام

التعويضات

2 المطلب الأول: مفهوم و

أهمية التعويضات

3 المطلب الثاني:

أنواع التعويضات

4 المطلب الثالث: عدالة التعويضات وشروط

فعاليتها

6 المطلب الرابع : تحديد

التعويضات وخصائصها

30-9 المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا

الوظيفي

9 المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأسباب الا

	اهتمام به
11	المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي.....
13	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
42-31	المبحث الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته
31	المطلب الاول : طرق قياس الرضا الوظيفي
40	المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي
43	خلاصة الفصل
68-44	الفصل الثاني : الجانب التطبيقية
44	التمهيد
45	المبحث الأول :لمحة تاريخية بالمؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة :.....
49	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لمؤسسة
50	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات
50	المطلب الرابع : عرض وتحليل النتائج

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
رقم 01	جدول يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	<u>50</u>
رقم 02	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	<u>51</u>
رقم 03	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	<u>52</u>
رقم 04	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الراتب الشهري	<u>53</u>
رقم 05	تمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المؤشرات الثلاثة (مقياس ليكرت الخماسي)	<u>55</u>
رقم 06	يبين إدخال جميع أفراد العينة (30) ضمن تحليل الثبات ألفا كرونباخ	<u>55</u>
رقم 07	يوضح مقياس ليكرت الخماسي مع وصفه وشرحه	<u>56</u>
رقم 08	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر " مع تحديد اتجاه العام.	<u>57</u>

<u>57</u>	باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الأول المتمثل في مستوى الرضا عن الأجر	رقم 09
<u>58</u>	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المؤشر الثاني " مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد) " مع تحديد الاتجاه العام .	رقم 10
<u>59</u>	باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الثاني المتمثل مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)	رقم 11
<u>60</u>	يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المؤشر الثالث " مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأ خرى " مع تحديد الاتجاه العام	رقم 12
<u>60</u>	استحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الثالث المتمثل في مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى	رقم 13
<u>61</u>	نتائج الإختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل مؤشر	رقم 14
<u>62</u>	يمثل نتائج اختبار T لفقرات المؤشر الأول	رقم 15
<u>63</u>	يمثل نتائج اختبار T لفقرات المؤشر الثاني	رقم 16
<u>64</u>	T لفقرات يمثل نتائج اختبار المؤشر الثالث	رقم 17

رقم 18	يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية 1	<u>65</u>
رقم 19	يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية 2 :	<u>66</u>

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
رقم 01	انواع التعويضات	<u>04</u>
رقم 02	نموذج دوغيو للرضا الوظيفي 2000	<u>16</u>
رقم 03	نموذج كلارك للرضا الوظيفي	<u>21</u>
رقم 04	العلاقة بين الاجر الاداء ونظرية التوقع لفروم	<u>23</u>
رقم 05	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	<u>30</u>
رقم 06	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس	<u>51</u>
رقم 07	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن	<u>52</u>
رقم 08	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	<u>53</u>
رقم 09	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الراتب الشهري	<u>54</u>

المقدمة



المقدمة العامة :

تعتبر التعويضات المحرك الرئيسي للموظفين, حيث أن بقائهم و انتقالهم يتعلق مباشرة بها, وان حركة العمالة على كل مستوى ترتبط مباشرة بهذا المؤثر, الذي ينعكس في كثير من العوامل المتعلقة بالموظفين ومنها الرضا الوظيفي الذي ينبثق عنه نتائج منها ارتفاع مستوى الأداء, وزيادة الإنتاجية, والبقاء في المؤسسة والمنافسة والتفوق و تحقيق الأرباح, وتعظيم الثروة واستمرارية المؤسسة, علاوة على أن التعويضات تشكل تكلفة هامة بالنسبة للمؤسسات تتراوح بنسب مختلفة وفق وضع المؤسسات, والقطاعات والدول والأقاليم التي تدفع في نطاقها, حيث تؤثر السياسات المتبعة في تعويض العاملين بالمنظمة على الأجور و المزايا التي تقدمها لهم .

التعويضات لها علاقة وثيقة برضا الموظفين, وتشكل السبب الرئيس له حيث أجريت العديد من الدراسات التي تتعلق بالرضا الوظيفي لدى كثير من الفئات الموظفين, الذين يعملون في القطاعات مختلفة وذلك في كثير من الدول والمجتمعات, وتوصلت إلى النتائج وتوصيات متباينة وذلك في الكثير من العوامل التي تتعلق ببيئة كل من تلك الدراسات, وتعد تلك الدراسات امتداد لبعضها هادفة إلى التحقيق من المؤثرات الايجابية والسلبية في رضا الموظفين, وحيث أن التعويضات من ضمن المؤثرات الهامة, فان هذا البحث سينصب على أثرها في التحقيق الرضا الوظيفي, الذي ينتج عنه آثار مضاعفة منها جودة الأداء وارتفاع الإنتاجية والولاء والالتزام, وما إلى ذلك من الخصائص الايجابية .

ويعرف الرضا الوظيفي على انه "كيفية شعور الأفراد نحو عملهم ومختلف الأبعاد المرتبطة به". ويلعب الرضا الوظيفي دورا مهما لأنه يساهم في زيادة تحقيق فعالية الأداء الوظيفي, ويؤثر على الرفاه للمنظمة و حيث يخلق الموظفون الذين يشعرون برضا في عملهم بيئة عمل أكثر ايجابية في منظماتهم كما يساعد على تحقيق رفاهية الموظفين العقلية و البدنية, ولقد توصل البحث حول الرضا الوظيفي إلى أن للرضا الوظيفي أبعادا كثيرة بناء على الجوانب المرتبطة بالعمل.

ولمعرفة مدى تأثير نظام التعويضات على الرضا الوظيفي قمنا بطرح الإشكالية التالية :

★ ما مدى مساهمة نظام التعويضات للمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ؟

من خلال هذه المشكلة سوف تقوم بالإجابة على عدة أسئلة فرعية من بينها :

- ما المقصود بنظام التعويضات ؟
- ماهي أهمية التي يكتسبها نظام التعويضات في المؤسسة ؟
- ما هو الرضا الوظيفي ؟ وماهي أنواعه وطرق قياسه ؟
- ما هو الدور الذي يلعبه نظام التعويضات في دعم الرضا الوظيفي ؟

فرضيات الدراسة :

★ الفرضية الرئيسية : هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والرضا الوظيفي بمؤسسة نفضال بسعيدة .

★ الفرضيات الثانوية :

1. توجد علاقة ارتباط بين الأجر وبين الرضا عن المعاشات (التقاعد)
2. توجد علاقة ارتباط بين الأجر وبين الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى

مبررات اختيار الموضوع :

تكمن أسباب اختيار هذا الموضوع إلى مايلي :

- ميل الباحثين الشخصي إلى دراسة أثر التعويضات على الرضا الوظيفي .
- الأهمية التي يكتسبها نظام التعويضات في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة.

- قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتعويضات بالرغم من أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة .

★ أهداف البحث وأهميته :

(1 أهداف الدراسة تتجلى فيما يلي :

1. نشر المفاهيم الأساسية التقليدية والمستحدثة لموضوعي التعويضات والرضا الوظيفي .
2. بيان وتوضيح كيفية استخدام.

(2 أهمية الدراسة تتمثل فيما يلي :

1. المساهمة في تحفيز الباحثين والدارسين لإجراء البحوث والدراسات الميدانية التي تهدف إلى معالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية في تقديم التعويضات لمستحقيها .
2. محاولة إبراز أهمية التعويضات في تحقيق الرضا لدى العاملين .

★ حدود البحث :

1. الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021/2020 .

2. الحدود المكانية : تقتصر الدراسة على الحيز المكاني المحدد والمتمثل في دراسة مؤسسة **نافطال بسعيدة** .

3. الحدود البشرية : لقد تم توزيع أداة الأستبانة على عينة من العمال عددها 30 عاملا .

المنهج المتبع :

المنهج المتبع في بحثنا هذا هو المنهج الوصفي في تحديد المفاهيم الأساسية للبحث في الجزء النظري والمنهج التحليلي الذي يعتمد على الدراسة الميدانية في الجزء التطبيقي هدفه تحديد دور ومساهمة نظام التعويضات في تحقيق الرضا الوظيفي وهذا بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة .

★ صعوبات البحث :

من أكثر الصعوبات التي واجهتنا في هذا البحث :

قلة المراجع المهمة بهذا الموضوع وخاصة نظام التعويضات .
قصر مدة اجراء التربص التطبيقي وصعوبة الحصول على البيانات من المؤسسة بسبب الظروف الصحية .

تقسيمات البحث:

ومحاولة منا للإلمام بحيثيات الموضوع , قسمنا بحثنا إلى قسمين وكانت كالاتي :

القسم الأول : مفاهيم أساسية حول نظام التعويضات والرضا الوظيفي متناولا من خلال هذا الفصل مفهوم كل من التعويضات والرضا الوظيفي إلى جانب أهميتها وأهدافها , ثم ننتقل إلى طبيعة عدالة التعويضات وصولا لأهم نماذج الرضا الوظيفي .

القسم الثاني : قمنا في هذا الفصل بإسقاط الإطار النظري على الجانب التطبيقي بمؤسسة نافطال

سعيدة .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى دراسة (عويضة 2008): اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المنظمات الأهلية الفلسطينية محافظات غزة :

هدفت الدراسة إلى تحديد اثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا وتحديد مستوى وتحليل وتقييم الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ارتباطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية وقد تكون مجتمع الدراسة من 1061 منظمة ، وطبقت الدراسة على عينة من 80 منظمة بنسبة 6% من مجتمع وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 360 مدير مؤسسة ,مدير فرع,رئيس قسم,موظف إداري وفني وعامل ومن أهم نتائج الدراسة :

1/ يوجد مستوى جيد لإجمالي الرضا للعاملين في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة يقدر بحوالي 2.25 % 7

2/ وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في أعمالهم ومنظماتهم الأخرى .
وقد أوصت الدراسة بما يلي :

1/ ضرورة تعزيز الرضا بتحسين الأجور لزيادة الرضا

2/ وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين

3/ إعادة صياغة نظام الترقية المطبق بالإضافة إلى وضع نظام عادل لتقييم الموظفين بناء على الكفاءة والاقدمية والجدارة في العمل

الدراسة الثانية : ضياء الحق احمد الزغيات (دراسة تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء

العاملين في المصارف التجارية الأردنية) مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعة آل البيت عام 2003

تهدف الدراسة إلى دراسة مدى تأثير نظام التعويضات على مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية , وكذلك عرض أنواع التعويضات المقدمة حاليا في المصارف , وأسس الحصول عليها وطرقه وتقديم التوصيات لإدارة المصارف فيما يتعلق بالتعويضات المقدمة فيها, وشملت عينة الدراسة 364 موظفا في جميع مستويات الإدارية تابعة ل 3 بنوك وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها :

1/ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويضات ومستوى أداء العاملين في المصارف الأردنية.

2/ أظهرت الدراسة أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الراتب والعلوات والتعويضات الإضافية المباشرة كانت ضمن مدى الفئة المحايدة .

3/ أظهرت الدراسة أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو المنافع والمزايا المقدمة لهم كانت ضمن مدى الفئة الايجابية والعالية.
الدراسات الأجنبية :

دراسة : (2006: Jessie L.Grant):

« an examination of the job satisfaction of Mid-Level manager in student affairs ; Administartion, Dissertation Abstract, Westem Michigan University,2006.

«فحص الرضا الوظيفي للمدراء الإدارة المتوسطة في إدارة شؤون الطلبة جامعة متشيجان الغربية: هدفت الدراسة إلى قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بقسم الشؤون الطلاب بإتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية , كم هدفت إلى تأثير العوامل التالية: " اعتراف بالجهد والترقية والإشراف الجيد والعلاقات مع الزملاء و السياسية التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان" على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي وأظهرت النتائج أن هناك نسبة 83% من موظفي الأعضاء إتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية الراضين عن عملهم.

درست ثانياً (cheo pin 2006) ;managérial power , stock based incentive ; Frim performance,2006 : السلطة الإدارية والحوافز بناء على الأسهم وأداء الشركة :

هدفت الدراسة إلى البحث العلاقة بين السلطة الإدارية والتعويضات التي يحصل عليها المدراء وأداء الشركة ككل عند استخدام المشاركة في أسهم الشركة كحوافز للمدراء وكيف تؤثر السلطة الإدارية على أداء المدراء مقابل التعويض وأداء الشركة, **ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :**

- إن الراتب المدير ليس مقيد بقيود عليا في حال المشاركة بالأسهم كحافز
- كما أن السلطة الإدارية لا تؤدي لانحرافات في الكفاءة وتكون النتيجة بتحول بعض الأموال من أصحاب الأسهم المالية إلى مدراء .
- إن حجم الأفضل لتعويض المدراء بالمشاركة بالأسهم كحافز هو الذي يحثه على ممارسة جهوده التي تؤثر على إجمالي أداء الشركة .
- إن تأثير السلطة الإدارية للمدير تكون اكبر في حال عدم وجود سقف لراتبه.

وقد أوصت الدراسة بمايلي :

- ربط الراتب بالزيادة السنوية لمعدل العائد من المبيعات .
- التحفيز حسب مستوى الأرباح المتحققة .

الفصل الأول



تمهيد:

تمثل التعويضات عمودا كل العوائد الذاتية, و الخارجية لكن الاهتمام يكون مركزا على العوائد الخارجية, ولقد تطورت التعويضات لتنتقل من الوظيفة الإدارية إلى الوظيفة الإستراتيجية, نظرا للدور الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية.

ويعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات, لدرجة انه يستخدم أحيانا كمرادف لها وتميز أدبيات البحث بين الأجر الأساسي الذي يمثل المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل العمل المؤدى خلال أوقات العمل العادية, والأجر الإضافي الذي هو ما يدفع زيادة على الأجر العادي والمؤدى خارج أوقات العمل المقررة, كما تميز بين الأجر الإجمالي والأجر الصافي الذي يمثل الأجر الذي يتقاضاه الموظف فعليا بعد إضافة المكافآت, وخصم الضرائب, وأقساط الرعاية الصحية, وخطط مدفوعات, التقاعد, وتفرق أيضا بين الأجر النقدي, والأجر الحقيقي, حيث يمثل الأجر النقدي المبالغ النقدية التي يحصل عليها العامل مقابل جهده خلال فترة زمنية محددة, ويمثل الأجر الحقيقي المبالغ والخدمات التي يمكن للعامل أن يتحصل عليها مقابل إنفاقه لأجره النقدي الذي يتقاضاه والذي يعبر عن مستوى معيشي الخاص به.

المبحث الأول : الإطار النظري للتعويضات**المطلب الأول : مفهوم وأهمية التعويضات****أولا : مفهوم التعويضات**

للتعويضات تعاريف كثيرة حيث (التعويضات هي كل العوائد والدفعات التي تمنح للفرد مقابل الخدمات المؤداة) ¹.

يبين هذا التعريف أن التعويضات هي كل ما يحصل عليه الفرد من المنظمة التي ينتمي إليها مقابل عمله, فهو تعريف واسع وهناك تعاريف أخرى توضح نوعية العوائد التي يحصل عليها الفرد العامل, حيث "تمثل التعويضات كلا من العوائد الذاتية والخارجية التي يحصل عليها الموظفون نظير

¹ Caruth D.L handlogten G.D 2001 .managine compensation and understanding Lt too :handbook for the perplexed .westport books

أدائهم لأعمالهم.²

وتشير العوائد الذاتية إلى العقلية النفسية للموظفين الناتجة عن أدائهم لأعمالهم، فهي تعبر عن التمتع و الشعور بالانجاز اللذان يبديهما الموظفون، كنتيجة لذلك، كما تعرف التعويضات على أنها العوائد النقدية وغير النقدية التي يحصل عليها الموظفون عند انجازهم لأعمالهم.³

-ويقصد بالتعويضات أيضا "جميع أنواع المقابل المادي والمعنوي والمزايا والخدمات، التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم، وأداء المهام الموكلة لهم ونظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها".⁴

-تعريف الموظف أو العامل فتعريفه لتعويض هو تعريف ضيق فهو يرى أن التعويض هو "الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه من المنظمة نظير عمله".

والأجر: هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل مقابل تأجيله لقوة العمل، التي يملكها لصاحب العمل من أجل إنتاج السلع والخدمات، وهو يعوض الفرد العامل عن أداء الفعلي الذي قدمه، أما الراتب فهو التعويض الثابت عن الخدمات الذي يدفع للفرد على أساس منتظم (شهري أو أسبوعي).

-أما في ما يخص المستحقات فهي تشير إلى ما يستحقه الفرد خلال فترة معينة بسبب شغله لوظيفته وأداؤه المتميز في شكل حوافز أو المزايا والخدمات

ثانياً: أهمية التعويضات⁵:

ظلت أنظمة العوائد والتعويضات في المنظمة، ومازالت من أهم العوامل المحددة لبقائها ونموها، وحتى استمرارها، وقد أدى التقدم التكنولوجي والعولمة والنقص المستمر في العمال المهرة والأذكياء إلى ضرورة إعداد سياسات تعويضات مناسبة لجذب العمال الكفاء، لقيادة إدارة الشركة في بيئة تتميز اليوم بالتنافسية الشديدة، وللحفاظ على الموظفين الذين لا ترغب المنظمة في خسارتهم ولحفز الموظفين للعمل وبذل أقصى جهدهم، وللحصول على أفضل أداء لهم وزيادة إنتاجيتهم، وتخفيض معدل تغيبهم وتطوير مهاراتهم، والتحكم في التعويضات، وتستخدم التعويضات بالنسبة للأفراد كتعبير عن المكانة الاجتماعية، حيث تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة كثيرة غير الحاجات الاقتصادية كالتميز والتفوق والنجاح، وكلما اشبع الفرد حاجاته ورغباته في أي مجال كان كلما بحث أكثر عن تطوير ذاته، وبالتالي سوف تكون مساهمته فعالة في تطوير المنظمة التي ينتمي إليها. و على العموم فإن أي نظام تعويضي رسمي فعال يهدف إلى جذب الأعداد الكافية من العمال المهرة لشغل الوظائف بالمنظمة، والحفاظ عليهم حتى يكون مستوى دوران العمل مقبولاً، وحفزهم على العمل لاستفادة من أقصى جهدهم.

المطلب الثاني: أنواع التعويضات

يمكن تصنيف التعويضات إلى تعويضات مالية، وغير مالية، وفق متطلبات البحث وحسب طبيعة تعويضات قطاع التعليم العالي التي تتميز عن غيرها بتعددتها، وحسب طبيعة هذا البحث فإننا نصنف تعويضات الجامعة وفق الأساس المالي أي تقسيم التعويضات إلى مالية وغير المالية أي أن جزء منها يتم دفعه في صورة مالية مباشرة للعاملين، مثل الراتب الشهري، وجزء من يتم دفعه لهم في صورة غير مالية مثل مزايا العمل والخدمات والحوافز المعنوية، وضمن هذا الإطار تنقسم تلك التعويضات إلى جزء مباشر مثل الرواتب أو تعويض أية الخدمة يدفع لكل عامل على حدا وجزء آخر غير مباشر يدفع بصورة جماعية لجميع العاملين، وبناء عليه فإننا نصنف التعويضات كما يلي⁶:

أولاً: التعويضات المالية: مباشرة وغير مباشرة.

التعويضات المالية المباشرة: تعويضات فورية وتعويضات مؤجلة (تعويض أية الخدمة).

التعويضات المالية الغير مباشرة: حوافز مادية وخدمات أساسية واختيارية ونقابية

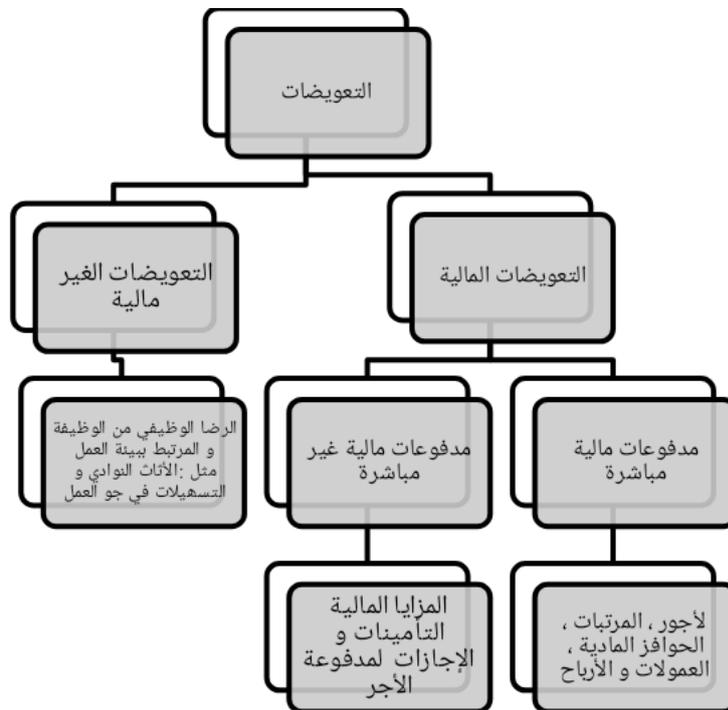
²Martocchio.J.J2001.strategic :ahuman resource managment approche 2^{ed}.upper saddle nj prentice hall

³ نفس المرجع السابق

⁵ جمال نمر موسى المصري " أثر التعويضات في رضا العاملين " ماجستير إدارة أعمال الجامعة الاسلامية بغزة 2009 ص 39

⁶ R.WayneMondy and Robert Mnoe,humanresourcee management, ninth edition, prentice holl, person education international, 2005, p 325

عناصر التعويضات المالية (المبحث الثاني من المذكرة ص12الى ص 16)
 ثانياً: التعويضات الغير مالية:
 وهي مزايا العمل والحوافز المعنوية وتسهيلات العمل وتسهيلات مالية



المصدر : شاويش، مصطفى نجيب .إدارة الموارد البشرية ،الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر و التوزيع ،الأردن،2005ص 184

المطلب الثالث: عدالة التعويضات وشروط فعاليتها

أولاً : عدالة التعويضات

من أهم الصفات الضرورية التي يجب أن يتميز بها نظام التعويضات في تحقيق عدالة التعويضات، حيث أن الحاجة إلى تحقيق العدالة تعتبر من العوامل الأساسية في تحديد التعويضات التي تتحقق بإيجاد نوع من التوازن بين حاجات الأفراد، وأصحاب العمل ولأهمية تحقيق العدالة في منح التعويضات فإنه توجد أربعة مستويات للعدالة يمكن التمييز بينها⁷:

- 1. العدالة الخارجية :** هي ظرف يتحقق عندما يتساوى الدفع للأفراد الذين يؤديون أعمال مشابهة في الشركة مع الدفع في الشركات الأخرى، وذلك وفق خصائص الأفراد. وتتحقق من خلال قيام المنشأة بدفع أجور للعاملين تتماثل مع ما تدفعه منظمات مماثلة للعاملين بها يمارسون نفس الأعمال حسب ظروف العمل، العمل نفسه، مستوى الجهد، والمقصود بالعدالة هنا هو تناسب وليست تساوي بالتمام، حتى يستطيع رب العمل جذب الأفراد إليه واستبقاء قوة العمل الحالية لديه، وتتحقق العدالة الخارجية عن طريق القيام بمسح إحصائي للأجور في سوق العمل، واستخدام المعلومات المتوفرة من ذلك المسح في تحديد مستويات الأجور ومعدلاتها .
- 2. العدالة الداخلية :** هي ظرف يتحقق عندما يتساوى الدفع للأفراد الذين يؤديون أعمال مشابهة في نفس الشركة وفق عوامل الفرد منها مستوى الأداء والأقدمية، وتتحقق من خلال دفع أجور للعاملين في المؤسسة بشكل يعكس اختلاف القيمة النسبية لأعمالهم، من خلال مراعاة أن يحصل الفرد على الأجر الذي يحصل عليه الآخرون بالمنظمة، والذين لديهم نفس مستوى المهارة والخبرة ومستوى التأهيل العلمي ويؤديون نفس الوظيفة وتتحقق العدالة الداخلية عن طريق تطوير هيكل للأجور مبني على تقييم الأعمال.
- 3. العدالة الفردية :** هي ظرف يتحقق عندما يدفع للأفراد الذين يؤديون أعمال مشابهة لنفس الشركة

⁷ جمال نمر موسى المصري ، " مرجع سبق ذكره " ص 39

وفق العوامل المتعلقة بالفرد ذاته مثل مستوى الأداء أو الاقدمية , وتتحقق عندما تقوم المنظمة بدفع أجور متساوية للأفراد يؤدون نفس العمل وهذا يعكس مميزات وعوامل فريدة خاصة بالعامل ، وخاصة فيما يتعلق بانجازه وتحقق العدالة الفردية عن طريق تقييم أداء العاملين بشكل عادل وربط ذلك بأجورهم وزياداتها من حيث مستوى الأداء أو المنصب والاقدمية .

