

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



العنوان

أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي  
دراسة حالة مديرية التجارة - لولاية جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

د/حديد مختار

من إعداد الطالب :

✓ بوخدوني لقمان

أعضاء لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة جيجل	الأستاذة: جيلي حسيبة
مشرفاً و مقراً	جامعة جيجل	الأستاذ : حديد مختار
مناقشاً	جامعة جيجل	الأستاذة: بوخمم جنات

السنة الجامعية

2017 - 2016

## شكر و تقدير

أحمد الله سبحانه و تعالى الذي وفقني لإنجاز هذا البحث  
فالحمد و الشكر أولاً و أخيراً لله عز و جل على إتمام مشواري الدراسي و الذي  
كلل في الأخير بإنجاز هذا العمل المتواضع فله الحمد و الشكر.  
كما أتقدم بفائق الشكر و التقدير إلى الأستاذ مختار حديد الذي أشرف على  
هذا العمل و لم يبخل علياً بتوجيهاته و نصائحه القيّمة، بالإضافة إلى  
كل الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الإستبانة.  
كما أشكر جميع موظفي مديرية التجارة لولاية جيجل على تعاونهم وحسن  
التعامل و على كل المعلومات التي قدموها لي من أجل إتمام هذا البحث.  
كما أخص بالذكر عائلتي زوجتي و أمي و أبي وكل اخوتي و أصدقائي الذين كانوا لي الدعم  
و السند في إنجاز هذا العمل.  
و في الأخير أشكر كل من ساعد في إنجاز هذا البحث من قريب و من  
بعيد و لو بكلمة طيبة.

# المقدمة العامة

## مقدمة عامة

إن من أهم عوامل نجاح المنظمات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري لتحقيق رغباته وآماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة مرهون بهذا العنصر إذ تسعى المنظمة دوماً إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها قدر المستطاع، فالعنصر البشري هو أحد عناصر الإنتاج، فهو الذي يبعث مظاهر النشاط و العمل في المنظمة إضافة إلى أنه يؤدي دوراً هاماً و حيويًا في تحقيق الخطط والأهداف في جميع المستويات الأمر الذي جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع والإبتكار والتجديد.

فقد تعددت البحوث و الدراسات التي تطرقت لموضوع نظام الأجور و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي فكل دراسة من هذه الدراسات أعطت نتائج حسب الهدف الذي يريد الوصول إليه الباحث، فلا بد بين الحين والآخر دراسة هذا الموضوع نظراً لإختلاف تفضيلات الموارد البشرية . ومن خلال ذلك تحاول المنظمة التأثير في الدوافع الكامنة بالموارد البشري بغرض توجيهه باتجاه سلوك مرغوب فيه وهادف، كما تحاول كذلك تصميم نظام للأجور تراعي فيه كل الجوانب البيئية الداخلية و الخارجية.

### 1- الإشكالية

نظراً لأهمية نظام الأجور وتأثيره في الرضا الوظيفي للعاملين وفي ضوء ما سبق يمكن طرح السؤال

التالي:

- هل لنظام الأجور تأثير في الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل؟

نقودنا هذه الإشكالية لطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي نحاول الإجابة عنها من خلال هذه

الدراسة وهي كما يلي:

- ما المقصود بنظام الأجور ؟

- ما هي مراحل تصميم نظام الأجور ؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟

- ماهي النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ؟

- ما هي مكونات نظام الأجور في مديرية التجارة لولاية جيجل ؟

- كيف يساهم نظام الأجور في تحقيق رضا العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل ؟

## 2- فرضيات الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد أثر معنوي لعناصر نظام الأجور في الرضا الوظيفي عند مستوى المعنوية 0.05 لدى العاملين في مديرية التجارة جيجل.

وتتدرج تحت الفرضية الرئيسية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

1- يوجد أثر معنوي لنسب التعويضات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

2- يوجد أثر معنوي لنسب الإقتطاعات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05

## 3- أهداف الدراسة

يمكن النظر إلى أهمية الموضوع في ضوء الأهداف التالية :

### 1- من حيث البعد النظري

1