4. عدالة الفريق : تتحقق عندما يتم مكافأة مجموعات العمل, على أساس إنتاجية المجموعة تعتمد هذه الطريقة على ما يحققه الفريق أو الجماعة العمل من نتائج أكثر من اعتمادها على مستوى الأداء الفردي وتتحقق من خلال قيام المنظمة بدفع أجور فريق العمل ومكافأته كفريق منتج .

ثانيا : شروط فعالية التعويضات المالية ⁸:

لكي تأتي التعويضات بثمارها المرجوة ولأجل أن يتم التوصل إلى وضع قانون ونظام ولوائح وتعليمات تنفيذية وسلم رواتب ملائم فلا بد أن تتميز بعض خصائص التعويضات المطابقة مع مقدار الجهد ونوعية الأعمال والتوجه المطلوب في السلوك، وفي هذا الخصوص نجد أن التعويضات تتطلب بعض الشروط لكي يتم تحديدها وتحقيق المرجو منها وتسهم في وضع نظام تعويضات جيد يتلاءم مع المؤسسة و العاملين يأخذ في الحسبان تطورها، وهنا نورد بعض من الشروط الممكنة:

- 1_ أن تمنح جميع التعويضات لجميع العاملين بدون استثناء بعدالة ومساواة وتطابق مع الجهد.
- 2_ أن تتكامل وظيفه التعويضات في المؤسسة مع باقي وظائف الموارد البشرية.
- 3_ ارتباط التعويضات بحاجات العاملين وأدائهم.
- 4_ تعدد وتنوع التعويضات وفق حاجات العاملين في تحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.
- 5_ تحدد التعويضات وفق قوى السوق والوظائف والبيئات الاقتصادية والاجتماعية.
- 6_ وضع معايير أداء ملائمة للقيام بالأعمال بحيث تعتبر مؤشرات انجاز تحدد التعويضات وفقها.
- 7_ تحديد موازنة مرنة معينة تتضمن تسديد التعويضات في الوقت المناسب.
- 8_ أن تكون التعويضات على قدر دوافع العاملين بحيث يستطيعوا أن يحققوا أهدافهم المشروعة من خلال أعمالهم في المؤسسات مما يدعم احترام النظام العام والقانون.
- 9_ توافق طرق الحفز ضمن مختلف الظروف بحيث لا تتغير بدون دراسة متعمقة.
- 10_ أن تكون الحوافز على قدر الأداء وامتزامة معه وضامنة لاستمراره وتشكل دافعا.
- 11_ أن تكون الحوافز السلبية عادلة وامتزامة وفق نوع وحجم السلوك (التمييز بين الخطأ الفادح و الخطأ العفوي) وحامية للمؤسسة من السلوكيات المخالفة لقواعد العمل.
- 12_ ضرورة مشاركة العاملين في وضع نظام التعويضات للمحافظة على تنفيذه بدقة وتحقيق الرضا.
- 13_ التعريف بنظام التعويضات ضروري لأجل أن يعرف كل موظف ما يحصل عليه من تعويضات مما يرفع من عنصر التأكد لدى العاملين بخصوص مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة.
- 14_ ضرورة التنسيق بين جميع مكونات التعويضات لأجل عدم تكرارها ونقصها.
- 15_ تقويم التعويضات عند اللزوم وفق المستجدات في بيئة العمل.
- 16_ أن تتمتع التعويضات بالنزاهة في التقدير والواقعية.
- 17_ أن تركز التعويضات على أسس مهنية واضحة.

المطلب الرابع : تحديد التعويضات وخصائصها
أولا : تحديد التعويضات:

يتم بتحديد التعويض المالي وفق عدة عوامل أساسية هي الموظف والوظيفة والمؤسسة سوق العمل في القطاع الذي تعمل به المؤسسة، بمعنى يتوقف تحديد التعويضات على تحليل العمل وبناء عليه نورد هنا تحليل لكل من هذه العوامل الأربعة:

- 1_ الموظف: تعتبر خصائص الموظف المهنية من أهم العوامل التي يتحدد بناء عليها حجم التعويضات التي يحصل عليها الموظف من المؤسسة التي يعمل ا، ومن ضمن هذه الخصائص المهنية ما يلي:
- 1/1_ المعرفة: تشمل المعرفة المؤهل العلمي أو التدريب المهني الذي يتمتع به الموظف والذي يعتبر

⁸ بسيسو، شفا سم السقا، **مدى الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الحكومية عن نظام التعويضات المالية**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 15.

مانح القيمة الأساسية للموظف والمثبت لوضعه في المؤسسة منذ البداية والذي يتسبب في تشكيل البنية الأساسية لوضعه بالمؤسسة وخاصة في قطاع التعليم العالي.

2/1_ القدرات: هي القدرات الفكرية والجسمانية التي يتمتع الفرد والتي تختلف من فرد لآخر.
3/1_ المهارات: وهو ما يتمتع به الفرد من مهارات خاصة تتعلق بميوله ومواهبه وبنائه الفكري في مجال محدد من المعرفة يوظفها في قيامه بعمله ويميزه عن غيره ويظهر هذا في مستوى أداءه وأنتاجيته.
2_ المؤسسة: تعتبر المؤسسة منشأ وحاضنة الوظائف التي تأسس لها وتنشئها وتشغلها بناء على حاجات التي ترمي إلى تحقيق أهدافها من نمو واستقرار وتحقيق أرباح واستثمار واستقرار باتجاه التقدم، وعليه فإن تنوع المؤسسات يؤدي إلى تطوير مختلف الوظائف التي تتناسب مع طبيعة المؤسسة وبناء عليه فإن التعويضات تختلف حسب المؤسسة والقطاع التي تعمل به وتنتمي إليه، عليه نجد أن تعويضات المؤسسة تتحدد وفق عناصر البيئة الداخلية والخارجية والبرامج التنموية أو العلمية التي تقوم بتطويرها وبناء عليه فإن التعويضات تكون أكبر إذا كانت المؤسسة تنتمي للقطاع الخاص منه إلى القطاع العام وتكون أعلى إذا كانت المؤسسة تنتمي إلى قطاع التعليم العالي منه إلى قطاع التربية والتعليم وأن المؤسسة التي تعمل على نطاق دولي تقدم تعويضات أكبر من المؤسسات التي تعمل على نطاق محلي أو إقليمي فقط.

3_ سوق العمل: إن سوق العمل هو السوق الذي تتداول فيه القوى العاملة من عارضي وطالبي العمل وهذا السوق متقلب حسب الأوضاع الاقتصادية، فإذا كانت السوق مزدهرة يصعب الحصول على اليد القوة العاملة حيث تقل البطالة إلى حدودها الدنيا إما إذا كانت الأوضاع الاقتصادية تعاني من كساد اقتصادي فإن القوى العاملة تتوفر بكثرة ويسهل الاختيار منها بأسعار رخيصة ومن هنا تتقلب تعويضات العاملين حسب الازدهار والكساد الاقتصادي، فإذا ساد معدل مرتفع زادت التعويضات وتضاعفت الأصوات بضرورة رفعها إما إذا ساد معدل تراجع في النمو قلت التعويضات مثلما هو حاصل الآن فإن معدلات البطالة ارتفعت مع تفاقم الأزمة الاقتصادية وإيثار أسواق العمل.

4_ ال وظيفة: تعتبر الوظيفة الموقع المهني الذي يشغله الموظف في المؤسسة تتميز الوظائف عن بعضها بكثير من الفروقات وذلك مثل وضع الوظيفة في البناء المؤسسي للجامعة والمستوى الذي تقه به ضمن الهيكل التنظيمي وطبيعة الوظيفة وتعدد علاقاتها مع الوظائف الأخرى وطرق اتصالها عبر الهيكل التنظيمي وطبيعة الوظيفة وتعدد علاقاتها مع الوظائف الأخرى وطرق اتصالها عبر الهيكل التنظيمي مع باقي مكوناتها، أفضل ما يعبر هو الوظيفة هو الوصف الوظيفي الذي يعتبر المكون الأساسي لأي منها، حيث يشمل الوصف الوظيفي كل من:

1/2_ المسؤوليات: تشمل المسؤوليات الصلاحيات والأعمال والأفراد والمهام والأدوات والبرامج التي تتضمنها الوظيفة ويجب على الموظف القيام بها.

2/2_ الواجبات: تشمل كل ما يجب القيام به لأجل إنجاز الأعمال والحصول على المنتجات والخدمات.

3/2_ المهام: تشمل المهام كل جزئية من جزئيات المسؤوليات والواجبات والتي تتم بشكل منفصل عن باقي مهام الأعمال.

ثانياً : خصائص التعويضات⁹:

من أهم خصائص التعويضات :

- 1_ التكرار: متكررة الحدوث حسب وحدة الزمن المطبقة في الدفع سواء يومي أو شهري أو سنوي
- 2_ طرق تقديمها: تقدم بصورة مادية أو معنوية أو مالية وغير مالية، مباشرة وغير مباشرة .
- 3_ أسلوب الزيادة: التدرج في الزيادة حسب الخصائص الكمية والنوعية لعضوية العاملين .
- 4_ التوافقية: التناسب والتوافق مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
- 5_ الإلزامية: قانونية المرجع وملزمة لكل المؤسسات .
- 6- التصميم: يتكون من الكادر (قانون التعويضات ولوائح تنفيذه) وسلم الرواتب المصاحبة .
- 7 - الحجم: تتغير أحجام بنود التعويضات حسب خصائص المؤسسة والعاملين والوظائف والقطاع .

⁹ حمدي اسماعيل أحمد وحمدان عبيد منصور الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(7)، 2011، ص346-347.

- 8 - التنوع: تتفاوت التعويضات في القطاع الاقتصادي وبين قطاعات اقتصادية متعددة .
 9 - التصنيفية: تصنيف التعويضات حسب عدة معايير منها الزمن وأسلوب التأثير المتلقي لها.

أطراف نظام التعويضات:

- يتكون نظام التعويضات في المجتمع من العمال وأصحاب العمل والنقابات
- العمال: ال ينتظر العمال من صاحب العمل الحصول على الراتب الشهري فحسب، بل يبدون طموحات أخرى، فهم يسعون لألمان الوظيفي ولاحترام والتقدير وللتطور الشخصي وأمور كثيرة لها أهميتها في مكان العمل.
 - أصحاب العمل: ينتظر أصحاب العمل من عمالهم وموظفيهم توقعات على المستويين الفردي والجماعي خاصة، ألن تنظيم العمل الحالي يستدعي المساهمة والتعاون في مجال العمل.
 - النقابات: تبحث النقابات دائما عن أنظمة تعويضات متطورة تلبى تطلعات العمال. يضاف إلى الأطراف الثالث، طرفا رابعا يتمثل في الدولة.
- وتحظى التعويضات عموما وأجور خصوصا بأهمية كبيرة لدى كل الأطراف، فالعامل يعتبر أجر مصدر دخله الأساسي، ويسعى إلى تحقيق أكبر دخل ممكن منه، أما المنظمات وشركات الأعمال فتعتبره عنصرا من عناصر التكلفة، وعليه فهي تحاول تجنب زيادته ألنه سوف يؤثر على أرباحها. وتسعى النقابات لزيادة مكاسبها لإرضاء العمال، أما الدولة فتتنظر إلى أجور على أنها جزءا من النفقات ينبغي تبرير زيادته بالزيادة في الإيرادات .
- مظاهر التعويضات
 - يُنظر للتعويض على أنه صفقة ذات مظاهر متعددة فهو صفقة قانونية واقتصادية ونفسية واجتماعية وسياسية وأخلاقية
 - قانونيا: يتحدد مستوى التعويض الذي يتقاضاه الفرد العامل من خلال عقد عمل.
 - اقتصاديا: يتضمن عقد العمل الذي يبرم بين صاحب العمل والفرد العامل سعر الخدمة المؤجرة التي تمثل التعويض، وهذا السعر يتوقف على قوانين السوق (العرض والطلب) باعتبار اليد العاملة عنصرا من عناصر الإنتاج، غير أن عنصر الإنتاج هذا ليس كبقية العناصر الأخرى ألنه يصعب تملكه وتغييره أو التخلص منه بسهولة، فهذا العنصر له حاجاته وطموحاته ورغباته وأهدافه وسلوكه .
 - نفسيا : يعتبر عقد العمل عقدا ماديا وعقدا نفسيا أيضا بين العامل وصاحب العمل، ألن صاحب العمل ينتظر من العامل سلوكا محددًا ومواقف معينة نحو الأحداث، وفي الوقت نفسه الذي يتوقع العامل من صاحب العمل سلوكا معينًا وردود فعل معينة.
 - اجتماعيا : تعتبر المؤسسة التي يعمل فيها الفرد جماعات من الأفراد، وبالتالي فإن الفرد يتوقع أن تكون له مكانته ومركزه الاجتماعي داخل هذه الجماعات، مما يعني أن للتعويض معنى اجتماعيا لا يتوقف على مجرد الأجر البسيط الذي يحصل عليه الفرد وإنما يتعداه للحصول على ميزات أخرى، لذلك لا يمكن تجاهل الجانب التفاعلي الاجتماعي الثقافي بين الأفراد.
 - سياسيا: هناك عدة أطراف تتشارك موضوع التعويض تتمثل في المنظمات والنقابات والشركاء الاجتماعيين، وأحيانا الدولة.
 - أخلاقيا : لا يمكن وضع نظام تعويضي فعال ومقبول إلا إذا اعتمد على العدالة بمختلف أشكالها ألن العدالة هنا هي استجابة للجانب الأخلاقي. وبما أن للتعويضات مظاهر مختلفة، فإن كل علم يدرسها ويحددها حسب مظهرها الخاص.

المبحث الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي
 المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأسباب الاهتمام به :

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي :

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالعوامل التي تؤثر على رضا الموظف، وهي كثيرة ومتنوعة فبعضها يتعلق بمحتوى العمل وظروفه، والأخر بشخصية الموظف وميوله وورغباته، والأخر بالجوانب الاجتماعية من القيم والثقافات التي تحيط بالموظف... الخ، وعى هذا تتعدد وتختلف مفاهيم الرضا الوظيفي من شخص لأخر ومن نظرية لأخرى، لذلك سوف نتناول مفهوم الرضا كعنصر مستقل، ثم بعدها نعطي بعض التعريفات العصرية لمصطلح الرضا الوظيفي :

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه¹⁰.

أما الإمام الغزالي فيرى أن الشعور بالرضا يأتي تدريجياً ويكون ذلك على شكل التالي الجذل والابتهاج، الاستبشار، والارتياح، الفرح، المرح، السرور، الرضا¹¹.

وقد كتب عمر ابن الخطاب لموسى الأشعري "وان استطعت أن ترضى وإلا فاصبر...."

في ذلك معنا أن الرضا فضل من الله تعالى يجعل الإنسان نشطاً مرتاحاً في حياته وممارساته اليومية. وبعد هذا العرض الموجز لمعنى الرضا كمفهوم مستقل، وسنتطرق الآن إلى مفهوم الرضا الوظيفي كمصطلح :

اصطلاحاً عرفه "اورد" و "شيت" بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود والجهود¹².

ويرى امبل أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه .

أما عن تعريف الرضا الوظيفي فهو أمر كثر الاجتهاد فيه وتباينت آراء الباحثين واختلفت فيه بسبب تعدد المجالات العلمية التي درسته، كذلك تكمن صعوبة تعريفه في كونه حالة انفعالية مرتبطة بالمشاعر الداخلية للإنسان، التي يسهل فهمها أحياناً، ويتعسر تفسيرها أحياناً أخرى . وفي ذلك يرى كل من "ثورنديك" 1903 و "فرويد" و "هوبوك" 1935، و "كارن هورني" 1937، و "سولفيان" 1950، و "جيمس دريفر" 1955، و "فروم" 1964، و "ليم مورس" 1965، و "كرتش" 1961، و "انجلش انجلش" كل هؤلاء يروا ان مفهوم الرضا هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ويعرف "ديتي كول" 1977م إن مفهوم الرضا الوظيفي يتم من خلال رضا الفرد عن بعض المتغيرات وهي الأجر، زملاء العمل، وفرص الترقى. ويرى "كابلن" أن الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله، راغباً فيه، مقبلاً عليه من بدء يومه ودون تذمر.

ويرى "لوسك" 1969 أن الرضا الوظيفي هو حالة من السرور النفسي عن تقييم الفرد لعمله من خلال ما يبذله من جهد في أدائه والفوائد التي تعود عليه من العمل. ومع ذلك سوف نستعرض بعض التعريفات التي جاء بها مختلف العلماء والمنظرين من أجل توضيح المفهوم العام للرضا الوظيفي أكثر:

(1) تعريف هوبوك : هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمالية والبيئية التي تحمل المرء على القبول بصدق أنني راضي عن وظيفتي.

(2) تعريف "ايدوين" ولوك : هو الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.

(3) تعريف "بلجن" : هو شعور الفرد اتجاه وظيفته وان هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة .

نلاحظ من خلال هذه التعريفات أن الرضا الوظيفي يرتبط بعدة أبعاد، فيرى البعض أنه مرتبط بطموح الفرد، ورغباته وتوقعاته، ويرى الأخر أنه مرتبط بقدرات الفرد مؤهلاته العلمية، في حين يرى البعض الأخر أنه يتأثر بالحاجات والدوافع، التحفيز... الخ وهكذا تختلف الآراء باختلاف موضوع البحث والفكرة التي ينطلق منها الباحث.

¹⁰ أبن منظور وآخرون , لسان العرب دار الإصدار بيروت المجلد 14 . 1956 ص 233

¹¹ عويد سلطان المشعلان علم النفس الصناعي مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع بيروت لبنان ط 1 1994 ص 211

¹² عائشة مصطفى المناوي , سلوك المستهلك ط2 دار المكتبة عين الشمس القاهرة 1998 ص 121

وبناء على هذا كله فالباحثة تميل إلى النظر للرضا الوظيفي على أنه "محصلة لمجموعة المكونات النفسية والاجتماعية للفرد، بالامتزاج مع مجموع المحفزات المادية والمعنوية المستمدة من بيئة عمله، والذي يتجسد أخيرا في سلوكه الظاهر. ونعني بذلك أن اختلاف التركيبة النفسية أو البيكولوجية من شخص لآخر، بالإضافة إلى المحيط الاجتماعي، والثقافي الذي ينتمي إليه، يشكل أنماطا مختلفة من الشخصيات، ثم تمتزج هذه الشخصيات المختلفة بالمحيط الوظيفي وما يقدمه من امتيازات ومحفزات مادية ومعنوية، فتشكل تركيبة نفسية متشابكة، تظهر في نمط السلوك الخارجي للأفراد. وعلى هذا الأساس تفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها قوة المشاعر ودرجة تراكمها على سلوكهم الخارجي، والذي بدوره يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي وقوة الالتزام داخل مكان العمل. ومن هذا المنطلق ترى الباحثة أن هناك أربعة مداخل رئيسية يمكن تحليلها في دراسة وتحليل ظاهرة الرضا الوظيفي وهي كالتالي.

ثانيا : أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي¹³:

يتوقف الاهتمام بالرضا الوظيفي على حسب الناحية التي يركز عليها صاحب العمل اهتمامه، ويمكن توضيح ذلك من منظورين مختلفين من المنظور الإنساني : يستحق الأفراد أن يعاملوا بشكل عادل وباحترام، ويعبر الرضا الوظيفي عن مدى انعكاس التعامل الجيد مع هؤلاء الأفراد، كما يمكن اعتباره أيضا مؤشرا عن الرفاهية العاطفية أو الصحة النفسية. - من المنظور النفسي : قد يؤدي الرضا الوظيفي إلى ممارسة سلوك معين من طرف الموظفين قد يؤثر على الأداء التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإن لمشاعر الموظفين أثارا هامة قد تؤدي إلى سلوك سلبي أو إيجابي. - وقد يكون الرضا الوظيفي انعكاسا لأداء التنظيمي، حيث أن الفروق الموجودة بين الوحدات التنظيمية في ما يتعلق بالرضا الوظيفي قد تشكل وسيلة تشخيصية لبؤر التوتر المحتملة، ويعتبر كل سبب من الأسباب المذكورة لوحد سببا كافيا لدراسة الرضا الوظيفي.

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي¹⁴:

لقد كان وما زال موضوع الرضا الوظيفي مجال بحث منذ دراسات الهاوثورن في سنوات 1920 انه متغير تنظيمي هام جدا، هو من المتغيرات المدروسة بكثرة في مجال بحوث السلوك التنظيمي ومع مرور الوقت أصبح هناك اهتمام متزايد بين الاقتصاديين أيضا حول دراسة الرضا الوظيفي، إن الرضا الوظيفي موضوع ذو أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد الذين يعملون في المنظمة، أو الأفراد الذين نقوم بدراساتهم ونظرا، لأهمية الرضا الوظيفي فإن مدراء الشركات الكبيرة كشركة IBM يهتمون بمدى رضا موظفيهم، حيث تقوم الشركة سنويا باستقصاء آراء موظفيها حول كيفية شعورهم نحو وظائفهم. ويعتبر الرضا الوظيفي معيارا هاما لنجاح المنظمة، فكلما أشبع الفرد حاجاته ورغباته كلما بحث عن تطوير نفسه، وبالتالي جلب المساهمة الحيوية لتطوير منظمته وهكذا فإن درجة رضا العمال تصبح دعامة مهمة تعتمد عليها المنظمة في تخطيط وتسيير مجهودات . موظفيها ولقد تم التدليل في الأدبيات على أن الإجابة عن التساؤل عن حالة شعور الأفراد نحو عملهم ليس له معنى في حد ذاته، وإنما أهميته تكمن في استخدامه لإعطاء معلومات حول سلوك الأفراد مثل التغيب ودوران العمل والنية في ترك العمل والأداء وغير ذلك. التغيب مع سلبيات الرضا ويرتبط حيث يعمل على استقرار وتخفيض معدلات التأخر والتغيب . فارتفاع مستويات الرضا لدى الموظفين يقلل من احتمال تغيبهم، لكن هذا الارتباط يعد ارتباطا ضعيفا . ولقد جرت العادة على اعتبار الرضا الوظيفي المسبب للتغيب لكن هناك من يعتقد أن التغيب هو الذي يسبب عدم الرضا - الاستياء - بدال من العالقة العكسية، حيث أن الدراسات الطولية بينت أن التغيب يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض . وتبرز أهمية الرضا الوظيفي كمتغير تنظيمي أيضا من خلال علاقته السلبية التي يبديها بدوران العمل فالموظفون الذين يحبون عملهم يبذلون رضا وظيفيا عاليا مما يتطلب إشرافا أقل، وبالتالي دوران عمل أقل ويبقى الموظفون

¹³ ونوغي فتيحة , أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 2015 ص 65

¹⁴ صبيان إيمان , أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية . دراسة حالة بمؤسسة soitime بتلمسان مذكرة نيل ماجستر 2001 ص 52

الذين يشعرون برضا وظيفي مرتفع في المنظمة أو الشركة التي يعملون فيها وال يغادرونها، ويساهمون في تحقيق أهدافها بشكل كبير. وهكذا يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مؤشر عن النية في البقاء في مكان العمل أو تركه حيث أن بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل هي علاقة عكسية، مما يعني أن الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى تخفيض النية في ترك العمل، سواء تعلق الأمر بالرضا الوظيفي العام أو الرضا الوظيفي الذاتي وتشير الدراسات إلى أن عدم الرضا الوظيفي - الاستياء - من المحتمل أن يؤدي في نهاية المطاف إلى دوران عمل عندما يكون معدل . نسبيا منخفضا البطالة كما أن الرضا الوظيفي يؤثر على النية في ترك العمل، فهو أيضا يساهم في تفسير مدى اتخاذ قرار العمل في المنظمة من عدمه، لأن العمل غير المرض أو غير الممتع ال يشجع على النشاط ولعل من أهم أسباب ترك العاملين لعملهم، الأجور وضغوط العمل لأن ضغوط العمل مؤشرات قوية عن الرضا الوظيفي وذكر Smith أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف عن طريق الحد من الغياب ودوران العمل، غير أن هناك من الباحثين من لم يؤيد فرض العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وكل من التغيب ودوران العمل حيث أنه وبعد دراسة ومراجعة لتسع وعشرين دراسة تتعلق بالتغيب ودوران العمل، خلص الباحثون إلى أن دوران العمل والتغيب ليست لهما صلة بعدم الرضا الوظيفي أو بالرضا الوظيفي. وال تكمن أهمية الرضا الوظيفي في عالقتها بتخفيض معدلات التغيب وتخفيض النية في ترك العمل فحسب بل تكمن هذه الأهمية في قدرة الرضا الوظيفي على التأثير على الأداء. إن الرضا الوظيفي والأداء مرتبطان ارتباطا إيجابيا مع بعضهما البعض لأن الرضا الوظيفي يعتبر محركا قويا للأداء في المنظمة، وا لأفراد السعداء في عملهم والراضون عن وظائفهم يبدون أداء وظيفيا عاليا مقارنة بالموظفين الذين يشعرون برضا منخفض ومن جهة أخرى يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا جيدا عن الرضا الوظيفي إذ كلما كان الأداء عاليا كلما ولد حالة من الرضا لدى الأفراد، لكن يحدث هذا فقط في حالة ارتباط الأداء ب التعويضات مثال، الأجور لأن للتعويضات أهمية كبيرة في تطور الرضا الوظيفي، حيث يتأثر الرضا الوظيفي بالأجور وبالترقية والامتيازات الاجتماعية ولقد تبين أيضا أن الرضا الوظيفي له علاقة مع حفز الموظفين للعمل وله آثاره على قوة التماسك داخل المنظمة، حيث أنه يعمل على زيادة المواطنة أو السلوك القومي ويرتبط ارتباطا قويا للولاء التنظيمي كما أن للرضا الوظيفي علاقة ارتباطية ذات دلالة ب الميول نحو التغيير فكلما ارتفعت الميول نحو التغيير كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي ويسبي، وهناك إعتقاد بأن الرضا الوظيفي يؤثر على الحاجات والقيم فقد وُجد أن العوامل الاقتصادية المادية تؤثر على الحاجات أما العوامل الاجتماعية فتؤثر على القيم. وتبين أيضا أنه عندما تكون القيم الأساسية للمشرفين مماثلة لتلك الخاصة بمرؤوسيتهم فإن الرضا الوظيفي يزداد وبما أن العمل يعتبر جزء هام من الحياة اليومية للأفراد، فإنه يؤثر تأثيرا كبيرا عليها، حيث أن العامل الراضي عن عمله يكون عموما راضيا عن حياته وعن مختلف أبعادها، كرضاه عن البعد الاجتماعي والبعد العائلي، فقد وجد أنه توجد علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم. وقد تتعدى آثار الرضا الوظيفي كل ذلك إلى نواحي أخرى من حياة الموظف، فالرضا الوظيفي يساعد على تحسين الصحة البدنية للموظف و الموظف الراضي في عمله تكون صحته العقلية جيدة وتكون لديه قدرة أفضل على إدارة حياته. وهكذا يبدو جليا أن الرضا الوظيفي يعد موضوعا ذو أهمية بالغة في المجال التنظيمي كما في مجال علم النفس الصناعي وحتى في المجال الاقتصادي، نظرا لما يتمتع به من آثار إيجابية على الرفاه العام للمنظمة إذ يخلق الموظفون الذين يشعرون برضا في عملهم بيئة عمل أكثر إيجابية في منظماتهم. ورغم الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها الرضا الوظيفي فإنه ال يحقق الأهداف المرجوة منه دون وجود مدير جيد، فالمدير الممتاز هو مفتاح الرضا الوظيفي لأن المدير الممتاز هو الذي يقود الأفراد والمنظمة نحو النجاح من خلال مهاراته العالية ويبقى الرضا الوظيفي يحتل مكانة هامة كمتغير تنظيمي يحتاج إلى تفهمه ومتابعته بشكل مستمر من أجل تحقيق رفاهية المنظمة، كما يبقى سمة هامة ترغبها المنظمة من كل موظفيها .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أولاً : وجهات نظر بعض الباحثين (نظريات) ¹⁵:

لم تعد الفكر السائد التي ترى أن العوامل المؤثرة على رضا الوظيفي هي مجموعة الحوافز المادية, و المعنوية التي تتيحها المؤسسة للأفراد كافية لإشباع حاجاتهم, بل توسعت وتطورت رغبات الأشخاص وميولهم لتشمل مجموعة من المفاهيم الحديثة النشأة مثل الروح المعنوية, التوافق المهني, المناخ الديمقراطي, العدالة التنظيمية, المناخ المفتوح, المناخ الاستقلالي, المناخ العائلي, وحدة الهدف تمكين العاملين From et miler كلها أصبحت عوامل مهمة في تحقيق الرضا الوظيفي فقد بين ميلروفروم إن المحفزات الاقتصادية ليست الدافع الوحيد للعمل بل قد يستمر العمل حتى لو كان في غير حاجة مادية إليه كما أشار شولتز 1978 إلى أهمية تحقيق الذات كدافع مهم لدى الأجيال الصاعدة عكس المحفزات التقليدية التي كانت تعتمد على مبالغ المالية لدفع الأفراد نحو العامل وتوصل لوك 1976م بعد مراجعة ما يزيد عن 3300 بحث علمي وتجريبي عن الرضا الوظيفي إلى أن هذا الأخير يرتبط بشكل مباشر مع الواقع الأحداث أو الظروف المرتبطة بالعمل ذاته المكافآت وظروف العمل وبشكل غير مباشر من خلال بعض العوامل المتعلقة بكل من ذات العامل المشرفين المرؤوسين سياسة الشركة الرواتب ويرى جينزبرغ 1951م وهرزبرغ 1959م أن العناصر التي تسبب الرضا هي الانجاز التقدير المسؤولية العمل ذاته الزملاء المشرفون وهكذا وهكذا تختلف الآراء حيث وجهة نظر كل باحث , وفيما يلي تفسير لبعض المفاهيم العصرية التي سبق ذكرها

1. **الروح المعنوية :** يعرف الكسندر ليون الروح المعنوية بأنها قدرة جماعة من الناس على العمل متماسكين مثابرين لتحقيق هدف مشترك , ويقصد بالروح المعنوية للعاملين بأنها ذلك المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد, الذين يكونون جماعة العمل والتي تتميز بالثقة بأفراد الجماعة, وبثقة الفرد بأهمية دوره وسط الجماعة, وبالإخلاص للجماعة, وبالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة, ومن أهم مظاهر الروح المعنوية للجماعة قلة المشاحنات, و الصراعات, وأيضا شدة تمسك أعضائها بعضويتهم فيها وفخرهم بالانتماء لها, وحرصهم الشديد على بقائها وتدعيمها بما يكفل لها الاستمرار والنجاح .
2. **التوافق المهني :** يعرف سكوت وزملاؤه التوافق المهني على انه توافق الفرد لنديا عمله, فهو يشمل توافق الفرد مع مختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل, وتوافقه مع خصائصه الذاتية, وكذلك توافق الفرد مع صاحب عمله, ومع المشرف عليه ومع زملائه, وأيضا توافقه مع مطالب العمل نفسه, وتوافقه مع ظروف السوق المتغير, وخاصة بالعمل وتوافقه مع قدراته الخاصة و مع ميوله ومع مزاجه كل هذا يعتبر متمنا في المفهوم التوافق المهني كما عرف سكوت و زملاؤه التوافق المهني نسبة إلى نتائجه ومن بين هذه النتائج هي الرضا المهني, فهناك الرضا الجمالي عن العمل كما أن هناك الرضا عن جوانب معينة من بيئة العمل.... ومقياس الرضا عن العمل يسمح للعامل أن يقيم كل جانب من جوانب العمل فيها, يتعلق بالأهمية النسبية لرضائه عنه, ومقياس الرضا المهني لها جوانب كثيرة ومترابطة تشير إلى درجة التوافق المهني من بينها زيادة الأجر, الترقي داخل المؤسسة, الثبات في العمل, التنقل سمعة العامل الاستفادة من قدرات الفرد الخ.
3. **المناخ الديمقراطي :** يقصد بها أن يقوم المسؤول عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بأخذ رأي جماعة العمل في جميع الأمور المتعلقة بتخطيط الأهداف, ورسم خطط العمل, وطرق التنفيذ, و المراقبة والتقييم... وغير ذلك من قرارات المتعلقة بمختلف المجالات ويتم ذلك عن طريق جلسات نقاشية, واستفتاءات ينزل فيها صوت الرئيس إلى مستوى صوت المرؤوسين, بحث يصبح وزن رأي الرئيس بنفس وزن رأي العضو وهكذا يتم إرساء الرأي النهائي على أساس أغلبية الأصوات , ففي مقال ل هوجاز وزملاؤه بعنوان "ماذا نعرف عن القيادة" وتحت عنوان فرعي " لماذا يفشل القادة" يشيرون إلى أن القيادة يفشلون لأسباب مختلفة فهم قد يكونون مهرة في ميدان بعينة كالمحاسبة أو الهندسة أو البيع ويفشلون في القيادة لأنهم يصبحوا يعتمدون فقط على مهاراتهم وجهودهم الخاصة, فهم قد ترقوا إلى مراكز تتطلب منهم العمل من خلال آخرين

¹⁵ صبيان إيمان مرجع سبق ذكره ص 53-56

حتى ينجحوا, وأنهم غير قادرين على تكوين فريق فإنهم يتعثرون في مهتهم الإدارية.

4. العدالة التنظيمية : تعرف العدالة التنظيمية على أنها إعطاء كل فرد ما يستحقه, أما الدالة التنظيمية بصفة خاصة فقد تناولها البعض باعتبارها تتضمن بعدين وهما عدالة التوزيع, وعدالة الإجراءات ,,وتناولها البعض الآخر باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد وهي عدالة التوزيع, وعدالة الإجراءات , وعدالة التعاملات.

أولا : عدالة الإجراءات : ويقصد بها تحقيق العدالة في الإجراءات التي تستخدم في تحديد النواتج, والتي يجب أن تبتعد عن التحيز, والوساطة وتحقيق الأهداف الشخصية, ولاكن يجب أن تتسم بالاتساق, الانسجام, الاستمرارية, المصداقية, والأخلاقية, وتحقق مصالح كل الأطراف, بالإضافة إلى إتاحة فرص الاشتراك في النقاشات المتعلقة باتخاذ القرارات, وكذلك منح حق الا اعتراض والمطالبة بتعديل القرارات الصادرة من الإدارات العليا في حال ظهور سبب مقنع يبرر ذلك .

ثانيا : عدالة التوزيع : ويعني ذلك شعور الفرد بعدالة العوائد والمكافآت التي يحصل عليها, وأنها تعتبر فعلا عن جهد الذي بذله في سبيل الحصول على ذلك العائد, وليس ذلك فحسب بل يتعدى مفهوم عدالة التوزيع إلى شعور الفرد بالعدالة عندما يقارن ما بذله من جهد وقيمة العائد الذي يحصل عليه وبين ما بين ما بذله الآخرون من جهد, وقيمة العائد الذي يحصلون عليه .

ثالثا : عدالة التعاملات : ويشير ذلك إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات بما في ذلك كيفية التعامل مع الأفراد كاحترام والتقدير والمساواة وكذلك كيفية توصيل المعلومات, والأوامر و التوجيهات وتفسير القرارات .

5. المناخ المفتوح : يعتمد المناخ المفتوح داخل المؤسسة بشكل رئيسي على مدير المؤسسة و المسؤولين التنفيذيين, فمن الضروري توفر النزعة الإنسانية لديهم خاصة في مجال التعامل مع الموظفين وكذلك يجب أن يقللوا من المعوقات والعراقيل التي تصدر عن الإدارات العليا, كما يجب أن يتغافلوا عن الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين الرسمية تطبيقا حرفيا .

6. تمكين العاملين : يقصد بتمكين العاملين زيادة ثقة العاملين بأنفسهم , ورفع مستوى انتمائهم ولا ثم لتحمل المسؤولية في التصرف, واتخاذ القرارات عند مواجهة مختلف الأزمات, والمواقف ودون اللجوء إلى الإدارة العليا ويتفق عدد كبير من الخبراء على أن عملية التمكين تتم عن طريق تشجيع العاملين على التفكير بطريقة رجال الاعمال وتشجيعهم على اخذ دور متخذ القرار عند التعرض لموقف معين أو أزمة معينة, وتقوم الإدارة بدعمهم في ذلك وتدريبهم وتوجيههم عندما يقومون بهذا الدور وتستمر هذه العملية حتى تتأكد المؤسسة أن الموظف أصبح قادرا على اتخاذ القرار السليم, الذي يخدم أهدافها ومصالحها , ويمكن تلخيص التطبيقات العملية للتمكين فيمل يلي :

- المشاركة في المعلومات والنقاشات واتخاذ القرارات .
- توجيه العاملين نحو التفكير في حل المشكلات وتدريبهم على الإبداع والتفنن في تقديم الحلول.

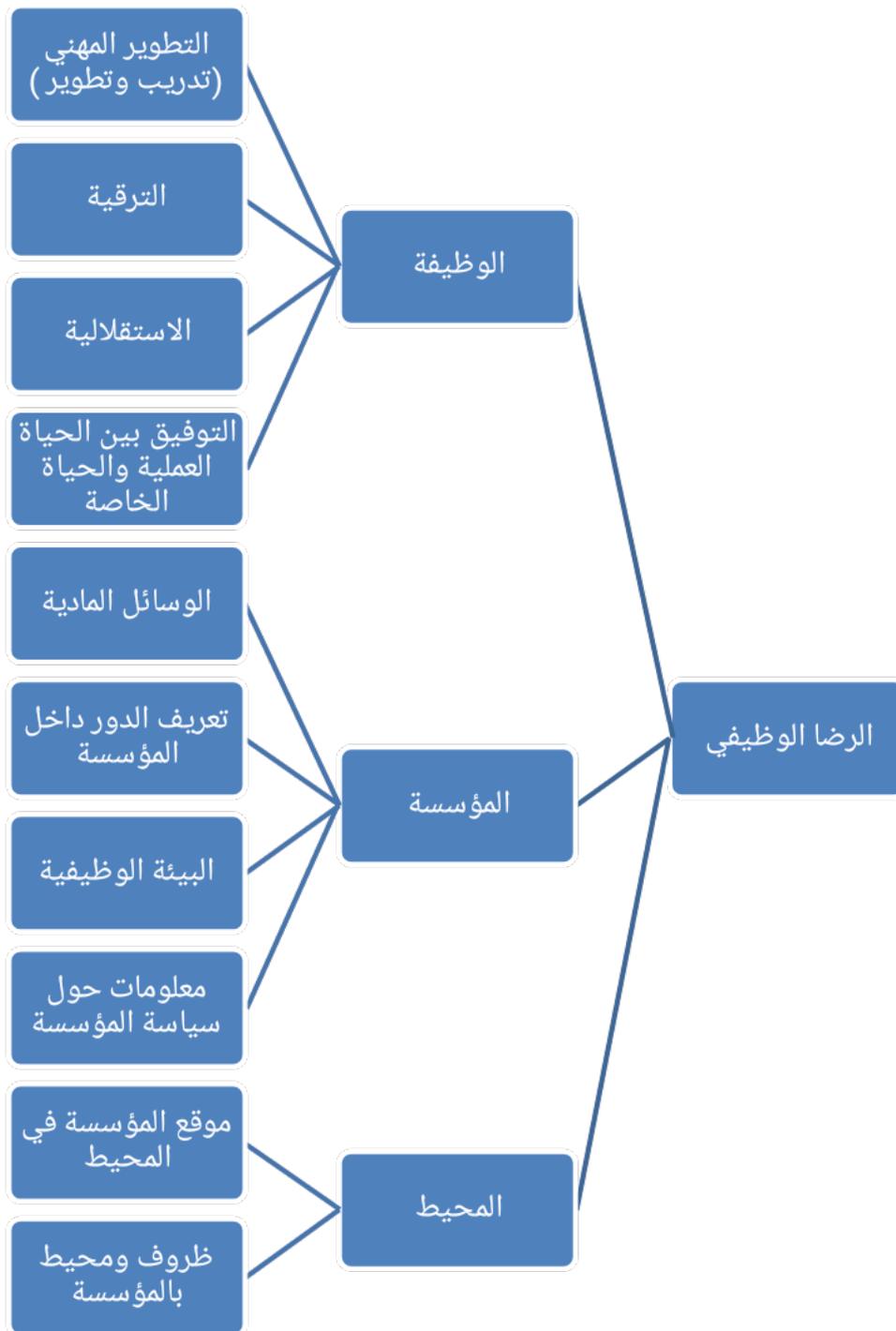
ثانيا : أهم نماذج الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية الرضا الوظيفي داخل المؤسسة, وانعكاسه الواضح على مستويات الأداء, فانه من الضروري الاهتمام بالعوامل المؤثرة عليه, ودراستها بصورة شاملة ودقيقة من اجل الوقوف على المتغيرات الظاهرة, والخفية التي تتحكم في رضا الأفراد وسلوكياتهم, ولذلك سوف نستعرض أهم العوامل الداخلية والخارجية التي تتحكم بالرضا الوظيفي في شكل نموذجين. الأول نموذج دوغيو 2000 modèle durrieu والثاني نموذج كلارك modèle clarck والشكل التالي يوضح نموذج دوغيو 2000 للرضا الوظيفي :

أولا : نموذج دوغيو

يرى دوغيو في هذا النموذج إن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية والتي بدورها تنحدر منها عدة عوامل فرعية يمكن تلخيصها فيما يلي :

الشكل رقم (2) نموذج دوغيو 2000 للرضا الوظيفي



المصدر: صبيان إيمان , أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية . دراسة حالة بمؤسسة soitine بتلمسان مذكرة نيل ماجستير 2001 ص 59

1. الوظيفة :

تعتبر الوظيفة التي يشغلها الفرد من أهم المحددات التي تتحكم في درجة الرضا الوظيفي لديه, ف المتغيرات التي تحتويها الوظيفة مثل حدود السلطة والمسؤولية المخولة له , طبيعة الأنشطة التي يمارسها, فرص الانجاز التي يوفرها له ... كل هذه العوامل تتحكم في طبيعة هذه الوظيفة بحذ ذاتها.

وبمدي ارتباطه بها وتفاعله معها وعلى هذا الأساس فان الاهتمام بمحتوى الوظيفة أمر ضروري جدا من اجل الوقوف على العوامل التي تساهم في تغير مستوى الرضا لدى الموظفي، وفي هذا السياق يرى دوغيو أن هناك أربعة متغيرات رئيسية وهامة جدا تلعب دور كبير في تغير مستويات الرضا الوظيفي لدى العمال والتي رتبها كالتالي :

- 1.1. **التطوير المهني (التدريب والتنمية) :** إذا نظرنا إلى التدريب بصورة سطحية فإننا سوف نلاحظ انه لا يساهم في ارتفاع درجات الرضا لأنه يشكل عبئا كبيرا على الموظفين، فهذا الأخير يتطلب من الفرد الوقت والجهد الكبير بما يستلزم من تركيز، وحظ، ومراجعة للدروس، والتعليمات التي يتلقاها أثناء التلقين، والممارسة، بالإضافة إلى التطبيق، والتصحيح، وإلزامية التعلم لكن في الواقع فان التدريب يشكل جزءا رئيسيا في معادلة الرضا الوظيفي فأهمية التدريب ودوره في رفع مستوى الرضا يعود إلى دوره الفعال في تطوير مهارات وخبرات العاملين، وقدراتهم العضلية، والفكرية، وبالتالي تدعيم قدراتهم على حل المشاكل الوظيفية واتخاذ القرارات السريعة إلى جانب ذلك فان التدريب يتيح للموظفين فرص ترقبه اكبر لكونهم أصبحوا أكثر خبرة ومهارة من السابق.
- 1.2. **فرص الترقية :** من الواضح أن كل شخص تكمن في داخله غريزة التطلع نحو النمو والترقي المستمر، وعلى هذا فان فرص الترقية أصبحت حتمية تستخدمها كل منظمة من اجل إشباع هذه الغريزة وتلبيتها، والتي لها أهمية حتمية تستخدمها كل منظمة من اجل إشباع هذه الغريزة، وتلبيتها والتي لها أهمية كبيرة جدا في تغير مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد وكما أكد فروم vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الوظيفي هو توقعات الفرد للترقية التي سوف يحصل عليها، لان طموحات الفرد وتوقعاته كلما كانت أبعد وأرقى من منصبه المتاح قل رضاه الوظيفي وكلما قات تطلعاته نحو الأعلى زادت الرضا لديه .
- 1.3. **الاستقلالية:** تتداخل عوامل كثيرة في تحديد مدى استقلالية الفرد في عمله، فسياسة المؤسسة نمط الإشراف والتوجيه، فرص المبادرة الشخصية وإبداع .. الخ، كلها متغيرات جوهرية تساهم في مدى شعور الفرد بالاستقلالية الفكرية والعضلية داخل محيط عمله، فإذا تحقق هذا الشعور يصبح الفرد قادرا على تفريغ مهاراته وإبداعاته الشكل الذي يساهم في ارتفاع ثقته بنفسه ، وارتفاع مستوى الرضا عن وظيفته وأدائه.
- 1.4. **التوفيق بين العمل والحياة الخاصة :** تنعكس ضغوطات العمل بشكل مباشر وواضح على نفسية الفرد، وعلى حياته المهنية والعائلية معا، فالعمال الذي يواجهون ساعات طويلة من العمل ويمارسون وظائف مرقة، ومنهكة للأجسام، والأعصاب، يجدون صعوبات كبيرة جدا في التوفيق بين حياتهم المهنية وحياتهم الشخصية، وعلى هذا فانه من الضروري أن تتسجم وظيفة الفرد مع الظروف والأوضاع التي يعيشها يوميا داخل العمل وخارجه، وان تترك له الوقت والجهد الكافي، والأعصاب الملائمة، لكي يتمكن من الاهتمام بعائلته وحياته الأسرية على أحسن وجه .
2. **المؤسسة :** يرى دوغيو أن المؤسسة كمجموعة من الوسائل المادية والتنظيمية، تعد من بين العوامل المحورية المؤثرة في تغير درجات الرضا الوظيفي، فاللوائح والإجراءات التي تنظم العمل وتحدد المهام والمسؤوليات، بالإضافة إلى ظروف المادية أو الفيزيائية التي تحيط بالفرد في عمله، تؤثر بشكل كبير على تغير أنماط السلوك الخارجي وتفاوت درجات الرضا والأداء لديهم. وفي هذا السياق أشار دوغيو إلى أربع عوامل تتولى المؤسسة المسؤولية الكاملة في توفيرها، وتنظيمها بالشكل الذي يساعد الأفراد على ممارسة وظائفهم بالشكل المطلوب، وذلك ابتداء من الوسائل المادية ثم تعريف الدور داخل المؤسسة ثم البيئة الوظيفية، والجو الملائم وانتهاء بسياسة المؤسسة .
- 2.1. **الوسائل المادية** لقد أثبتت دراسة durrieu أن الظروف المادية للعمل تؤثر بدرجة واضحة وملموسة على مستوى الرضا الوظيفي فكل فرد يرغب بالعمل وسط البيئة الهادئة والنظيفة، والإضاءة، والتكييف المناسب، وأيضا وسائل أمنة بعيدة عن التوتر والمخاطر فارتفاع جودة الظروف المادية المكونة للبيئة الوظيفية يرفع من معنويات الموظفين، ويزيد من حماس والإقبال على انجاز الأعمال في حين أن انخفاض جودة هذه الظروف وعدم توافرها مع شروط الرعاية الإنسانية والصحية يؤدي إلى تراكم الضغوط النفسية، وسرعة التعب، والإرهاق البدني، والعصبي، وليس ذلك فحسب بل يتعدى الأمر إلى تأثير على حالته الصحية التي تسوء تتدهور مع مرور الأشهر والسنوات مما

يساهم غي تدني المرودية وجودة الأداء، بالإضافة إلى عدم القدرة على تسليم الانجازات المطلوبة في الأوقات المحددة .

2.2. تعريف الدور داخل المؤسسة : يجب على كل مؤسسة أن تضع لوائح وإجراءات تنظيم العمل تحت أعين ومسمع كل الموظفين، وتحدد بوضوح تام مسؤوليات والتزامات كل شخص تحت أعين ومسامع كل موظف، وتحدد بوضوح تام مسؤوليات والتزامات كل شخص إلى جانب التصريح بالأهداف ومخططات المؤسسة ودور كل فرد منها في تحقيق هذه الأهداف ،لان الغموض وعدم وضوح الأهداف والأدوار يخلط الأمور على الموظفين والمسؤولين ويولد لديهم شعور بالارتباك والتوتر، مما يجعلهم غير قادرين على تأدية واجباتهم على أكمل وجه، كما اختلاط الأدوار وتداخلها مع بعضها يجعل الانتهازيين يستغلون هذه الفرصة ويسندوا مهامهم وواجباتهم إلى غيرهم فتسود وتكثر الشكاوي والصراعات بين العمال مما يترتب عليه تدهور الحالة النفسية، وانخفاض مستويات الرضا الوظيفي بالشكل الذي يعيق سير أعمال المؤسسة .

2.3. فريق العمل : تساهم الأجواء الحميمة والعلاقات الإنسانية الجيدة داخل أماكن العمل في رفع الروح المعنوية لدى العمال، فالشخص الذي يعمل وسط فريق متماسك تسوده الألفة والتعاون ووحدة الهدف يشعر وكأنه جزء لا يتجزأ عن هذا الفريق، ويعود ذلك إلى طبيعة البشرية التي تميل دوما إلى الروح الانتماء والجماعية، وعلى هذا فان الشخص إذا وجد في عمله هذا الجو الحميمي سوف يشعر بـ الطمأنينة والانجذاب إلى محيطه الوظيفي، وفي هذا السياق فقد توصل دوغيو إلى أن الجماعة العمل تساهم كثيرا في ارتفاع معنويات الموظفين، وبالتالي تساهم في ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لديهم .

2.4. معلومات حول سياسة المؤسسة : يتأثر الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها، مثلا يتأثر بالعائلة التي ينشأ فيها، لأنه يقضي معظم أيام حياته في مكان العمل وخاصة إذا مكث لسنوات طويلة في نفس الوظيفة، وفي نفس المؤسسة فذلك بالتأكيد سوف يغرس فيه قيم المؤسسة، وثقافتها، وسلوكها، وعلى هذا فان سياستها التسييرية والتنظيمية تنعكس بشكل مباشر وواضح على سلوك الأفراد وتصرفاتهم، فمثلا المؤسسة التي تتميز بالصدق والشفافية وحسن المعاملة والسمعة المرموقة فهي بالتأكيد تؤثر على الرضا الوظيفي داخل، وترفع من مستوياته إلى درجات تجعل الأفراد يعملون بجد أكبر وبالإخلاص لها، ولوظائفهم ولكن إذا انتهجت المؤسسة سياسات النفاق والتدليس وإخفاء المعلومات عن العمال، بالإضافة إلى التحقير وسوء المعاملة وأيضا السمعة الرديئة والمنحطة في المجتمع وفي الأسواق فان ذلك يسيء إلى معنويات الموظفين، ويؤثر عليهم بشكل سلبي جدا بحيث تنخفض مستويات الرضا أو تكاد تنعدم.

1. المحيط : من المؤكد أن كل مؤسسة تنشط داخل محيط له أعراف وتقاليد عريقة، ودولة لها قواعد وقوانين تختلف عن بقية البلدان، ومعظم الموظفين الذين يعملون بداخلها ينتمون غالبا إلى نفس المحيط ونفس القوانين ونفس البلد، لذلك فان هذه البيئة الداخلية والخارجية التي تنعكس على سلوك المؤسسة وسياساتها بالدرجة الأولى، وعلى سلوك الموظفين بالدرجة الثانية، بحيث تتأثر السياسات التسييرية والثقافة التنظيمية بالشكل الذي يتماشى مع هذه الظروف وعلى هذا قسم دوغيو تأثيرات المحيط الخارجي على الرضا الوظيفي إلى جانبين رئيسيين وهما موقع المؤسسة في المحيط، والأوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة .

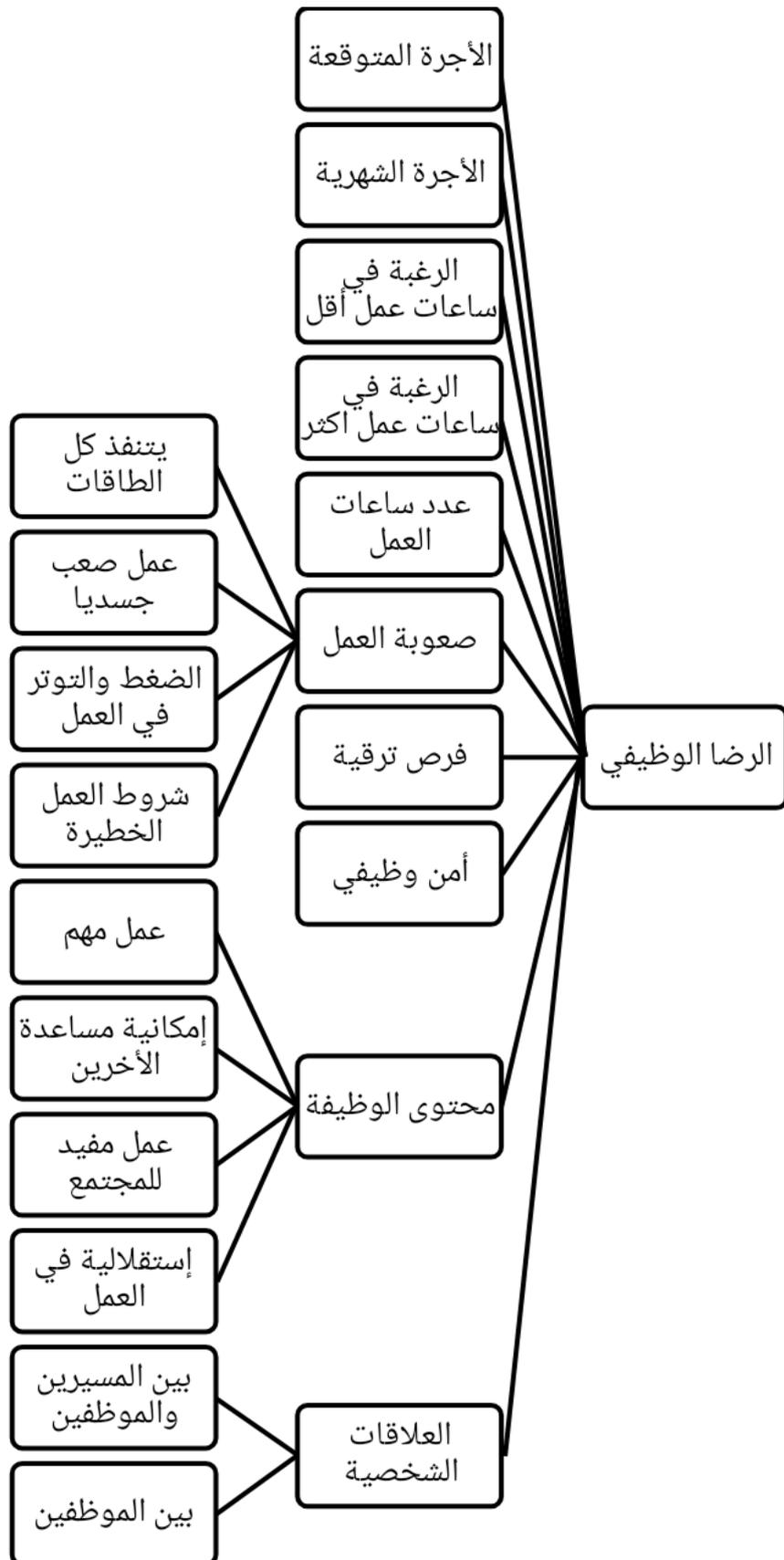
4. موقع المؤسسة في المحيط : تشكل أخلاقيات الأعمال جزءا رئيسيا من صناعة النمو في المؤسسات المعاصرة، ومدخلا استراتيجيا لتحسين سمعتها فأمانة، والاستقامة، والصدق، كلها معايير أخلاقية يتوجب على المؤسسة الحرص عليها ومراعاتها أثناء مزاولة نشاطها، واتخاذ القرارات من اجل تحسين صورتها أمام العاملين والعملاء والشركات والجمهور واستنادا على ذلك فان صورة المؤسسة وسط المحيط الذي تنشط فيه يؤثر كثيرا على المستوى الثقة والإخلاص لدى الموظفين، وبالتالي ينعكس ذلك على درجات الرضا والأداء لديهم فالمؤسسات التي تراعي المسؤولية الأخلاقية والا اجتماعية، تساهم في تحسين سمعتها وصورتها الداخلية والخارجية وذلك ابتداء بتحسين العوامل الحيوية التي تحقق المصلحة العامة للموظفين مثل تزويد الأجور ورفع معايير السلامة والأمان بالإضافة إلى احترام والتقدير، وأيضا النزاهة والشفافية الأنظمة، والأهداف إلى جانب الاشتراك في

تعاونية والأعمال خيرية داخل وخارج المؤسسة .. الخ .

3.2. أوضاع القطاعات المحيطة بالمؤسسة : تفرز تغيرات لظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة مزيجا واسعا من العوامل المعقدة والمتشابكة التي لها تأثيرات حساسة ومهمة جدا على معادلة الرضا الوظيفي، فقد تفرض بعض الظروف الخارجية والأنظمة العامة على المؤسسة انتهاج سبل وأنظمة تحول دون تحقق أدنى مستوى من الرضا لدى الموظفين مثل: ارتفاع أسعار المواد الأولية الذي يساهم في تقليص الأرباح وبالتالي انخفاض المستوى العام للأجور، أو ارتفاع معدلات الرسوم والضرائب التي لها نفس التأثير السابق الذكر، وأيضا تراجع دور النقابات العمالية وهيئات حماية حقوق الموظفين كما يحدث في معظم الدول النامية والمتخلفة. يتيح للمؤسسات تزويد الأرباح على حساب اليد العاملة التي ترضى بأدنى مستوى من الأجور ... الخ وهكذا تساهم الأوضاع الخارجية بشكل غير مباشر في التحكم بـ المستوى العام للرضا الوظيفي داخل المؤسسات.

ثانيا : نموذج كلارك للرضا الوظيفي 2004

والذي طوره سنة 204 م بعد دراسة وتحليل أقوال وسلوكيات 14000 موظف من 19 دولة مختلفة لقد اكتشف كلارك إن الرضا الوظيفي تربطه علاقة قوية بالمرود المالي والعوائد المادية التي يحصل عليها الفرد مقابل انجازه لعمله
شكل (3) التالي يوضح كلارك للرضا الوظيفي:



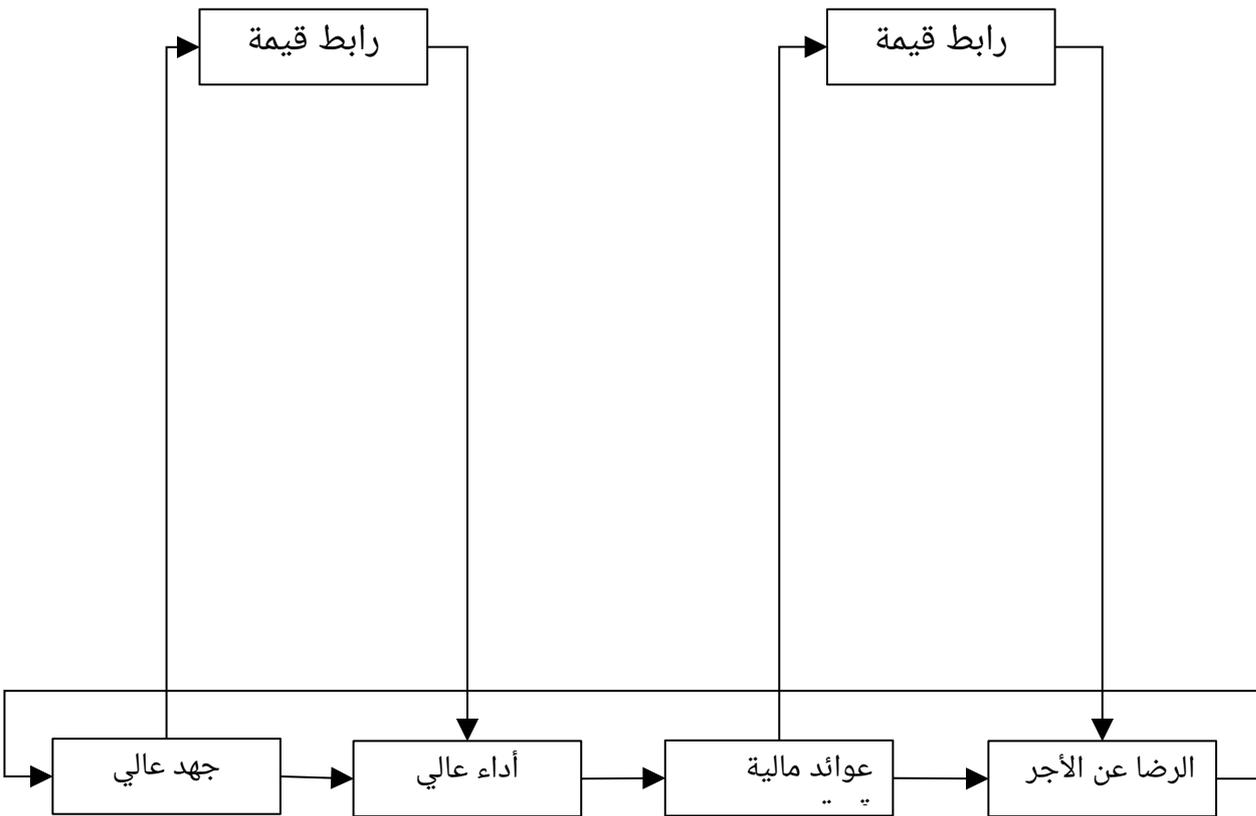
المصدر: صبيان إيمان, أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية . دراسة حالة بمؤسسة soitime بتلمسان مذكرة نيل ماجستير 2001 ص 66

1. الأجرة الشهرية : يشير مصطلح الأجر بصفة عامة إلى جميع أشكال العوائد المالية و العينية و الخدمات و الفوائد الملموسة التي يتلقاها الأفراد كتفويض عن المجهودات العضلية و الفكرية التي

يؤذونها في وظائفهم وتتخذ الأسس التي يبنى عليها نظام الأجور أشكالاً متعددة، بحيث يمكن للفرد أن يتقاضى أجره على أساس نظام الساعات التي يعملها أو على أساس نظام العمل بالقطعة أي على أساس الوحدات التي ينتجها كما أن مصطلح الأجر في حد ذاته يمكن أن يتغير إلى راتب إذا تغير الأساس الذي يبنى عليه الأجر من نظام الوحدات وساعات إلى نظام أسبوعي و شهري و تتميز الرواتب عن الأجور ذلك لأنها توفر للموظف انجازات مدفوعة و عوائد أخرى متصلة بها كالتأمينات الاجتماعية، و الخدمات الصحية، و الترقيات، و المكافأة، و الايجازات المدفوعة الخ. بالإضافة إلى أن الرواتب لا تتغير حتى و لو عمل الموظف بعد الأحيان ساعات اقل من الساعات المعتمدة من العمل، و على هذا فان العوائد المالية التي يحصل عليها الأفراد تخلق تفاوت بين قدراتهم و مستوياتهم المعيشية، بل و أنها تتعد ذلك اي مكانة الاجتماعية بحيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه مكاسب مالية، إذا فالأجور تمثل عنصر مهما من عناصر المؤثرة على رضى الوظيفي، حيث تشير معظم الدراسات إلا أن معظم أفراد مهما كانت وضعياتهم الاقتصادية فهم يميلون إلى عدم الرضا أكثر من حالات الرضى، إلا أن هناك مزيج لا متناهي من احتياجات التي تتجدد على لدى فرد عبر مراحل مختلفة من حياته، و بطبيعة الحال فان هذا التجدد في الاحتياجات يخلق تجدد الرغبة في ترقية الدخل من اجل تلبية الاحتياجات . و بالتالي فرضا الفرد عن أجرته يتأثر بمدى قدرتها على تلبية احتياجاته من جهة و من جهة أخرى فيتأثر أيضا ببعض العوامل الأخرى التي سوف نراها في نموذج كلارك مثل الفرق بين الأجرة المتوقعة و الأجرة الحقيقية و ساعات العمل .

2. **الفرق بين الأجرة المتوقعة و الأجرة الحقيقية :** تبني دافعية الفرد على مدى جذب العوائد و المكافآت التي يتوقع تحقيقها، ومدى احتمالية تحقق هذه التوقعات لذلك فان الفرق بين الأجرة المتوقعة و الأجرة الحقيقية يشكل عاملا مهما في تحديد درجة الرضا والدافعية لدى الأفراد، بحيث تختلف توقعات الفرد الذي يمتلك المهارات والقدرات العالية في الحصول على اجر يضاها كفاءته، عن توقعات الشخص الذي لا تؤهله إمكاناته للحصول على اجر يحلم به، فينحصر ذلك في كونه مجرد حلم وليس توقعاً بحيث لا تؤثر الأحلام والآمال على درجة الرضا الوظيفي بقدر ما تؤثر عليه التوقعات التي تبني على أسس من الواقع.

والشكل رقم (4) يوضح العلاقة بين الاجر مقابل الادلاء ونظرية التوقع ل فروم



المصدر: الحميد عبد الفتاح المغربي الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية

3. ساعات العمل: يشير عدد ساعات العمل إلى الوقت الذي يقضيه الفرد في حياته العملية، أو بمعنى آخر عدد الساعات التي يقضيها الفرد في ممارسة وظيفته مقابل اجر معين، وعلى هذا فان هذا الأخير يؤثر على حياته الشخصية لما له بالغ الأثر على حياته الجسدية والنفسية، والتي بدورها تتحكم في سلوكياته وانفعالاته، وعدم انتظار ساعات العمل، وعدم انسجامها مع حياة الفرد الشخصية يؤدي إلى إصابة الفرد بإجهاد والتوتر، خاصة مالم يترافق ذلك مع إجراءات تحفيزية قوية تخفف من ضغط الإرهاق والتعب.

4. صعوبة العمل: باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية وحدة متجانسة تعمل على تحقيق أهداف إستراتيجية واضحة، انطلاقا من مجموعة الأفراد الذين يعملون بها إذا فقد يتعرض هؤلاء إلى عدة عوامل مؤثرة بشكل سلبي عليهم، والتي تؤدي إلى تفاقم حالات عدم الرضا والارتياح، وفي السياق ركز كلارن على مجموعة من المتغيرات الخاصة بالبيئة الوظيفية للأفراد التي اعتبرها من أهم مصادر عدم الرضا الوظيفي وهي: عمل يستنفذ كل الطاقات، عمل صعب جسديا، الضغط والتوتر في العمل، شروط العمل خطيرة.

4.1. عمل يستنفذ كل الطاقات: قد تلجا بعض المنظمات إلى تخفيض سعر التكلفة عن طريق مضاعفات كميات الإنتاج، من أجل تضخيم المبيعات والأرباح، لكن هذه التقنية غالبا ما تنجح على حساب اليد العاملة التي تستنفذ منها المؤسسة كل الطاقات الجسدية، والذهنية في مضاعفة عملية الإنتاج، وتعزيز الرقابة وغيرها من الممارسات الإدارية التي تمس العنصر البشري، وتجبره على بذل مجهود أكبر وأكثر الأداء المهام الموكلة إليه بالكم، والكيف المطلوبين، وبهذا يؤدي استمرار هذه الظروف التي يصعب التعايش معها لفترة طويلة من الزمن إلى الانتهاك الجسدي والعصبي للعمال بمختلف مستوياتهم الوظيفية مما ساهم في تدني مستويات الأداء والمردودية، وتفاقم عدد الغيابات، والإجازات المرضية لذلك لا بد من اتخاذ سياسات إجرائية تحافظ على صحة وسلامة الموظفين ولا تستنفذ منهم طاقات قدراتهم وامكاناتهم الفعلية.

4.2. صعوبة العمل: يولد عدم التوافق والانسجام بين متطلبات الوظيفة, والقدرات الفرد ضغوطات كبيرة على نفسية الموظف, والتي بإمكانها التأثير على صحة البدنية مثل الذبحة الصدرية, واختلال نظام ضربات القلب وأمراض الكبد, وفي حين أن التوافق يولد قدرا كبيرا من الدافعية نحو انجاز, و التفوق واثبات الذات فالشخص الذي يمارس وظيفة تناسب مع مهارات, والمعارف المتوفرة لديه تجده يعمل بإقبال ونشاط وتكون لديه القدرة في إبراز قدراته واثبات جدارته.

4.3. الضغط والتوتر في العمل : يعرف محمد العديالي ضغوط بأنها تلك التغييرات النفسية التي تحدث داخل الفرد, وتكون متطلبات العمل التي على الفرد مواجهتها تفوق طاقاته, وإمكانياته, وهذا بالنسبة له يعتبر تهديدا يمارس ضغطا نفسيا عليه وعلى هذا فان الضغوطات العمل كثيرة, ومتنوعة و التي من شأنها التأثير على معنوياتهم, فقد اثبتت الدراسات أن الضغوط العمل أثار سلبية جدا على حياة الخاصة للعمال, مثل تغير الطباع وصعوبة التحكم في المزاج وتولد الروح العدوانية الشرسة, ولذلك فمن الضروري الوقوف على الأسباب, والمصادر التي تنشأ منها هذه الضغوط والمشاكل, وهذا ما سنتناوله باختصار فيما يلي :

أولا : غموض الدور: يعرف غموض الدور على انه عبارة عن غياب تصور واضح للمورد البشري لما يجب أن يؤديه في عمله, وعلى أهداف التي ينبغي عليه تحقيقها, وعلى المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤوليته.... الخ

ثانيا : صراع الأدوار: عندما يتلقى الأفراد أوامر وتوجيهات من مصادر مختلفة, وبطرق مختلفة يصعب عليهم إدراك وفهم ما يجب عليهم انجازه, وهذا يؤدي إلى الارتباك, وعدم الاتزان في ممارسة الوظيفة.

ثالثا : مشاكل الخضوع للسلطة: يرغب بعض الموظفين خاصة الذين يتوفرون على المهارات والكفاءات بالعمل بالحرية, والاستقلالية التي تتيح لهم ولا يحبون الخضوع للأوامر, والتوجيهات من السلطة العليا لذلك فالمؤسسات التي تفرض النظام المركزي وتعيق مبادرات الإبداع والتحرر داخل أماكن العمل, وتولد الشعور بالكبت والإحباط لدى بعض العمال المتميزون.

رابعا : صعوبة العمل تسبب صعوبة العمل شعورا بالاضطراب, والإرهاق, المزمن مما يؤدي إلى تفاقم حالة الشعور بعدم الرضا والاستياء .

خامسا : التنافس على الموارد: تشكل الوظيفة مصدرا رئيسيا لموارد الفرد المادية, ومن ثم فهو بحاجة إلى شعور بضمان استمرارية هذا المورد الحيوي الذي لا يستطيع الاستغناء عنه, لكن هناك بعض الظروف التي تواجه الفرد في حياته العملية, وتهدهد بفقدان عمله مثل ظهور عمال منافسين من ذوي الخبرات والكفاءات العالية, أو تعرض المؤسسة لزامات تجبرها على تخفيض العمال .. الخ وغيرها من المتغيرات التي تجعل الفرد يشعر بالتوتر, والقلق وعدم الثقة .

سادسا : ظروف العمل المادية: لقد أشارت العديد الدراسات التي تناولت الظروف المادية للعمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال ومن بينها دراسات (المكتب الدولي للعمل) (1991) وتشير نتائج مختلفة هذه الدراسات إلى أن درجة جودة رضاه الوظيفي, فمعدل دوران العمل, ومعدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة, وغير المناسبة ارتباطا تناسبيا, وستتناول أهم هذه العوامل المتمثلة في (الإضاءة - الحرارة والتهوية - الضوضاء) .

سابعا : عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم: تشير سياسة المنظمة إلى مجموعة اللوائح والإجراءات التي توضح قواعد تنظيم العمل, وتحديد المهام والمسؤوليات, ولا شك أن الخصائص التنظيمية لأي مؤسسة تلعب دورا مهما والمسؤوليات تكون انطباعات الأفراد, ومشاعرهم اتجاه المؤسسة التي يعملون بها تختلف باختلاف شخصياتهم وثقافتهم إلى جانب قدرتهم على التكيف, والتعايش مع السياسات, والقواعد وإجراءات التي يمارسها التنظيم, إذ ليس من السهل الانسجام مع نظام يتعارض مع أهداف وقيم وثقافات الذين يعملون تحت إمرته, فالمؤسسة التي لا تستطيع بناء ثقافة تنظيمية قوية

تمكنها من تكوين علاقة ترابطية متينة بينها وبين موظفيها، وتستطيع من خلالها دفع أعضائها إلى الالتزام بالتوجيهات، والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمحافظة على جودة، والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن والمتعاملين.

ثامنا : الأحداث الشخصية : تواجه الفرد كثير من المشاكل سواء كان في البيت، أو في العمل، أو الشارع، حيث تسبب له الشعور بالتوتر والشروذ، في الفترة التي يكون فيها تحت الضغط، فينعكس ذلك بشكل سلبي على مرد ودية ومستوى الأداء المعتاد.

تاسعا : شروط العمل الخطيرة : يتطلب أداء المهام الوظيفية بعض الآلات والمعدات أو الأدوات أو أي وسائل مساعدة لممارسة العمل مثل العمل في المناجم أو العمل في أماكن مرتفعة، فذلك يتطلب المجازفة بصحته وحياته أثناء ممارسة عمله، وبطبيعة الحال فإن استمرار هذا الوضع لمدة طويلة يشكل خطرا على الحالة النفسية، والصحة العقلية للأفراد العاملين، ذلك لأن الشعور الدائم بالخوف، والرعب، أو التفكير الدائم بان الفرد سيفقد حياته أو احد أطرافه في أي لحظة من الأوقات يولد شعور بالضغط النفسي الشديد، وقد ينعكس ذلك على حياته الشخصية وقراراته مثل الزواج أو إنجاب الأطفال لأنهم لا يضمنون حياتهم و أطرافهم، وبالتالي لا يرغبون في تكوين محيط دافئ ينتمون إليه وينتمي إليهم.

5. فرص الترقية : تعد إتاحة الترقية للأفراد من أقدم الطرق التحفيزية وأكثرها انتشارا في معظم الوظائف، والمؤسسات لأنها تبنى على أساس الاقدمية والكفاءة والأداء الجيد، وعلى هذا فالموظفين الذين تكون لدسهم هدف الوصول الى مناصب ارقى واهم يجتهدون في السعي الى اتراع تقارير العمل وسجلات تقييم الاداء الى جانب الحرص التحلي بالسلوكيات الجيدة والاخلاق الراقية داخل المؤسسة الا مر الذي يؤدي بدوره الى بذل المزيد من الجهد والعطاع من اجل تحقيق نمو اكبر وارقى

6. الأمن الوظيفي : تلعب كل وظيفة دورها في تحقيق أغراض التنظيم ومتطلباته، ومن ثم الشخص الذي يتوفر على مهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية التي تؤهله الى ممارسة وظيفته وتسليمها على الوجه المطلوب أو أحسن وجه يعتبر من بين الكفاءات والموارد الجوهرية التي لا تستطيع المؤسسة الاستغناء عنها في تحقيق أهدافها، لذلك فالموظف الذي تتوفر فيه الخصائص والشروط المطلوبة لأداء المهام والواجبات المترتبة عليه يتمتع بالاستقرار أكثر وبأمان أكبر في وظيفته، على عكس ذلك الموظف الضعيف الذي لا يمتلك المهارات والكفاءات اللازمة ولا يجتهد في تطوير قدراته وتنميتها فمُنصبه هش وهو معرض دائما لخطر الطرد أو التحويل إلى مناصب ادني، مستوى إذ على هذا الأساس يعتبر المن الوظيفي عاملا مهما من عوامل التأثير على مستوى الرضا لدى العمال.

7. محتوى الوظيفة : أيضا من العوامل التي تلعب دور هام في تحديد تغير مستويات الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث مهامها وقيمتها ورسالتها بين الأفراد وداخل المجتمع، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى ذلك فقيمة الوظيفة المعنوية لا تقل أهمية عن قيمتها المادية في تحقيق الرضا والنجاح الوظيفي، وقد وضح كلارك القيمة المعنوية لمحتوى الوظيفة في أربعة عناصر وهي: عمل مهم، إمكانية مساعدة الآخرين، عمل يفيد المجتمع الاستقلالية في العمل.

1 عمل مهم : يمكن تعريف الوظيفة على أنها عبارة عن مهام وأنشطة يجب أداؤها بصورة تفصيلية ومحددة واضحة، لكن تختلف الوظائف أو المناصب الوظيفية في قيمتها وأهميتها باختلاف الدور الذي تؤديه في تحقيق أهداف المنظمة، فقيمة الوظيفة ترتفع كلما ارتفع مستواها في الهرم الإداري من الموظف إلى مشرف، إلى مدير فرع، إلى مدير عام، وهكذا كلما تكبر أهمية الوظيفة وترقي كلما زادت مسؤولياتها وتحدياتها، وبالتالي ترتقي صوتها وأهميتها في الأذهان لكن تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة تكامل المهام ودرجة مهارات الفرد وذكاؤه.

7-2 إمكانية مساعدة الآخرين: يتبرع بعض الأشخاص في اسر أو مجتمعات تتشبه بقيم وثقافات راقية مثل: الصدقة والأمانة، والأخلاق، والإيثار حب الخير للناس، والرغبة في مساعدة الآخرين، وفي سياق الحديث عن العمل فان هناك بعض الوظائف التي تفسح للفرد مجالات لمساعدة الآخرين مثل: العمل

في الطب، والجراحة، أو العمل في مصالح الأمن، والاستعجالات الغير، ذلك من الوظائف التي يمكن للفرد الحصول على اجر المادي والمعنوي والروحي معا .

7-3 عمل يفيد المجتمع: من الواضح أن معظم الأفراد يعملون من اجل الحصول على عائد مادي يستطيعون من خلاله إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية والترفيهية وغيرها من الأهداف والطموحات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال عمله، فالوظيفة ليست مجرد اجر يتقاضاه الفرد مقابل انجاز عمل معين بل هي خدمة يؤديها لمؤسسته ولمجتمعه وبلده، وعلى هذا فان درجة الرضا الوظيفي ترتفع كلما ارتفعت أهمية الوظيفة، وعظم دورها في خدمة المجتمع .

7-4 الاستقلالية في العمل: غالبا ما يتداخل عنصر الاستقلالية في العمل مع سياسة المنظمة، ونمط ا لإشراف، فبعض المؤسسات تتبع مناهج كلاسيكية في سلوكها التنظيمي وتعاملاتها مع الموظفين مثل: ضرورة التقيد بطرق عمل معينة، وتحديد كميات إنتاج محدودة في أجال محدودة، بالإضافة إلى الرقابة المفرطة والخانقة، بل وهناك بعض الأنظمة التي تمنع حتى التحدث أو الاستراحة في أوقات العمل، وبهذا تؤدي هذه الظروف السيئة إلى الشعور بالكبت والانحصار في مكان العمل، بحيث يصبح الفرد عاجزا عن العمل والتفكير بطريقة خلاقة ومبدعة، في حين أن سياسات المرنة والمتكيفة مع رغبات الموظفين ومع تطور حاجاتهم إلى التحرر بأفكارهم والاستقلالية في طريقة ممارسة أعمالهم تتيح لهم حرية اكبر في التصرف والاستراحة والنقاشات البناءة .

8 لعلاقات الشخصية أو العلاقات الإنسانية : يقصد بالعلاقات الإنسانية في العمل تلك التفاعلات التي تحدث ما بين الموارد البشرية سواء كانت ايجابية مثل الاحترام والتعاون أو سلبية مثل الظلم والسيطرة، والعلاقات الإنسانية في العمل تأخذ صورتان رئيسيتان هما: علاقة الرئيس بالمرؤوسين، وعلاقة مع الزملاء . ويقول العميان (إن علاقات الشخصية بين الفرد وزملائه في العمل تؤدي دورا هاما في الحياة العملية، فهذه العلاقات قد تتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية كالتقدير الاحترام والصدقة وغيرها إما إذا أسئى استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستنتصف بسمات العداء والكراهية وقد تتعمق هذه الصفات إلى حد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب بسبب ما يعانیه من ضغوط).

8-1 العلاقات بين المسيرين والموظفين : يلعب المسير دورا جوهريا في دعم الأفراد وتنميتهم، وحفزهم للعمل بما يؤدي لاستمرارهم في الاجتهاد وتطوير مستويات الأداء، ومحافظتهم على مستوى الإنتاجية عند حدها الأقصى، إذ ليس من الضروري إجبار العاملين على انجاز الوظائف ومراقبتهم طوال أوقات العمل من اجل ضمان الطاعة والاستمرارية الأداء الجيد، بل على عكس فقد ابتكر العلم الحديث طرق أكثر مرونة وفتحة، وأكثر فعالة في حفز العاملين ودفعهم نحو التقدم والنمو، لكن يتوقف نجاح هذه الطرق على شخصية المسير ومدى كفاءته في أداء الدور المخول إليه، فالمسیر الذي يمتلك المهارات والخبرات اللازمة التي تمكنه من التعرف على قدرات العاملين وتنميتها بطرق متحضرة وسلسة ومثل فن الإنصات إلى آرائهم ومقترحاتهم و وفن التحدث والمناقشة والإقناع، و القدرة العالية على التأثير الايجابي في معنوياتهم وتوجيه سلوكياتهم، وإقامة علاقات شخصية وحميمة معهم، بالإضافة إلى توفير البيئة المادية التي يرضون عنها، فهو بذلك يجعلهم ينجزون المهام المسندة إليهم بإقبال اكبر وبحماسة أكثر، لما يبث فيهم من روح التعاون والتطلع نحو النجاح.

8-2 العلاقات بين الموظفين تتوقف الحالة المعنوية للأشخاص في مختلف المستويات الوظيفية على مدى كفاءة وفاعلية الارتباط، والتوافق بين أفراد جماعة العمل، وقوة الشعور بالتضامن، والتكامل الجماعي في انجاز المهام وتحقيق الأهداف، فالموظف يستمد كثيرا من الطاقة والحيوية عندما يعمل وسط جماعة يشعر بالانتماء إليها والانسجام مع قيمها، وثقافتها إلى جانب ذلك فالعلاقات الأمركية، و الحميمة بين الأفراد تشبع كثيرا من الحاجات الاجتماعية وحاجات الانتماء التي سبق وان ذكرناها في نظريات الرضا الوظيفي، وذلك لان الطبيعة الإنسانية تتميز بروح الجماعة والانتماء فالشخص لا يستطيع البقاء لفترات طويلة دون تفاعل واحتكاك مع الآخرين وعلى هذا فجو الألفة، والتعاون يخفض من حدة التوتر، والصراع والنتاج عن تضارب المصالح والثقافات كما انع يوفر للأفراد فرصة لإ

إبراز مواهبهم وقدراتهم برغبة أكبر وبكفاءة مهنية أعلى .

وبناء على ما سبق نستخلص أن سياسة المؤسسة، والتنظيم لها الدور البالغ في تحسين أو تشويه العلاقات الشخصية بين الأفراد، فمثلا الحوافز الجماعية سواء كانت مادية مثل المكافآت الجماعية أو المشاركة في الأرباح والأرباح أو معنوية مثل التقدير الجماعي، وتنظيم الرحلات الجماعية أو الاشتراكات في النقاشات والآراء.. الخ كلها أنظمة تحفيزية فعالة تمكن من زيادة التعاون بين الأفراد، وتقوية الروابط بينهم في سبيل تحقيق المصلحة الخاصة للأفراد والعاملة للمؤسسة بهذا نكون قد أتممنا شرح نموذج كلارك للرضا الوظيفي والذي استطعنا به تجسير بعض الفجوات، واستكمال بعض النقائص التي تجلت لنا في نموذج دوغيو للرضا الوظيفي مثل العوامل المثيرة لعدم الرضا الوظيفي التي لم يتطرق إليها دوغيو في نموذجه .

لكن ورغم هذا الثراء، والتكامل بين النموذجين إلا أنها افتقرا لبعض العوامل الحساسة والتي لا تقل أهمية عن سابقتها في التأثير على مستويات رضا، وهي تلك العوامل الشخصية، أو العوامل الداخلية التي لا يكون للمؤسسة أو لجو العمل دخل فيها مثل السن، والحالة الاجتماعية، والجنس والمستوى التعليمي الحالة العائلية، والتي لها اثر الفعال على مستوى الرضا الوظيفي، ومستويات الأداء لدى الأفراد.

ثالثا : العوامل الشخصية

1- السن : لمتغير السن علاقة كبيرة بمستوى الرضا الوظيفي، فالسن يتحكم كثيرا في مواقف الإنسان وتصرفاته، بحيث كلما كبر الشخص ونضج ازداد رشدا واستيعابا للمتغيرات المحيطة به، وتوسعت حكمته وخبرته في الحياة فالحياة، ماهي إلا تجارب وأحداث يمر بها الإنسان ويتعلم منها، فتؤثر على أفكاره وقناعاته والتي بدورها تؤثر على الأحاسيس والمشاعر التي تختلجها تجاه المواقف المختلفة وكون الرضا الوظيفي شعور داخلي يختلج الفرد تجاه عمله فهو إذن يتأثر كغيره من الأحاسيس التي تتأثر بالسن.

2-الجنس والحالة العائلية : بالتكامل مع الحالة العائلية يتحكم الجنس في الرضا الوظيفي، فالذكر الأعزب غالبا نجده اقل رضا بعمله من الأنثى العزباء، لأنه أكثر طموحا وتطلعا منها، فهذا الأخير تترتب عليه أعباء مالية كبيرة يتوجب عليه توفيرها مثل الزواج والبيت إلى جانب مصروفه اليومي من لباس وغذاء لكن لأنثى العزباء لا تواجه مصاريف كثيرة في حياتها اليومية والمستقبلية، فمعظم الفتيات يعشن تحت كفالة الأب أو الأخ الذي يوفر لها كل الضروريات الأزمة للعيش، وما يبقى لها إلا أن تصرف أموالها على السلع الكمالية أو الترفيهية، إلا في بعض الحالات الخاصة والنادرة التي تتكفل فيها الفتاة بكل مصاريف الحياة مثل المطلقة التي تجد من يكفلها، في حين إذا أردنا التحدث عن الذكر المتزوج والأنثى، المتزوجة فستنقلب النظرية إلى عكسها، بحيث تصبح الأنثى المتزوجة اقل رضا عن العائد المادي وعن ظروف عملها، كما ترتفع معدلات التأخر والتغيب لديها، وتخفض مستويات الأداء، لأنها تصبح أكثر التزاما بالأسرة ومسؤوليات المنزل والأطفال، وفي المقابل يصبح الذكر المتزوج يصبح أكثر استقرارا، وتشبثا بعمله، بحيث معدلات التغيب واحتمالات ترك العمل لديه، لكن يجب الإشارة إلى العائد المادي الذي يمكن أن تؤثر على مستوى الرضا مع مرور الوقت، إذا بقي الدخل على حاله، فقد يظهر لديه شعورا بعدم الاكتفاء والرضا بعد إنجاب عدد من الأطفال وارتفاع مصاريف الأسرة، وقد يتعدى الأمر إلى ابعاد من ذلك إذا اتسعت الفجوة بين الطلبات والإمكانية، كان يفكر في الحث عن عمل إضافي لسد الخلل، أو ترك العمل كليا والبحث عن عمل آخر يمكنه من تلبية حاجاته وحاجات أسرته.

3-المستوى التعليمي : تتطلب بعض الوظائف مستوى معين من التعليم، إلى جانب الخبرات والمهارات و المواهب... وغيرها من شروط الاستقطاب والتعيين، التي تمكن الفرد من ممارسة وظيفته على أكمل وجه، وتحقق له نسبة عالية من الارتياح والرضا الوظيفي، لكن من بين أهم الأسباب المؤدية لعدم الرضا هو ذلك التعارض أو عدم التوافق بين مستوى الفرد التعليمي ومؤهلاته ومتطلبات الوظيفة التي

يشغلها , بحيث إذا واطب الموظف على عمل تتدنى مواصفاته على قدرات الفرد المعرفية , يتولد لديه شعور بالملل والكبت , كون عمله لا يمكنه من إبراز قدراته وتطبيق معارفه التي اكتسبها في حياته الدراسية.

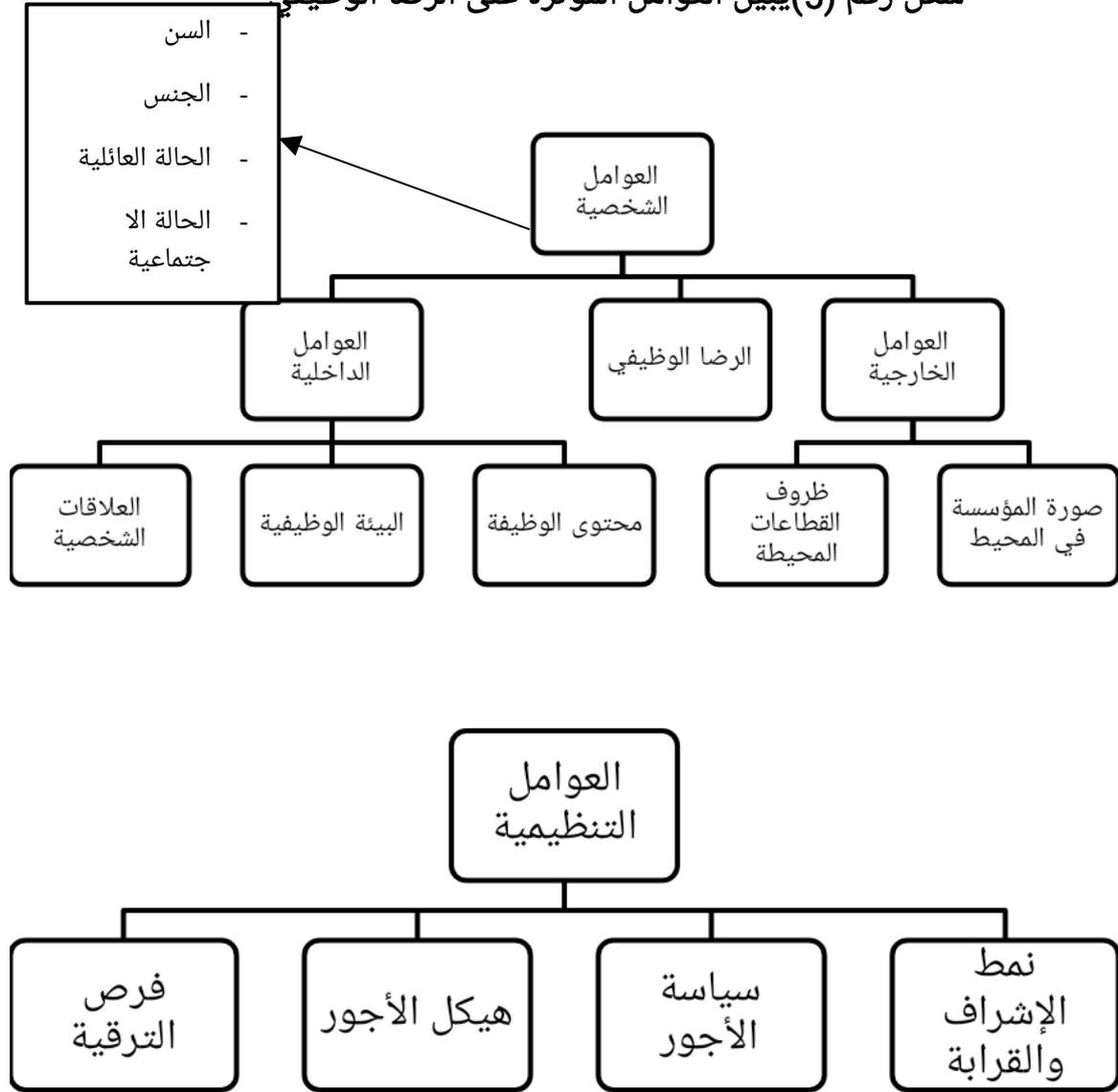
4- الحالة الاجتماعية : تنقسم المجتمعات منذ أقدم العصور إلى طبقات متفاوتة , من ابرز الطبقة الكادحة وهي الطبقة المعدومة والفقيرة , ثم الطبقة المتوسطة وهي المحدودة الدخل أو ذات الدخل المتوسط , وأخيرا الطبقة الغنية أو الرفيعة والتي تتكون من نخبة الملاك وأصحاب الأعمال والتجار وذوي المناصب الراقية مثل المسؤولين والنواب , والوزراء , والرؤساء , وبهذا تساهم هذه المفروقات الاجتماعية إلى اختلاف في القيم والثقافات التي ينشأ فيها الفرد ويتعرض في كنفها , إلى جانب المستوى المادي الذي يحدد أبعاد الاستهلاكات والنفقات التي يجب على الشخص عدم تجاوزها , وعلى هذا الأساس يتغير مستوى الرضا الوظيفي بتغير الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد .

5- القرابة العائلية لصاحب العمل : يتوقع الفرد الذي تصله قرابة عائلية بصاحب العمل , عائدا متميزا ومعاملة خاصة , وغالبا ما يتحقق هذا التوقع خاصة في المجتمعات المتماسكة التي تقدر صلة الرحم و القرابة العائلية , لكن إذا لم يحظى هذا الفرد بتلك الامتيازات التي توقعها سوف يؤدي ذلك إلى شعوره بعدم الرضا والرغبة في عدم الاستمرار بالعمل في أملاك قريبه وتحت إمرته.

إن هذا نكون قد الممنا بأهم و ابرز العوامل المؤثرة على الرضا وعدم الرضا الوظيفي انطلاقا من نموذج دوغيو ثم نموذج كلارك , يعد بمثابة نقطة وصل بين النموذجين السابقين والعوامل الشخصية , والذي يراه الباحث أكثر شمولية وتوضيحا لما سبق وهو كما يلي:

الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

شكل رقم (5) يبين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي



المصدر: المصدر: صبيان إيمان , أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية . دراسة حالة بمؤسسة soitine بتلمسان مذكرة نيل ماجستير 2001 ص 66

المبحث الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته.

دخلت طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي ضمن هذا المبحث التي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي لتحقيق فعالية المؤسسات وتحسين مستوى الأداء لدى الموظفين ومن أهم هذه الطرق هناك المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية من بينها معدل الأمن والسلامة المهنية، طريقة ثرستون، طريقة ليكارت، طريقة هرزبرج وطريقة أسكود، غير أنه تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا للموظفين في المؤسسة في مختلف المؤشرات التي يتظاهر بها كالمرض، الإضراب، الغياب، كثرة الإصابات والشكاوي.

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي.

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية، كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقييم مستويات الرضا الوظيفي بالنسبة لكل متغير يمارس تأثيره عليه، مما يسهل من معالجة النقص المادي أو المعنوي المؤثر في الرضا، وعلى اعتبار الرضا الوظيفي ظاهرة غير محسوسة نجد من المقاييس ما هو موضوعي يعتمد على مؤشرات كمعدل الغياب، ومنها ما هو ذاتي تقتصر على استجواب العاملين لمعرفة مدى رضاهم عن العمل. ونذكر من أهم هذه المقاييس مايلي¹⁶:

أولا- المقاييس الموضوعية:

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة)، وبالنظر إلى أسس تطبيق هذه المقاييس نجدها لا توفر البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل، فعلى سبيل المثال لا الحصر ، قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا.

أ - **معدل الغياب:** قبل التطرق إلى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته فالتغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا¹⁷.

إن التغيب في مثل هذه الحالة يشمل سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب معني بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفويا ويعرف كذلك على أنه: " تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها.

وعليه فالتغيب المقصود في هذا الجانب ذلك التغيب الذي لا يحكمه سبب واضح كالمرض مثلا، ففي دراسة قامت بها جامعة الإسكندرية عام 1967 بعنوان تغيب العمال وأثره في الكفاية الإنتاجية تم تحديد مفهوم التغيب على أنه يعني "عدم وجود العمال أثناء ساعات العمل طبقا لجدول الإنتاج لأ سباب غير مشروعة أو بدون أسباب على الإطلاق"¹⁸.

يرتبط الغياب عن العمل بحالة الرضا عندما يلجأ العمال إلى التغيب كتعبير عن رغبة في الانتقام، وهذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي حللت موضوع الحضور، إذ كشفت أن العمال يلجؤون إلى التغيب بغية التعبير عن حالة الاستياء وعدم الرضا عن العمل، وهذا الأخير ينتج عنه انعدام الرغبة في العمل، ويمكن النظر إلى العلاقة بين الرضا والتغيب من زاوية أن الرضا عن العمل يعبر عن مظهر

¹⁶ عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007، ص: 115 .

¹⁷ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص: 115.

¹⁸ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي دار غريب للطباعة القاهرة ص 73.

للتكيف العام في العمل، في حين نجد العوامل التي تخلق حالة اللا رضا هي عوامل تبرز عدم التكيف مع محيط العمل، لذا نجد العمال ذوي معدلات التغيب العالية يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا¹⁹.

قد نتساءل عن سبب تلك السلوكيات الإنسحابية، هل مردها الفرد العامل بحد ذاته، أم الظروف التي يسير فيه العمل؟ ونجد جورج فريدمان يذكر أن التغيب إشارة موضوعية لعدم تكيف الفرد العامل مع محيط عمل،

كما أنه مؤشر يساعد في تقصي حالات التوتر والاستياء لدى العامل، فلا جدال في أن زيادة معدل الغياب يتوافق وحالات الضعف الفردية الناتجة عن كراهية العامل للمؤسسة التي يزاول نشاطه فيها.

وتشير بعض الدراسات إلى أن سياسات وطرائق تطبيق الحوافز وأنماط الإشراف والقيادة المنتهجة من قبل الإدارة تؤثر في تصور الفرد العامل للعدالة التي قد تفرزها تلك السياسات والطرائق ومن ثمة على مستوى رضاه الوظيفي²⁰.

ومن جهة أخرى تعددت الدراسات التي اهتمت بالبحث عن أسباب ظاهرة الغياب في المؤسسات، من بينها تلك التي قام بها هايلبر ونر(Heilbronner) في فرنسا، والتي أكدت أنه من أسباب الغياب هو مهارة الأفراد، حيث تم التأكيد أنه يقل حجم الغياب مع ارتفاع مهاراته²¹.

هذا يعكس لنا شعور الفرد بعدم كفاءته في أداء عمله، ومن ثم عدم رضاه عنه، فالواجب على الإدارة تدريب عمالها كأحد أهم الحوافز التي تشجع الأفراد على العمل، وتضمن رضاهم عنه. فنجد حالة اللا رضا التي تصيب الفرد العامل وتدفعه إلى انتهاج سلوكيات غير مرغوب فيها لا تنشأ من العدم أو عن طريق الصدفة،

وإنما هي نتائج لتراكم مشاعر عدم الرضا تجاه المهام وأصحاب الأعمال والسياسات المطبقة في العمل على حد سواء.

فالتغيب الذي يعكس حالة اللا رضا لدى الأفراد العاملين لها نتائج سيئة، فإذا كان العمل يتم طبقا لنظام الفريق، فغياب أحد الأعضاء يعرقل سير العمل ويؤدي إلى ضعف الروح المعنوية بين العمال، مما يتسبب في ضعف تماسك الفريق.

لهذا توجب على إدارة المؤسسة العمل ما أمكن للحد من ظاهرة التغيب وتحديد الأسلوب الأنسب لمعالجة هذه الظاهرة خاصة وأنها مقترنة في مجالنا هذا بعدم الرضا، فلضمان سير حسن للعمل ووجوب توفير كل العوامل المحققة للرضا والتي تزيد من ولاء الفرد العامل لمؤسسته.

لقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل الغياب، فزيادة هذا الأخير خير يحدث انخفاض في مستوى رضا الفرد، والعكس إذا انخفض معدل الغياب فإن الرضا الوظيفي يكون مرتفعا²².

فمعدل الغياب يعد مؤشرا يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يعكس لنا مدى ارتباطه بعمله وانتظام حضوره مقارنة بفرد آخر يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله مما يحرك فيه سلوكا غير مرغوب يجسد لنا صورة واقعية عن عدم رضاه. فلقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب:

مجموع أيام غياب الأ

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأ}}{100*}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين * عدد أيام

¹⁹ عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984، ص: 272-273.

²⁰ بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية والتنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص: 142.

²¹ عبد الفتاح بوخمخم، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص: 177 - 178.

²² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1971، ص: 404.

حيث: - مجموع أيام الغياب للأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

- متوسط عدد الأفراد العاملين ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.

- أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة.

ب - معدل دوران العمل ترك الخدمة:

يطلق مصطلح دوران العمل على حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة، إن دوران العمل الذي نقصده هنا هو الذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية كاعتلال صحة العامل أو كبر سنه، وإنما يحدث نتيجة حالة عدم الرضا، فمن جهة تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعاً²³.

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن العمل²⁴.

فقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيههم وتحسسيهم بالاستقرار النفسي، كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور أو عن ظروف العمل... إلخ. أو بصورة مجملية عدم رضاهم عن طرق التحفيز، فيترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات منافسة توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز، الأمر الذي يتيح معه الراحة النفسية، فبذل الجهود لخدمة الصالح العام. ويستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، فمما لا شك فيه أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر إلى حد ما - مؤشرا هاما لارتباطه بها أي رضاه عن عمله.

ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية²⁵:

إن مثل هذه المعدلات تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام و الفترات وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، فتلك المقارنات بإمكانها إبراز مواقع الرضا وعدم الرضا.

ج- معدل الأمن والسلامة المهنية¹:

كما ذكر سابقا، أنه من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة... إلخ، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلا مة في مواقع العمل.

²³ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص: 85.

²⁴ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص: 306.

²⁵ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص: 106.

وتحسب معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

ثانيا- المقاييس الذاتية:

الأساس في المقاييس الذاتية إعداد الاستبيان الذي يضم أسئلة متباينة توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة، الغاية منها الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لأي عامل بالمؤسسة.

إن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضع لطريقتين رئيسيتين ✓ **تقسيم الحاجات:** تتبع قائمة الأسئلة التي يتم تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا...، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.

✓ **تقسيم الحوافز:** تتبع قائمة الأسئلة في هذه الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا، كمحتوى العمل، فرض الترقي، الإشراف... الخ. أما بالنسبة للطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي، فقد تعددت ونميز بين أربعة طرق رئيسية، نحددها فيما يلي²⁶:

1- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لثurstون (Thurstone):

تستعمل هذه الطريقة كمقياس للرضا الوظيفي، كما يمكن استخدامها لبناء مقياس لأي اتجاه خاص بالفرد العامل، ففي حالة قياس الرضا الوظيفي يتم تحديد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تلك التي تصف الإشباع والتجارب التي يحصل عليها الفرد من عمله " وعادة ما تفوق مائة عبارة "، وتقدم لمجموعة من المختصين يعرفون بالحكام بغرض الحكم على دلالتها أي درجة الرضا الذي تعبر عنه كل عبارة، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي

تبعاً لرأي الحكام ليتشكل بذلك المقياس النهائي للرضا المتضمن للعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار فنجد في قمة المقياس عبارات تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية وفي نهايتها عبارات تمثل أقوى الاتجاهات السلبية وبعدها يقدم في شكل استبيان للعمال، يتضمن توزيعاً للعبارات دون أن تخضع في ترتيبها لدرجاتها تجنباً للأجوبة العفوية (غير الدقيقة) وتوضع النقاط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، وتليها عملية التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة، وتمثل متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارة، ومجموع العلامات تحدد الدرجة المماثلة للرضا العام عند تطبيق مقياس الرضا وفقاً لهذه الطريقة يكفي الأفراد باتخاذ القرار حول الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة مدرجة في الاستبيان، ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين مثل الأجر، الإشراف... الخ وحساب درجة الرضا عن هذا المجال، وتمثل بذلك الرضا الجزئي عن ذلك المحور. لقد سميت بطريقة الفواصل المتساوية ظاهرياً أو الفئات المتساوية، كونها تراعي في ترتيبها للعبارات التساوي في الفرق بين العبارات والذي يقدر بدرجة واحدة.

1- طريقة التدرج التجميعي لليكارت (Likert):

كما ذكر سابقاً أن مقاييس الرضا لا تختلف عن مقاييس الاتجاهات كون الرضا ذاته عبارة عن اتجاه يمكن تعريفه بأنه إحساس واعتقاد ويعد مقياس ليكارت في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقاييس.

ففي سنة 1932 بدأ ليكارت في شرح مقياسه عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، ويحاول ليكارت بطريقته هذه تفادي الإجراءات المطولة التي عرفتها

²⁶ عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص: 103.

طريقة ثرستون في تكوين المقياس.

ويتكون مقياس ليكارت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة، مصنفة بخمسة آراء كالتالي:

- م-وافق ج -دا.

- م-وافق.

- غير م-تأكد.

- م-عارض.

- م-عارض ج -دا.

وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم

وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس ليكارت صيغتي الإيجاب و

السلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوع ما:

وتعطى الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم

موافقته على العبارة، ويتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا يتوافق مع العبارات المعارضة (صيغة

السلب)، وترتب ترتيبا تنازليا يتوافق مع العبارات المؤيدة (صيغة الإيجاب) ونقدم توضيحا لذلك كما

يلي:

الصيغة الإيجابية: "إنني أستمتع بعلمي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ".

ال-رأي	الدرجة
موافق جدا	5
موافق	4
غير متأكد	3
معارض	2
معارض جدا	1

الصيغة السلبية: "إنني اشعر بخيبة أمل على وجودي في هذا العمل".

ال-رأي	لدرجة
--------	-------

1	موافق جدا
2	موافق
3	غير متأكد
4	معارض
5	معارض جدا

وبتجميع الدرجات المعبرة عن كل عبارة يتم حساب القيمة التجميعية لرضا الفرد أ ما عند اختيار العبارات المشككة للمقياس النهائي فيتم وفقا لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للاستجابة الملائمة، والدرجة الكلية لمجموع العبارات، كلما كان الارتباط قويا بينهما دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات أي أن العبارة معنوية، المقابل يدل انخفاض معامل الارتباط على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات، أي أنها غير معنوية (لا تدل على المتغير المراد قياسه) ففي مثل هذه الحالة يتم استبعاد تلك العبارات لنحصل في النهاية على مقياس ذو عبارات دالة وتقيس رضا الفرد.

الملاحظ على طريقة ليكارت أنها حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطولة التي لا بد منها في الطريقة الأولى، فنجدها استغنت عن مرحلة تقييم العبارات على أساس رأي الحكام كما أنها: "لا تطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته"²⁷. ووسعت نطاق الاستجابات إلى خمس آراء إلا أنها لم توضح الحدود بين كل استجابة وأخرى، ف العامل يتعسر عليه التفرقة بين موافق جدا وموافق أو بين معارض ومعارض جدا، فإذا كانت طريقة ثرستون تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها أي توضح موقع الفرد على المقياس فطريقة ليكارت تفسر درجة أي فرد ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون.

ج- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرج: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد هما²⁸:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.

- تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.

تهدف الطريقة ومن خلال السؤالين إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين، والملاحظ أن مثل هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية ونعني بذلك أن الإجابات المفتوحة تتيح فرصة التحيز في تحديد الأسباب حتى وإن كانت بسيطة تضخم وتصبح أسباب أساسية ورئيسية في حدوث السعادة أو الاستياء، وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب توسيع دائرة السؤال.

لهذا السبب تم اقتراح أسلوبا آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة لاستخدام هرزبرج لها، ذلك الأسلوب شبيه باستخدام الوقائع الحرجة لقياس الأداء، فوفقا للطريقة الجديدة، يتم تجميع عدد معتبر من الوقائع المتعلقة بمشاعر السعادة ومشاعر الاستياء وبنفس أسلوب السؤالين السابقين، وتليها مرحلة التحليل والفرز لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل ومشاعر الاستياء منه، وترتب الوقائع المنتقاة في شكل قائمة تضم جانب معين في جوانب العمل كالأجر، والإشراف والاتصال...، كل ذلك يسهل على الفرد تحديد درجة تكرار كل واقعة من مجموع الوقائع التي تحتويها القائمة، الغاية من ذلك تفادي عيوب التحيز والنزعات الفردية.

فبالمقارنة مع طريقة هرزبرج نجد أنها تخضع تكوين المقياس النهائي لضوابط أكثر دقة من طريقة

²⁷ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص: 415.

²⁸ المرجع السابق، ص: 416.

هرزبرج ذات الاستجابات المفتوحة.

د- طريقة الفروق ذات الدلالة لأسكود وزملائه: تعرف بطريقة تعيين الرضا الذاتي قدمها أسكود و زملائه عام 1957، كما تعرف بطريقة الفروق ذات الدلالة، وتعتمد في ذلك على الدلالة اللغوية²⁹. لقد اهتم أسكود Osgood منذ دراسته الجامعية بالآداب إلى جانب علم النفس، وبفضل دراسته ورصيده اللغوي ومعلوماته النفسية وضع نظرية سلوكية لمعنى الكلمات، وقام بصياغة مقياس لقياس المسافات الموجودة بين معاني الكلمات والتمايز بينهما، إذ ربط بين الاتجاه واللغة ورأى بأن الاتجاه عبارة عن أهم الأبعاد التي تكون معنى الكلمات أو نزعة الميل نحو شيء أو موضع ما، أو للنفور منه. فافتراضه قائم على تخيل المسافة أو البعد بين معاني الكلمات الموجودة في حيز فضاء ذي مركز يمثل اللامعنى (انعدام المعنى) كلما اقترب المعنى من المركز كلما كانت الكلمات ذات معنى ضعيف إلى أن تصبح دون معنى عند التصاقها به، فالالاتجاه وفقا لذلك ذو قطبين أحدهما موجب والآخر سالب، بينهما درجات متفاوتة في القوة.

ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل مثل الأجر، الترقيّة...، ويشترط أن يحتوى كل مقياس على قطبين متعارضين في المعنى، ويحصران عدد من الدرجات.

يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم على مستوى طرفيه تتواجد صفة مناقضة للصفة المقابلة لها بينهما سبع درجات مقسمة على النحو التالي:

- من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الإيجابي.
- من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.

- النقطة 4 تدل على الحياد.

ونوضح ذلك في النموذج التالي:

ظروف فيزيقية								ظروف فيزيقية
غير ملائمة للعمل	1	2	3	4	5	6	7	ملائمة العمل

ساعات العمل								ساعات العمل
غير منظمة	1	2	3	4	5	6	7	منظمة

وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد الدرجة التي تعكس اتجاهه ومشاعره اتجاه كل مقياس جزئي، ويتم جمع الدرجات الجزئية ليتشكل المجموع الممثل لرضا الفرد عن عمله. إن تكوين المقياس وفق هذه الطريقة يعتمد على الصفات التي ترد إلى أذهان الأفراد حالة سماعهم المفهوم المراد قياسه كالأجر مثلا، وتجمع كل الصفات ليختار منها الأكثر تكرارا ويتم ترتيبها مقابلة ب الصفات المتناقضة لها، ولبناء مقياس يضم عبارات معبرة عن المفهوم يعتمد في ذلك على معامل الارتباط بمعنى اختيار الصفات ذات الارتباط القوي بالمفهوم، وحسب دراسات أسكود في قياس المفاهيم فإن هناك ثلاثة أبعاد للتمايز اللغوي الأول البعد التقويمي، يتمثل في الصفات التي نعطيها لظاهرة ما كجميل-قبيح، جيد-سيئ...، والثاني البعد الحركي أو ما يتعلق بالنشاط والحركة مثل سريع-بطيء،

²⁹ عبد النور أرزقي، مرجع سابق، ص: 108.

نشيط-كسول... ،
و البعد الثالث يمثل القوة ويشمل صفات القوة كقوي - ضعيف، صلب - لين... وينظر إليها كأبعاد ثابتة في كل اللغات والثقافات، لكن نجد من الباحثين من يعارضون الرأي مؤكدين نسبية دلالة اللغة، بمعنى إمكانية بروز أبعاد أخرى خاصة بمجتمع ما أو ثقافة معينة .
إن الميزة الأساسية لهذه الطريقة تكمن في البحث عن معاني الكلمات ودلالاتها، ومن عيوبها صعوبة التفرقة بين الدرجات بالنسبة للفرد العامل، أي صعوبة تخيل الحدود الفاصلة بين كل درجة وأخرى، وتأكيدها على أن الدرجة الوسطى بمثابة الحياد في الإجابة، إلا أنها قد تعكس حالات نفسية كاللامبالاة مثلاً.

للإشارة أنه استخدمت طرق أخرى من طرف باحثين آخرين لقياس الرضا كأسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين داخل المؤسسات، فنجد كل من روشلز وبروجو ديكسون 1939 استخدم أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، ليقوما بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر وحوافز أولئك العاملين على ضوء ما تمت ملاحظته من جوانب سلوكهم، ومن جهة أخرى نجد كاتزل يرى أن درجة الرضا الوظيفي تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه، ويفترض كاتزل أنه من الضروري قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يطمح الفرد إلى تحقيقه منه، وعبر عن مقدار الرضا اله ظف بالمعادلة التالية³⁰:

$$(1-ح-ط)$$

$$\frac{\text{الرضا}}{\text{ط}} = \text{ح}$$

- ح: مقدار العمل الفعلي

- ط: مقدار العمل الذي يطمح الفرد لتحقيقه

نؤكد في النهاية وإن تعددت طرق قياس الرضا الوظيفي باختلاف وجهات نظر الباحثين على أن قياس الرضا ليس بالأمر الهين نظراً لارتباطه بحالة شعورية خاصة بالفرد، مما يستلزم تطبيق أي مقياس بكل عناية ودقة.

المطلب الثاني : مؤشرات الرضا الوظيفي.

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداءها ، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

- ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات.

وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

- الوصول المتأخر إلى والمتكرر إلى مكان العمل.

- تدهور الإنتاجية.

- التمارض لتسهيل عملية الغياب.

- اتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظراً لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدة وإبراز درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

³⁰ المرجع السابق، ص:110.88

1. التمارض: إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.
2. ككرة الشكاوي: إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفها لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة في هذا الموضوع درس أحد الباحثين عن طريق المقابلة الشخصية الشكاوي الخاصة بالعمال والموظفين الراضين لأعمالهم، فكانت كما هو مبين في الجدول التالي:

عدد العمال	الشكاوي
18	عدم كفاية الأجور
14	عدم الشعور بالأمن
18	صعوبة العمل
08	قلة فرص الترقية
06	رتابة العمل
0	عدم ملائمة ساعات العمل

المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، 1999، ص 493-494 .

- فالملاحظ أنه كلما زادت النقائص في المؤسسة زادت نسبة الشكاوي والتظلمات المرفوعة من طرف العمال لرؤسائهم ، وارتفاع عدد هذه الأخيرة تعبير صادق عن عدم الرضا داخل المؤسسة.
3. الإضراب: مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعمل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعاينه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك و الإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات. ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف العمل... إلخ. وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الإستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.
 4. اللامبالاة والتخريب: إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة يتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح زمنا، والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب و خيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، ف

الانسحاب واحد، والأسباب متعددة فأي تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحاب عنه.

5. **الرضا عن العمل والإصابات:** تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل و معدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله،¹ وأياً كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

بناء على ما تقدم، نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تراكم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

فإذا كان رضا الفرد مرتفعاً فحتماً معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسداً، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.

خلاصة الفصل الأول:

تم تناول في هذا الفصل نظام التعويضات في المنظمة، فحدد مفهوم التعويضات وبين أنه يتوقف على وجهة النظر التي يتبناها المعرف للتعويض. فالمسير يعرف التعويضات على رزنامة العوائد المالية بينما يرى الموظف أن التعويض هو الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه. وقد تبين أن الأجر يختلف عن التعويض فهو أحد مكونات نظام التعويضات، وتطرق إلى ماهية بعض عناصر التعويضات المالية إضافة إلى الأجر وهي النظام الحوافز المادية و نظام التقاعد.

كما قمنا بدراسة قياس الرضا عن التعويضات وحددنا أيضاً مفهوم الرضا عن التعويضات و تبين أنه مفهوم متعدد الأبعاد، وليس مفهوم وحيد القطب كما كان يعتقد سابقاً.

ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوم كلي و الرضا عن التعويضات مفهوم جزئي. و يقاس الرضا عن التعويضات بأداة وحيدة وهي استبيان الرضا عن التعويضات، وهو يناسب المنظمات ذات التركيز الإداري.

الفصل

الجزء

تمهيد :

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لكل من نظام التعويضات والرضا الوظيفي سنحاول في هذا الفصل قياس مدى تأثير نظام التعويضات على الرضا الوظيفي داخل أو بالمؤسسة الجزائرية وخصوصا القطاع الصناعة في الجزائر الذي يعتبر من القطاعات الإستراتيجية والحيوية في الاقتصاد الوطني .

ولقد قمنا باختيار مؤسسة نפטال بسعيدة كدراسة حالة باعتبارها من أهم المؤسسات الصناعية و التجارية الموجودة في السوق الجزائرية .
وحاولنا من خلال دراستنا الميدانية معرفة نظام التعويضات المطبق بهذه المؤسسة ومدى ارتباطه ب الرضا الوظيفي لمختلف العاملين بها .ولقد أخذنا عينة عشوائية من بين عمال مؤسسة نפטال بسعيدة وحاولنا

إسقاط المفاهيم النظرية التي عرفناها واختبارها على أرض الواقع ، بهدف التعرف على ميدان الدراسة في المؤسسة نافتال بمختلف عمالها وذلك من خلال تقديم عام للمؤسسة , والتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية , وأخيرا عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الاول : لمحة تاريخية عن شركة نفطال بصفة عامة.

المطلب الاول : نشأة شركة نفطال و مهامها.

لقد نشأت مؤسسة نفطال بموجب المرسوم 80 - 101 الصادر بتاريخ 06 أبريل 1980 من خلا ل التحويلات التي أخذتها مرسوم 08 - 106 الصادر بنفس التاريخ السابق (06 أبريل 1980)، هاته التحولات التي لحقت المؤسسة سوناطراك من تقسيم و تغيير فيها و التي كانت مؤسسة نفطال إحدى فروعها، هاته الأخيرة نجدها قد تلقت بتكرير و توزيع المواد البترولية، و من تم فقد كانت بداية شروع مؤسسة نفطال في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982، و قد أعيدت هيكلة هذه المؤسسة بدون تكوين بموجب المرسوم 87 - 189 الصادر بتاريخ 28 أوت 1987 تحت تسمية المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المواد البترولية.

تسمية نفطال : هذه التسمية هي مختارة في إطار مسابقة داخلية تعطي للنفط مقطعين هما : - نفط (NAFT) : هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول ال (AL) : إشارة إلى الجزائر (Algérie). * إذن نفطال تعني نفط الجزائر.

مهامها : كما سلف الذكر أن مؤسسة نفطال قد تنازلت عن مهمة التكرير لصالح مؤسسة نفتاك منذ 27 أوت 1987، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مؤسسة نفطال مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في : - جمع أنواع الوقود و زيوت التشحيم بما فيها المستعملة للطيران و البحرية.

- غاز البترول المميع (بوتان، بروبان).

- الزفت بجميع أنواعه و المواد الخاصة كـ (Wite spirite (Produit).

- الإطارات المطاطية.

- غاز البترول كوقود سير غاز.

- الغاز الطبيعي كالوقود.

تجسيدها : هناك نشاطات جديدة شرعت فيها مؤسسة نفطال، فاستعمال غاز البترول المميع كوقود « سير غاز » يعتبر أحد الأهداف التي تصبوا إليها مؤسسة نفطال و تسعى جاهدة بغية تحقيقها، أضف إلى ذلك العمل الجاد من أجل تحديد نموذج استهلاك طاقي و وطني، و فعلا لقد تم هذا الهدف ميدانيا و تحقيقه على أرضية الواقع و ذلك بإنجاز:

• 44 مركز للتحويل.

• 3 محطات لاستغلال هذا الوقود.

• 22 محطة في طريق الإنجاز.

• 20 محطة مبرمجة.

هذا فيما يخص استعمال سير غاز، أما بالنسبة للغاز الطبيعي كوقود فقد شنت نفطال عليه تجربة لا ستبدال غازات بالغاز الطبيعي المكثف، و قد تجسدت هذه التجربة في المرحلة الحالية بإنجاز مرفق لتوزيع الغاز الطبيعي كوقود بمقر الوحدة 14 التابعة لمؤسسة النقل البري بالروبية و كذا عن طريق إنجاز محطة تشغيل حاليا، هذا الوقود نقطة بيع البنزين « سيسان » الموجودة بالطريق المزدوج الشرقي الربية و تحقق هذا في مؤسسة (EPTYC) و جرارين تابعين لمؤسسة (SNTR) و كذا سيارة NIVA التابعة لمؤسسة نفطال.

فيما سبق نستنتج بأن الهدف من كل هذا السعي الجاد و العمل المتواصل بغية استغلال الغاز الطبيعي أفضل استغلال و محاولة جعله بمثابة وقود ضمن الشاحنات و السيارات ذات المحرك ديزال. تنظيم شركة نفطال و وسائلها.

تنظيمها : من خلال التقسيم الإداري الأخير لمؤسسة سوناطراك نجد أن المؤسسة قد بلغت عدد وحداتها 56 وحدة منها 4 وحدات صيانة و 4 وحدات أخرى مبنائية، في حين أن باقي الوحدات مختصة بتوزيع المواد البترولية أي بمجموع 48 وحدة على أنه توجد في كل ولاية وحدة للتوزيع. و المتبع لنشاطات مؤسسة نفطال نجدها تخضع للامركزية عبر وحدات توزيع متعددة المواد و الخدمات كما أسلفنا من ذي قبل، هاته الوحدات لها جميع الإصلاحات في أخذ القرار. تعد 48 وحدة توزيع منطقة نفوذ المؤسسة حسب أهمية المنطقة داخل ولاية أو مجموعة ولايتين أو ث

- لثة، و تحصل هذه الوحدات على المساعدة العتادية بمختلف أنواعها و أشكالها بفضل كل من :
- 04 وحدات صيانة.
 - 04 وحدات مبنائية.
- في حين أنه على مستوى المقر المركزي، أي المديرية العامة بمؤسسة نפטال بالترقية نجد أن المدير العام تساعده كل من :
- 04 مديريات مركزية.
 - 08 مديريات عملية.
 - 01 وحدة الإعلام الآلي.
- وسائلها : تمول البلاد بما يقارب 7.6 مليون طن بما يساوي البترول منها 51 % استهلاك وطني للطاقة النهائية. و تحتوي بصفة عامة على : - 67 مركز و مخزن لتوزيع و تخزين : الوقود Carburant ، الزيوت Lubrifiant ، المطاط Pneumatique.
- 44 مصنع للتعبئة (GPL) غاز بترولي مميع.
 - 16 وحدة لاستخراج الزيت.
- لمحة تاريخية عن شركة نפטال سعيدة.
- تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة.
- تم بناء نפטال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة نפטال بسعيدة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.
- ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.
- تضم منطقة سعيدة 16 نقاط و مراكز بيع : - (GD 03) تسيير مباشر.
- (GL 04) تسيير حر.
 - (RO 04) بائع عادي
- و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.
- L'UND سعيدة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيدة، البيض و النعامة ب مواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant)، الزيت (Bitume)، المطاط (CLPB) [Pneumatique] لمراكز التميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.
- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.
 - مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشربة له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.
- شركة نפטال للتوزيع بسعيدة تغطي ثلاث ولايات : سعيدة، البيض و النعامة و هذا بعض شركات نפטال السابقة البيض و النعامة في أبريل 1992.
- المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم².
- سعيدة : 6612 كلم².
- البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم².
- النعامة (مشربة، عين الصفراء) : 27137 كلم².
- و إجمالي عدد السكان يقدر بـ : 915836 نسمة يتوزعون كالتالي :
- سعيدة : 915836 نسمة.
- البيض : 291802 نسمة.
- النعامة : 280000 نسمة.
- معسكر :
- شركة نפטال سعيدة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :
- 01 محطة (GD) تسيير مباشر.

- 02 محطتان (GL) تسيير حر).
- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.
- ولاية سعيدة مركز لتمبيع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.
- البنية التحتية للاستغلال : 03 مدخل للملأ.
- 24 ميزان للبوتان.
- 04 موازين للبروبان.
- و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقين :
- مركز التخزين و التوزيع 17000 : 3م CLPB و قود.
- 05 مراكز تسيير مباشر.
- 01 مركز تسيير حر.
- 07 مراكز بيع خاص.
- 02 مركزين لبائع عادي.
- * ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزيت في عين الصفراء.
- 04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.
- * ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م3 من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود ببوقطب ب 300 م3 [لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية] مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.
- * 40000 GPL قارورة كافية لمدة 10 أيام.
- * مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.
- * وحدة الإنتاج بعين الصفراء 16000 : GPL قارورة كافية لمدة 10 أيام.
- ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع، نفعال تحتوي على شبكة توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.
- موقع شركة نفعال بسعيدة.
- شركة نفعال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، و يغطي كل الإحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة، البيض و النعامة و معسكر مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديّة و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر بـ 4 هكتارات منها :
- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج 3200 : CE م2.
- المساحة المغطاة للإدارة : 800 م2).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

سون-اطراك

نفعال المديرية العامة

الطريقة وادوات المستخدمة في الدراسة :

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله تم تعميمه على العينة المستهدفة ن الدراسة وهذه الأخيرة مكونة من عمال مؤسسة نفضال بحجم عينة مكون من 30 مجيب على الاستبيان , وبعد جمعه تم تحليله عن طريق برنامج SPSS نسخة 24 وهو اختصار لعبارة " **Statistical Package for the Social Science**" بحيث يسهل لنا البرنامج الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع ويسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية للقسم الأول (البيانات الشخصية)
- معامل ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الاستبيان
- تحليل محاور الدراسة " المتوسطات الحسابية لمؤشرات الدراسية والانحرافات المعيارية "
 - التحليل الوصفي للمؤشرات
 - اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولمغروف- سمرنوف للعينة الواحدة (One Sample K-S)
 - اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test)

- اختبار فرضيات الدراسة
- o اختبار الارتباط الثنائي بيرسون

1- التكرارات والنسب المئوية :

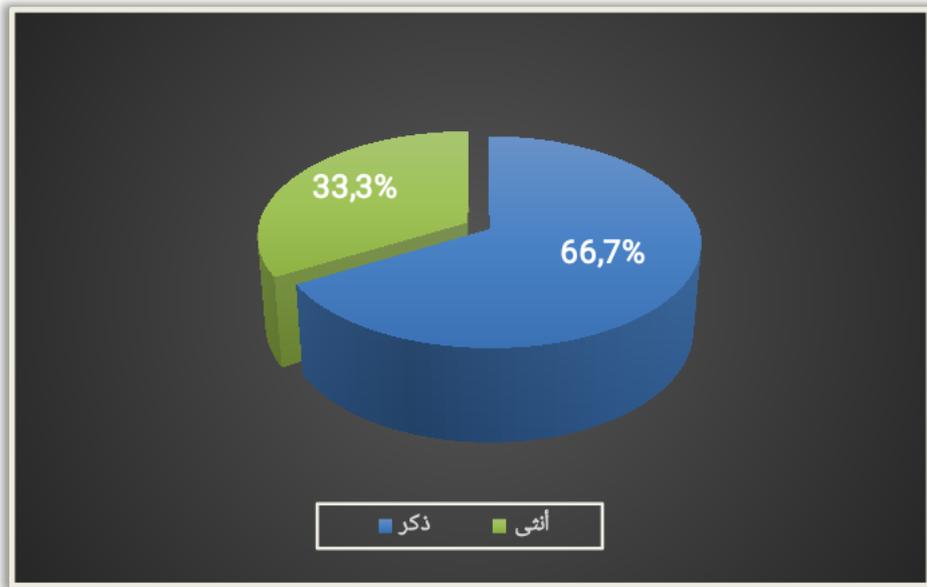
1- نتائج عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية :

أ-1- توزيع أفراد عينة الدراسة و فقا لمتغير الجنس :

الجدول رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس :

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الجنس
7,66%	20	ذكر
3,33%	10	أنثى
100 %	30	المجموع

الشكل رقم (01) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس:



الشكل رقم (01)

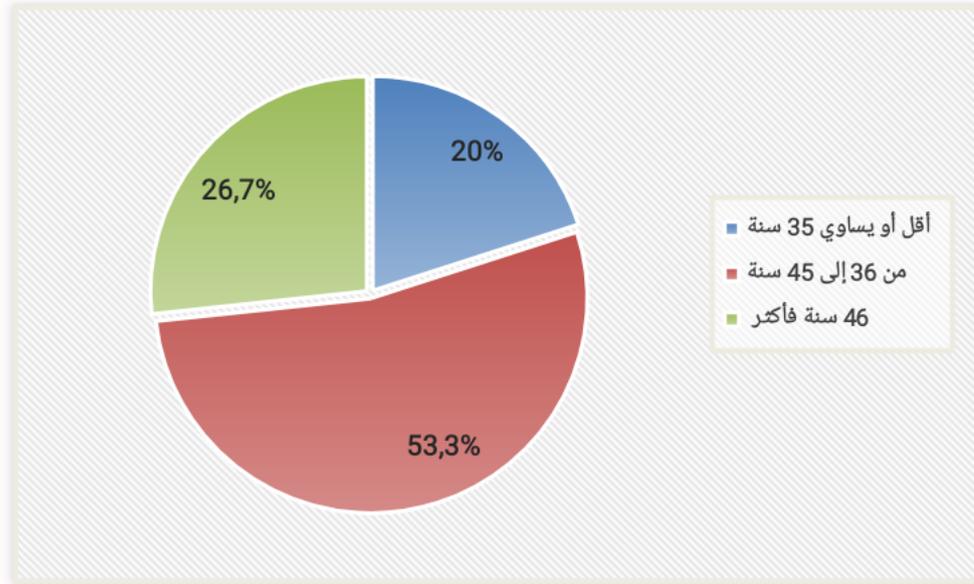
تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (01) أن 66,7% من أفراد عينة الدراسة ذكور، بينما الإناث ما نسبته 33,3% من عينة الدراسة.

أ-2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن:

الجدول رقم (02) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	السن
20%	06	أقل أو يساوي 35 سنة
53,3%	16	من 36 إلى 45 سنة
26,7%	08	46 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

الشكل رقم (02) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن



الشكل رقم (02)

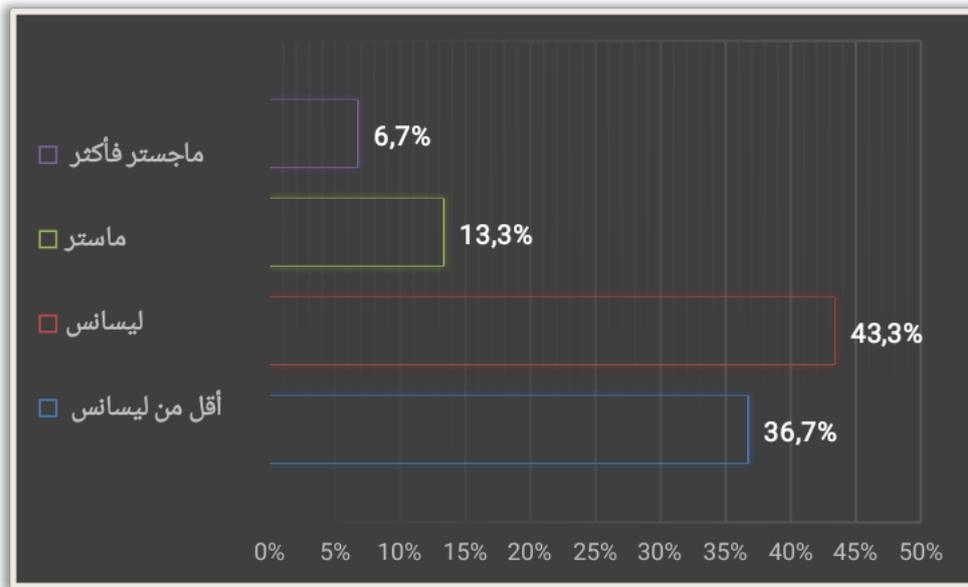
من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن أكبر نسبة من أفراد العينة المستهدفة لمتغير السن كانت للفئة العمرية "من 36 إلى 45 سنة" بنسبة 53,3% تلتها الفئة العمرية "46 سنة فأكثر" بنسبة 26,7% وفي الأخير جاءت الفئة العمرية "أقل أو يساوي 35 سنة" بنسبة 20% من عينة الدراسة.

أ-3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي%
أقل من ليسانس	11	36,7%
ليسانس	13	43,3%
ماستر	04	13,3%
ماجستير فأكثر	02	7,06%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (03) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي_



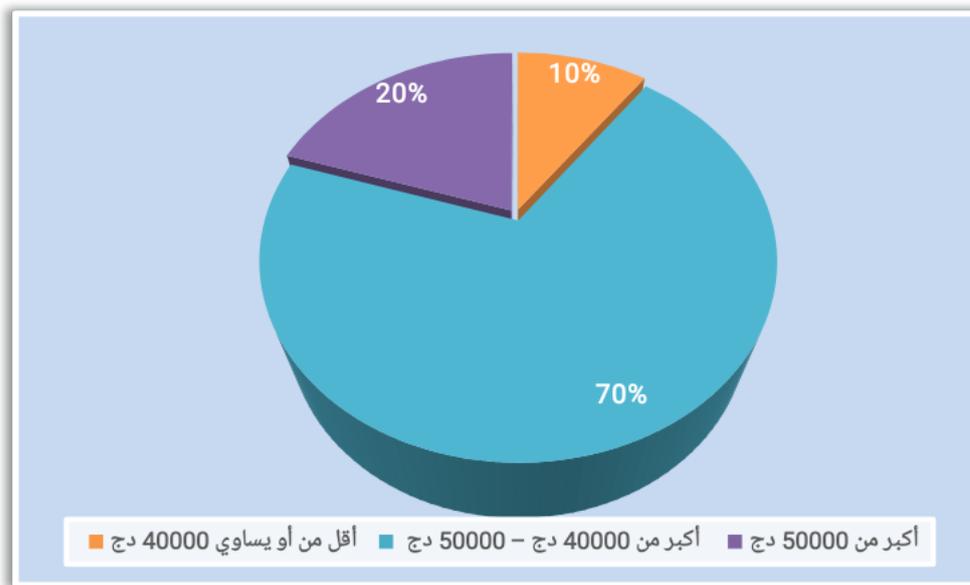
تبين من خلال نتائج الجدول رقم (03) أن 43,3% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ليسانس , بينما 7,36% منهم أقل من ليسانس , و 13,3% منهم ماستر , في حين أن 7,06% منهم ماجستير أو أكثر.

أ-4- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الراتب الشهري:

الجدول رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الراتب الشهري

الراتب الشهري	التكرار المطلق	التكرار النسبي %
أقل من أو يساوي 40000 دج	03	10%
أكبر من 40000 دج - 50000 دج	21	70%
أكبر من 50000 دج	06	20%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (04) يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الراتب الشهري



الشكل رقم (04)

من خلال نتائج الجدول رقم (04) نلاحظ أن أكثرية أفراد العينة المستهدفة وبنسبة 70% راتبهم الشهري أكبر من 40000 دج - 50000 دج, بينما 20% منهم راتبهم الشهري أكبر من 50000 دج , في حين 10% منهم راتبهم الشهري يكون أقل من أو يساوي 40000 دج. أداة الدراسة :

كما سبق وان ذكرنا فقد اعتمدنا على استبيان كاداة لجمع البيانات كونها تعد الأنسب واهم الأدوات في مجال البحث العلمي وخاصة في مجال علوم التسيير , بحيث نهدف من ورائها الى معرفة اراء العاملين حول نوع وقوة العلاقة الموجودة بين مختلف المتغيرات المتعلقة بالدراسة ' حيث قمنا ببناء هذه الالستمارة استنادا على الأطر النظرية والدراسات السابقة بالإضافة الى التعاريف الإجرائية ولمعرفة نوع العلاقة بين متغيري البحث "تاثير نظام التعويضات على الرضا الوظيفي" فقد قسمنا الالستبانة الى قسمين :

القسم الأول: يشمل الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديمغرافية للعاملين الجنس والعمر والمستوى التعليمي والراتب الشهري .

القسم الثاني: يتمثل في عبارات الدراسة والمتمثلة في 23 عبارة المتعلقة بنظام التعويضات وعلاقته بـ الرضا الوظيفي

ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وقد تم حساب الثبات بالطريقة التالية:

الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب المعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، بحيث تحصلنا على معامل الثبات بقيمة 899,0 كما هو موضح في الجدولين (05) و (06) لمتغيرات المؤشرات الثلاثة (مقياس ليكرت الخماسي) بحيث أن هذه القيمة تدل على أن الاستبانة تتمتع بمعامل ثبات مرتفع ويفوق المعدل المتعارف عليه والذي يقدر بـ 0,70 ومنه نستنتج أن نتائج الاستبانة حققت ثبات في التقديرات .

Statistiques de fiabilité	
إحصائيات الثبات	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
المعامل ألفا كرونباخ	عدد المتغيرات
0.899	23

القيمة 23 تمثل عدد المتغيرات الإجمالي المكونة لمتغيرات المؤشرات الثلاثة (مقياس ليكرت الخماسي)

الجدول (06) يبين إدخال جميع أفراد العينة (30) ضمن تحليل الثبات ألفا كرونباخ .

Récapitulatif de traitement des observations		
	N	%

Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	0,
	Total	30	100,0

3- التحليل الوصفي للمؤشرات الدراسة:

بعد تحليل متغيرات القسم الأول (البيانات الشخصية) وتحليل المعامل ألفا كرونباخ ننتقل إلى تحليل بيانات محاور الدراسة المقدمة من طرف أفراد العينة المستهدفة والذي شمل ثلاثة (03) مؤشرات وهي :

- المؤشر الأول: مستوى الرضا عن الأجر
- المؤشر الثاني: مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)
- المؤشر الثالث: مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى

استخدمنا في هذه المؤشرات مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الاستبيان لتحليلها عن طريق حساب المتوسط الحسابي لكل فقرة مع المتوسط الحسابي المرجح لكل مؤشر مما يساعدنا على التعليق على نتائجها ومعرفة الاتجاه العام لها من حيث الموافقة , الحياد والغير موافقة.

الجدول (07) يوضح مقياس ليكرت الخماسي مع وصفه وشرحه :

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الشرح
1	غير موافق بشدة	1,80 – 1,00	تعني أنني لأوافق العبارة تماما

2	غير موافق	أكبر من 1,80 - 2,60	تعني أنني لا أوافق العبارة
3	محايد	أكبر من 2,60 - 3,40	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	أكبر من 3,40 - 4,20	تعني أن العبارة صحيحة ع البأ
5	موافق بشدة	أكبر من 4,20 - 5,00	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

3-1 التحليل الوصفي للمؤشر الأول المتمثل في مستوى الرضا عن الأجر:

الجدول (08) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر " مع تحديد الاتجاه العام.

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر "
774,0	الموافقة	77,3	أشعر بالرضا عن الأجر القاعدي الذي أتقاضاه

994,0	الحياد	33,3	أشعر بالرضا عن مختلف العلاوات التي أتقاضاها
1,055	الغير موافقة	30,2	اقتطاع الضريبة واقتطاع الضمان الاجتماعي الذي يخصم من راتبي ملائم
861,0	الموافقة	50,3	أشعر بالرضا عن الزيادة في الأجور التي تحصلت عليها مؤخرا
973,0	الموافقة	53,3	يتناسب راتبي مع الجهد الذي يتطلبه العمل في المؤسسة
973,0	الموافقة	47,3	يتناسب راتبي مع أهمية المهنة التي أقوم بها في المؤسسة
925,0	الموافقة	20,4	أستلم راتبي كل شهر بانتظام و في الوقت المحدد له
1,075	الموافقة	50,3	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الأول المتمثل في مستوى الرضا عن الأجر والذي يجمع جميع عبارات هذا المؤشر والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (09) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للمؤشر الأول	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
مؤشر مستوى الرضا عن الأجر	30	3,45	0,519

تحليل نتائج الجدولين (08) و (09) :

- القراءة الأولية تشير إلى اتجاه الموافقة في غالب عبارات المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر " .
- العبارة " أستلم راتبي كل شهر بانتظام و في الوقت المحدد له " جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين

- عبارات هذا المؤشر بقيمة 4,20 وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة ومعنى ذلك أن أفراد العينة يؤكدون أنهم يستلمون رواتبهم الشهرية بانتظام وفي الوقت المحدد لصيها .
- عبر أفراد العينة على عدم موافقتهم على اقتطاع الضريبة واقتطاع الضمان الاجتماعي الذي يخصم من رواتبهم بحيث جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة 2,30 وهي قيمة معبرة على إتجاه الغير موافقة .
 - بصفة عامة تحصل المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر " على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 45,3 من خلال نتائج الجدول (09) وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة بحيث أن هناك رضا لأفراد العينة المستهدفة على متغير الأجر وما يتبعه من خصائص .
 - جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 0,519 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها

2-3 تحليل الوصفي للمؤشر الثاني المتمثل في مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد):

الجدول (10) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة المؤشر الثاني " مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد) " مع تحديد الاتجاه العام .

الإنحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	المؤشر الثاني " مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)"
935,0	الحياد	3,23	التقاعدي الذي سأل حصل عليه يوفر لي الحياة الكريمة
887,0	الحياد	3,20	السياسة و الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد واضحة ومعروفة لكل الفئات الوظيفية
1,135	الحياد	2,77	أشعر بالرضا عن الشروط المعمول بها من أجل الحصول على معاش التقاعد
959,0	الحياد	2,67	مساهمة العامل في صندوق الضمان الاجتماعي لكل الفئات الوظيفية
1,066	الحياد	3,03	الغاية من الوظيفة التي أمارسها هي توفير معاشا تقاعديا في المستقبل فقط
937,0	الموافقة	3,47	مكافأة نهاية الخدمة يشجعني على العمل لفترة أطول في
1,163	الغير موافقة	2,40	الرضا عن سن التقاعد المعمول به حاليا

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الثاني المتمثل مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد) والذي يجمع جميع عبارات هذا المؤشر والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (11) كما يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للمؤشر الثاني	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الإنحراف المعياري
مؤشر مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)	30	2,96	0,665

تحليل نتائج الجدولين (10) و (11) :

- عبر أفراد العينة على اتجاه الحياد في غالب عبارات المؤشر الثاني " مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)".
- العبارة " وجود مكافأة نهاية الخدمة يشجعني على العمل لفترة أطول في المؤسسة " جاءت بأعلى متوسط حسابي من بين عبارات هذا المؤشر بقيمة 3,47 وهي قيمة معبرة على إتجاه الموافقة وهو ما يؤكد على أن وجود مكافأة نهاية الخدمة المعمول بها في مؤسسة نفضال يشجع العمال للعمل بها لأطول فترة ممكنة .
- عبر أفراد العينة على عدم موافقتهم عن سن التقاعد المعمول به حاليا بحيث جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة 2,40 والتي عبرت على إتجاه الغير موافقة وبالتالي عدم الرضا عن هذا الأخير.
- بصفة عامة تحصل المؤشر الثاني " مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)" على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 96,2 من خلال نتائج الجدول (11) وهي قيمة معبرة على إتجاه الحياد بحيث عبرت العينة المستهدفة إجمالاً على عدم إمتلاكها لرأي فيما يخص المعاش التقاعدي والسياسة و الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد وملائمة حصص مساهمات العمال في صندوق الضمان الاجتماعي.
- جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 0,665 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها

3-3 تحليل الوصفي للمؤشر الثالث المتمثل في مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى:

الجدول (12) أدناه يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المؤشر الثالث " مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى " مع تحديد الاتجاه العام .

الإنحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	المؤشر الثالث " مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى "
1,223	الحياد	2,77	أشعر بالرضا عن المنح العائلية التي تمنحها المؤسسة
1,104	الموافقة	3,43	أشعر بالرضا عن الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة في حالة تعرضي لمرض أو حادث.
1,291	الحياد	3,30	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لتأدية العمل (إضاءة - حرارة- تهوية - تبريد.....الخ)
1,147	الحياد	2,83	تقدم المؤسسة القروض الإجتماعية عند الحاجة إليها و في الوقت المناسب .
1,165	الحياد	3,23	أشعر بالرضا عن المكافآت و الهدايا التي تمنح في الأعياد الوطنية و الدينية
894,0	الحياد	3,40	تقدم المؤسسة مكافأة مستحقات نهاية الخدمة بشكل جيد
1,179	الحياد	2,70	يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات إستثنائية إذا كان متميزا في عمله
770,0	الحياد	3,40	أشعر بالأمان والاستقرار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة

وقد قمنا باستحداث متغير تجميعي جديد (Compute Variable) لمتغيرات المؤشر الثالث المتمثل في مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى والذي يجمع جميع عبارات هذا المؤشر والذي من خلاله نقوم بحساب المتوسط الحسابي المرجح لهذا المؤشر وجاءت النتائج في الجدول (13) كما

يلي :

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميحي للمؤشر الثالث	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الإنحراف المعياري
مؤشر مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى	30	3,13	0,729

تحليل نتائج الجدولين (12) و (13) :

- نتائج الجدول (12) تشير إلى إتجاه الحياد على أغلب عبارات هذا بحيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لهذه العبارات من 2,60 إلى 3,40 معبرين على عدم امتلاكهم لرأي فيما يخص رضاهم عن المنح العائلية والقروض الاجتماعية المقدمة لهم والمكافآت و الهدايا التي تمنح في الأعياد و مكافآت مستحقات نهاية الخدمة و علاوات التمييز الإستثنائية.
 - عبر أفراد العينة على إتجاه الموافقة على العبارة " أشعر بالرضا عن الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة في حالة تعرضي لمرض أو حادث " بحيث جاءت قيمة المتوسط الحسابي لهذه الأخيرة بقيمة 3,43 مؤكدة على شعور أفراد العينة برضاهم عن الخدمات الطبية التي تقدمها مؤسستهم في حالة تعرضهم لمرض أو حادث.
 - بصفة عامة تحصل المؤشر الثالث المتمثل في مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى على متوسط حسابي مرجح (عام) بقيمة 3,13 من خلال نتائج الجدول (13) وهي قيمة معبرة عن إتجاه الحياد.
 - جاء الإنحراف المعياري العام بقيمة 729,0 وهي قيمة معبرة على عدم تشتت إجابات أفراد العينة وتقاربها .
- 4- اختبار التوزيع الطبيعي : اختبار كولمجروف- سمرنوف One-Sample K-S للعينة الواحدة

فيما يلي اختبار كولمجراف- سمرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً , ويوضح الجدول (14) نتائج الإختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل مؤشر أكبر من 0,05 (Sig > 0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المؤشر	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig
المؤشر الأول: مستوى الرضا عن الأجر	0,118	0,200
المؤشر الثاني: مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)	0,090	0,200
المؤشر الثالث: مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى	0,101	0,200

5- تحليل مؤشرات الدراسة :

قمنا بإجراء تحليل لمؤشرات الدراسة، لمعرفة واقع هذه المؤشرات عند مجتمع الدراسة , وفيما يلي نتائج استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) وهذا لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة نت فقرات الاستبانة تساوي أو تختلف عن درجة الحياد ألا وهي القيمة 3 :

5-1 نتائج إختبار T للمؤشر الأول : مستوى الرضا عن الأجر

الجدول (15) يمثل نتائج اختبار T لفقرات المؤشر الأول

المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر "	المتوسط الحسابي	قيمة T	Sig الدلالة لإحصائية

000,	5,426	77,3	أشعر بالرضا عن الأجر القاعدي الذي أتقاضاه
077,	1,836	33,3	أشعر بالرضا عن مختلف العلاوات التي أتقاضاها
001,	3,633-	30,2	اقتطاع الضريبة واقتطاع الضمان الاجتماعي الذي يخصم من راتبي ملائم
003,	3,181	50,3	أشعر بالرضا عن الزيادة في الأجور التي تحصلت عليها مؤخرا
005,	3,002	53,3	يتناسب راتبي مع الجهد الذي يتطلبه العمل في المؤسسة
014,	2,626	47,3	يتناسب راتبي مع أهمية المهنة التي أقوم بها في المؤسسة
000,	7,107	20,4	أستلم راتبي كل شهر بانتظام و في الوقت المحدد له
016,	2,548	50,3	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب
0,000	4,743	3,45	الدرجة الكلية للمؤشر الأول

تم إيجاد قيمة اختبار T للعينه الواحدة، والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المؤشر الأول و الدرجة الكلية للمؤشر، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3,45 وقيمة اختبار T تساوي 4,743 وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0,000 وهي أصغر من 0,05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمؤشر الأول قد زاد عن درجة الحياد 3، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر "

2-5 نتائج اختبار T للمؤشر الثاني : مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)

الجدول (16) يمثل نتائج اختبار T لفقرات المؤشر الثاني

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة T	المتوسط الحسابي	المؤشر الثاني "مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)"
182,	1,366	3,23	التقاعد الذي سأل عليه يوفر لي الحياة الكريمة
227,	1,235	3,20	السياسة و الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد واضحة ومعروفة لكل الفئات الوظيفية
269,	1,126-	2,77	أشعر بالرضا عن الشروط المعمول بها من أجل الحصول على معاش التقاعد
067,	1,904-	2,67	سأهمة العامل في صندوق الضمان الاجتماعي لكل الفئات الوظيفية
865,	171,	3,03	الغاية من الوظيفة التي أمارسها هي توفير معاشا تقاعديا في المستقبل فقط
011,	2,728	3,47	مكافأة نهاية الخدمة يشجعني على العمل لفترة أطول في
008,	2,827-	2,40	لرضا عن سن التقاعد المعمول به حاليا
786,0	0,274-	2,96	الدرجة الكلية للمؤشر الثاني

تم إيجاد قيمة اختبار T للعينه الواحدة، والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المؤشر الثاني و الدرجة الكلية للمؤشر، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 2,96 وقيمة اختبار T تساوي -0,274 وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0,786 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمؤشر الثاني لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد 3 فهو يقل عنها نسبيا ولهذا السبب جاءت قيمة T سالبة، وهذا يدل على حياد أفراد عينة الدراسة على المؤشر الثاني " مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)"

3-5 نتائج اختبار T للمؤشر الثالث : مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى

الجدول (17) يمثل نتائج اختبار T لفقرات المؤشر الثالث

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة T	المتوسط الحسابي	المؤشر الثالث "مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى"
305,	1,045-	2,77	أشعر بالرضا عن المنح العائلية التي تمنحها المؤسسة
040,	2,149	3,43	أشعر بالرضا عن الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة في حالة تعرضي لمرض أو حادث.
213,	1,273	3,30	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لتأدية العمل (إضاءة - حرارة - تهوية - تبريدالخ)
433,	796,-	2,83	تقدم المؤسسة القروض الإجتماعية عند الحاجة إليها و في الوقت المناسب .
282,	1,097	3,23	أشعر بالرضا عن المكافآت و الهدايا التي تمنح في الأعياد الوطنية و الدينية
021,	2,449	3,40	تقدم المؤسسة مكافأة مستحقات نهاية الخدمة بشكل جيد
174,	1,394-	2,70	يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات إستثنائية إذا كان متميزا في عمله
008,	2,845	3,40	أشعر بالأمان والاسقرار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة
0,325	001,1	3,13	الدرجة الكلية للمؤشر الثالث

تم إيجاد قيمة اختبار T للعينه الواحدة، والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المؤشر الثاني و الدرجة الكلية للمؤشر، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3,13 وقيمة اختبار T تساوي 1,001 وقيمة الدلالة الإحصائية تساوي 0,325 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة للمؤشر الثالث لا يختلف جوهريا عن درجة الحياد 3 فهو يزيد عليها نسبيا ويقاربها، وهذا يدل على حياد أفراد عينة الدراسة على المؤشر الثالث " مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى "

6- اختبار فرضيات الدراسة :

سنقوم بتحليل الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: هناك ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

الفرضيات الثانوية للفرضية الرئيسية:

- الفرضية الثانوية 1 : توجد علاقة ارتباط بين الرضا عن الاجر وبين الرضا عن المعاشات (التقاعد)
- الفرضية الثانوية 2 : توجد علاقة ارتباط بين الرضا عن الاجر وبين الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى

4-أ-1 إختبار الفرضية الرئيسية الأولى : هناك ارتباط ذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة

سنقوم بتحليل الإرتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة إرتباط بين مؤشرات الدراسة بواسطة الفرضيات الثانوية كما يلي :

4-أ-1 إختبار الفرضية الثانوية 1 : توجد علاقة ارتباط بين الرضا عن الاجر وبين الرضا عن المعاشات (التقاعد)

الجدول (18) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية 1 :

Corrélations الارتباط		
		المؤشر الثاني "مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)"
المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر "	Corrélation de Pearson معامل إرتباط بيرسون	**711,
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	000,
	N حجم العينة	30

الجدول (18)

يتضح لنا من الجدول (18) مايلي :

- معامل الارتباط يساوي 711,0 وهو ما يعني أن هناك ارتباط طردي وقوي بين مستوى الرضا عن الأجر وبين مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد), وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 (05 %) إذن توجد علاقة إرتباط بين الرضا

عن الأجر وبين مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد) وبالتالي الرضا الوظيفي.
4-أ-2 إختبار الفرضية الثانوية 2 : توجد علاقة ارتباط بين الرضا عن الاجر وبين الرضا عن المزايا و الخدمات الأخرى

الجدول (19) يمثل نتائج تحليل الارتباط الثنائي بيرسون للفرضية الثانوية 2 :

Corrélations الارتباط		
		المؤشر الثالث " عن المزايا و الخدمات الأخرى "
المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر "	Corrélation de Pearson معامل إرتباط بيرسون	** 599,
	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	000,
	N حجم العينة	30

يتضح لنا من الجدول (19) مايلي :

معامل الارتباط يساوي 599,0 وهو ما يعني أن هناك ارتباط طردي ومتوسط بين مستوى الرضا عن الأجر وبين مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 (05 %) إذن توجد علاقة إرتباط بين الرضا عن الأجر وبين مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى المقدمة من المؤسسة .

خلاصة الفصل :

من خلال قيامنا بتحليل النتائج التي عالجت موضوع التعويضات وعلاقته بالرضا الوظيفي بمؤسسة نافطال تبين لنا ان هناك تأثير لنظام التعويضات بهذه المؤسسة والمتمثل خاصة في الأجور على الرضا الوظيفي لعمالها وهو ما بينه لنا نتيجة الدراسة حيث ان معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب 0.599 أي ان تأثير هذا النظام على الرضا الوظيفي كان بنسبة 59.9% و 41.1% من التأثير في الرضا الوظيفي لعمال نافطال يرجع الى عوامل أخرى تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة

الخاتمة العامة :

يهدف هذا البحث الى القاء الضوء على دور التعويضات في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا نظرا لأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع في ميدان إدارة الموارد البشرية حيث تلعب التعويضات دورا بارزا في حياة الاغراد والمنظمات باعتباره أحد العوامل المستخدمة لجذب العمال للعمل وقبول الوظيفة في المنظمات أي انه يشكل عنصر من عناصر التنافس للحصول على عمال المهارين والاكفاء وانه احد أسباب التي تعمل على خلق التنافس الشريف بينهم من خلال توقع المكافآت والحوافز المادية المشجعة لحالات التميز ويعتبر من اهم الدوافع لاستمرارهم بعملهم في المنظمات فعندما يتلقى العمال تعويضات لقاء كل عمل او مهارة جديدة ذلك سيشجعهم على الاستمرار في العطاء .

ومن هذا المنطق نجد ان المنظمة من خلال تصميم نظام التعويض تسعى الى تعويض العامل عن عمله اما بشكل مباشر من خلال الأجور والحوافز المالية المباشرة وبشكل غير مباشر من خلال المزايا والمنح الإضافية وهذا النوع الثاني من التعويض غير مرتبط بالاداء والجهد المبذول من طرف العامل بشكل مباشر عكس التعويضات المباشرة وانما تمنح له كونه عضو في هيكل المنظمة يساهم في تقديم خدمات لها وتحقيق الأرباح .

لقد اكتشفنا من خلال هذا البحث سلسلة طويلة من المتغيرات المتشابكة والمتداخلة التي لم نكن نتوقع ان لها علاقة بتغير مستوى هذا الأخير مثل الظروف الخاصة التي يعيشها الفرد خارج مكان العمل والعوامل الشخصية او الداخلية كالسن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى الثقافي، الحالة الاجتماعية، القرابة العائلية لصاحب العمل

تفسير نتائج الفرضيات :

معامل الارتباط يساوي 599,0 وهو ما يعني أن هناك ارتباط طردي ومتوسط بين مستوى الرضا عن الأجر وبين مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig هو 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية 0,05 (05 %) إذن توجد علاقة إرتباط بين الرضا عن الأجر وبين مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى المقدمة من المؤسسة

نقترح مجموعة من التوصيات :

- زيادة الإهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة .
- ضرورة الاهتمام و التركيز على جوهر التعويضات بالمؤسسة و التي يساهم في تحسين الأداء .
- الإهتمام بتفعيل الحوافز المادية و خاصة الإهتمام برفع الأجور
- قبل وضع نظام الحوافر على المؤسسة دراسة حاجات الأولوية للعمال ومن ثم السعي إلى تحقيقها من خلال ذلك يمكن القول أن التعويضات في مؤسسة نافطال موجودة ، حيث لاحظنا رضا بعض العمال عليها ، وبذلك لابد من أن يكون نظام التعويضات في المؤسسة يتماشى مع رغبات العمال و ظروفهم و أن يكون واضحا و عادلا لهم .

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

1. ابن منظور وآخرون , لسان العرب دار الإصدار بيروت المجلد 14. 1956.
 2. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1971،
 3. طلعت إبراهيم لطفي , علم الاجتماع الصناعي دار غريب للطباعة القاهرة
 4. عائشة مصطفى المناوي , سلوك المستهلك ط2 دار المكتبة عين الشمس القاهرة 1998
 5. عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
 6. عويد سلطان المشعلان علم النفس الصناعي مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع بيروت لبنان ط1 1994
 7. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
 8. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
 9. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
- #### ثانيا : الأطروحات والمذكرات

1. بسيسو، شفا سم السقا، مدى الرضا الوظيفي لدى المؤسسة الحكومية عن نظام التعويضات المالية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008،
 2. بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية والتنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004،
 3. جمال نمر موسى المصري " أثر التعويضات في رضا العاملين " ماجستير إدارة أعمال الجامعة الاسلامية بغزة 2009
 4. حمدي اسماعيل أحمد وحمدان عبيد منصور الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4(7)، 2011،
 5. صبيان إيمان ، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية . دراسة حالة بمؤسسة soitine بتلمسان مذكرة نيل ماجستير 2001
 6. عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997
 7. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007،
 8. ونوغي فتيحة ، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف 2015
- #### المراجع باللغة الأجنبية :

1. Caruth D.L handlogten G.D 2001 .managine compensation and understanding Lt too :handbook for the perplexed .westport books
2. R.WayneMondy and Robert Mnoe,humanresourece management, ninth edition, prentice holl, person education international, 2005
3. Martocchio.J.J2001.strategic :ahuman resource managment approche 2^{ed} .upper saddle nj prentice hall

الملاحق





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
التخصص: إدارة الإنتاج والتمويل



في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص ادارة الإنتاج والتمويل تحت عنوان " تأثير نظام التعويضات على الرضا الوظيفي ". نتقدم إليكم بهذا الإستبيان والذي يضم مجموعة من الأسئلة نرجوا منكم الإجابة عليها بوضع الإشارة (√) أمام الإختيار الذي يتفق مع إجاباتكم والتي ستكون لها أثر كبير للوصول إلى نتائج صادقة ومفيدة. علما أن إجاباتكم سنتعامل بها بسرية وتستعمل لغرض البحث العلمي فقط .

القسم الأول : البيانات الشخصية :

<input type="text"/>	ذكر	1 - الجنس :
<input type="text"/>	أنثى	2 - العمر :
<input type="text"/>		
<input type="text"/>		

أقل أو يساوي 35 سنة
من 36 إلى 45 سنة
أكثر من 46 سنة

3 - المؤهل العلمي:

أقل من ليسانس

ليسانس

ماستر

ماجستير فأكثر

4- الراتب الشهري :

أقل من أو يساوي 40000

دج

أكبر من 40000 دج -

50000 دج

2- القسم الثاني : متغيرات الدراسة :

المؤشر الأول: مستوى الرضا عن الأجر					
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	أشعر بالرضا عن الأجر القاعدي الذي أتقاضاه				
02	أشعر بالرضا عن مختلف العلاوات التي أتقاضاها				
03	إقتطاع الضريبة واقتطاع الضمان الإجتماعي الذي يخصم من راتبي ملائم				
04	أشعر بالرضا عن الزيادة في الأجر التي تحصلت عليها مؤخرا				
05	يتناسب ارتبي مع الجهد الذي يتطلبه العمل في المؤسسة				

					06	يتناسب ارتبي مع أهمية المهنة التي أقوم بها في المؤسسة
					07	أستلم ارتبي كل شهر بانتظام وفي الوقت المحدد له.
					08	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب

المؤشر الثاني: مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
09	المعاش التقاعدي الذي سأحصل عليه يوفر لي الحياة الكريمة					
10	السياسة والإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد واضحة ومعروفة لكل الفئات الوظيفية					
11	أشعر بالرضا عن الشروط المعمول بها من أجل الحصول على معاش التقاعد.					
12	حصة مساهمة العامل في صندوق الضمان الاجتماعي ملائمة لكل الفئات الوظيفية.					
13	الغاية من الوظيفة التي أمارسها هي توفير معاشا تقاعديا في المستقبل فقط.					
14	وجود مكافأة نهاية الخدمة يشجعني على العمل لفترة أطول في المؤسسة					
15	أشعر بالرضا عن سن التقاعد المعمول به حاليا					

المؤشر الثالث: مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى						
الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	أشعر بالرضا عن المنح العائلية التي تمنحها المؤسسة					
17	أشعر بالرضا عن الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة في حالة تعرضي لمرض أو حادث.					
18	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لتأدية العمل (إضاءة - حرارة - تهوية - تبريد.....الخ)					

					تقدم المؤسسة القروض الإجتماعية عند الحاجة إليها وفي الوقت المناسب.	19
					أشعر بالرضا عن المكافآت والهدايا العينية التي تمنح في الأعياد الوطنية والدينية	20
					تقدم المؤسسة مكافأة مستحقات نهاية الخدمة بشكل جيد	21
					يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات استثنائية إذا كان متميزا في عمله	22
					أشعر بالأمان والاسقار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة	23

التكرار النسبي%	التكرار المطلق	الجنس
66,7%	20	ذكر
33,3%	10	أنثى
100%	30	المجموع

التكرار النسبي%	التكرار المطلق	السن
20%	06	أقل أو يساوي 35 سنة
53,3%	16	من 36 إلى 45 سنة
26,7%	08	46 سنة فأكثر

% 100	30	المجموع
-------	----	---------

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	المؤهل العلمي
36,7%	11	أقل من ليسانس
43,3%	13	ليسانس
13,3%	04	ماستر
06,7%	02	ماجستير فأكثر
% 100	30	المجموع

التكرار النسبي %	التكرار المطلق	الراتب الشهري
10%	03	أقل من أو يساوي 40000 دج
70%	21	أكبر من 40000 دج - 50000 دج
20%	06	أكبر من 50000 دج
% 100	30	المجموع

Statistiques de fiabilité	
إحصائيات الثبات	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
المعامل ألفا كرونباخ	عدد المتغيرات
0.899	23

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	0,
	Total	30	100,0

المقياس	درجة الموافقة	طول الفترة	الشرح
1	غير موافق بشدة	1,80 - 1,00	تعني أنني لا أوافق العبارة تماماً
2	غير موافق	أكبر من 1,80 - 2,60	تعني أنني لا أوافق العبارة
3	محايد	أكبر من 2,60 - 3,40	تعني أنه ليس لي رأي في ذلك
4	موافق	أكبر من 3,40 - 4,20	تعني أن العبارة صحيحة غلباً
5	موافق بشدة	أكبر من 4,20 - 5,00	تعني أن العبارة صحيحة دائماً

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر "
774,0	الموافقة	3,77	أشعر بالرضا عن الأجر القاعدي الذي أتقاضاه
994,0	الحياد	3,33	أشعر بالرضا عن مختلف العلاوات التي أتقاضاها
1,055	الغير موافقة	2,30	اقتطاع الضريبة واقتطاع الضمان الاجتماعي الذي يخصم من راتبي ملائم
861,0	الموافقة	3,50	أشعر بالرضا عن الزيادة في الأجور التي تحصلت عليها مؤخراً
973,0	الموافقة	3,53	يتناسب راتبي مع الجهد الذي يتطلبه العمل في المؤسسة
973,0	الموافقة	3,47	يتناسب راتبي مع أهمية المهنة التي أقوم بها في المؤسسة
925,0	الموافقة	4,20	أستلم راتبي كل شهر بانتظام و في الوقت المحدد له
1,075	الموافقة	3,50	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب

Statistiques descriptives

إحصاء وصفي

المتغير التجميعي للمؤشر الأول	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
مؤشر مستوى الرضا عن الأجر	30	3,45	0,519

الانحراف المعياري	الاتجاه العام	المتوسط الحسابي	المؤشر العائلي "مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)"
935,0	الحياد	3,23	التقاعد الذي سأل عليه يوفر لي الحياة الكريمة
887,0	الحياد	3,20	السياسة و الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد واضحة ومعروفة لكل الفئات الوظيفية
1,135	الحياد	2,77	أشعر بالرضا عن الشروط المعمول بها من أجل الحصول على معاش التقاعد
959,0	الحياد	2,67	مساهمة العامل في صندوق الضمان الاجتماعي لكل الفئات الوظيفية
1,066	الحياد	3,03	الغاية من الوظيفة التي أمارسها هي توفير معاشا تقاعديا في المستقبل فقط
937,0	الموافقة	3,47	مكافأة نهاية الخدمة يشجعني على العمل لفترة أطول في
1,163	الغير موافقة	2,40	الرضا عن سن التقاعد المعمول به حاليا

Statistiques descriptives

إحصاء وصفي

المتغير التجميعي للمؤشر الثاني	N	Moyenne	Ecart type
--------------------------------	---	---------	------------

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	عدد العينة	مؤشر مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)
0,665	2,96	30	

الإنحراف المعياري	الإتجاه العام	المتوسط الحسابي	المؤشر الثالث " مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى "
1,223	الحياد	2,77	أشعر بالرضا عن المنح العائلية التي تمنحها المؤسسة
1,104	الموافقة	3,43	أشعر بالرضا عن الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة في حالة تعرضي لمرض أو حادث.
1,291	الحياد	3,30	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لتأدية العمل (إضاءة - حرارة- تهوية - تبريد.....الخ)
1,147	الحياد	2,83	تقدم المؤسسة القروض الإجتماعية عند الحاجة إليها و في الوقت المناسب .
1,165	الحياد	3,23	أشعر بالرضا عن المكافآت و الهدايا التي تمنح في الأعياد الوطنية و الدينية

894,0	الحياد	3,40	تقدم المؤسسة مكافأة مستحقات نهاية الخدمة بشكل جيد
1,179	الحياد	2,70	يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات إستثنائية إذا كان متميزا في عمله
770,0	الحياد	3,40	أشعر بالأمان والاستقرار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة

Statistiques descriptives			
إحصاء وصفي			
المتغير التجميعي للمؤشر الثالث	N عدد العينة	Moyenne المتوسط الحسابي المرجح	Ecart type الانحراف المعياري
مؤشر مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى	30	3,13	0,729

المؤشر	قيمة Z	القيمة الاحتمالية Sig
المؤشر الأول: مستوى الرضا عن الأجر	0,118	0,200
المؤشر الثاني: مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)	0,090	0,200
المؤشر الثالث: مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى	0,101	0,200

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة T	المتوسط الحسابي	المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر "
000,	5,426	3,77	أشعر بالرضا عن الأجر القاعدي الذي أتقاضاه

077,	1,836	3,33	أشعر بالرضا عن مختلف العلاوات التي أتقاضاها
001,	3,633-	2,30	اقتطاع الضريبة واقتطاع الضمان الاجتماعي الذي يخصم من راتبي ملائم
003,	3,181	3,50	أشعر بالرضا عن الزيادة في الأجور التي تحصلت عليها مؤخرا
005,	3,002	3,53	يتناسب راتبي مع الجهد الذي يتطلبه العمل في المؤسسة
014,	2,626	3,47	يتناسب راتبي مع أهمية المهنة التي أقوم بها في المؤسسة
000,	7,107	4,20	أستلم راتبي كل شهر بانتظام و في الوقت المحدد له
016,	2,548	3,50	لا أتطلع للعمل بقطاع آخر لما توفره لي وظيفتي من راتب
0,000	4,743	3,45	الدرجة الكلية للمؤشر الأول

الدلالة ا Sig إحصائية	قيمة T	المتوسط الحسابي	المؤشر العائلي "مستوى الرضا عن المعاشات (التقاعد)"
182,	1,366	3,23	التقاعدي الذي سأحصل عليه يوفر لي الحياة الكريمة
227,	1,235	3,20	السياسة و الإجراءات المعتمدة في نظام التقاعد واضحة ومعروفة لكل الفئات الوظيفية
269,	1,126-	2,77	أشعر بالرضا عن الشروط المعمول بها من أجل الحصول على معاش التقاعد
067,	1,904-	2,67	سأهمة العامل في صندوق الضمان الاجتماعي لكل الفئات الوظيفية
865,	171,	3,03	الغاية من الوظيفة التي أمارسها هي توفير معاشا تقاعديا في المستقبل فقط
011,	2,728	3,47	مكافأة نهاية الخدمة يشجعني على العمل لفترة أطول في
008,	2,827-	2,40	لرضا عن سن التقاعد المعمول به حاليا
786,0	0,274-	2,96	الدرجة الكلية للمؤشر العائلي

الدلالة الإحصائية Sig	قيمة T	المتوسط الحسابي	المؤشر الثالث "مستوى الرضا عن المزايا والخدمات الأخرى"
305,	1,045-	2,77	أشعر بالرضا عن المنح العائلية التي تمنحها المؤسسة
040,	2,149	3,43	أشعر بالرضا عن الخدمات الطبية التي تقدمها المؤسسة في حالة تعرضي لمرض أو حادث.
213,	1,273	3,30	توفر المؤسسة الظروف المناسبة لتأدية العمل (إضاءة - حرارة - تهوية - تبريدالخ)
433,	796,-	2,83	تقدم المؤسسة القروض الإجتماعية عند الحاجة إليها و في الوقت المناسب .
282,	1,097	3,23	أشعر بالرضا عن المكافآت و الهدايا التي تمنح في الأعياد الوطنية و الدينية
021,	2,449	3,40	تقدم المؤسسة مكافأة مستحقات نهاية الخدمة بشكل جيد
174,	1,394-	2,70	يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات إستثنائية إذا كان متميزا في عمله
008,	2,845	3,40	أشعر بالأمان والاسقرار نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة
0,325	001,1	3,13	الدرجة الكلية للمؤشر الثالث

Corrélations الارتباط

المؤشر الثاني "مستوى الرضا عن المعاشات التقاعد"	المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر "
Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	**711, 000,

	N	حجم العينة	30
--	---	------------	----

Corrélations الارتباط		
		المؤشر الثالث " عن المزايا و الخدمات الأخرى "
	Corrélation de Pearson معامل ارتباط بيرسون	**599,
المؤشر الأول " مستوى الرضا عن الأجر "	Sig. (bilatérale) قيمة الدلالة الإحصائية	000,
	N	حجم العينة
		30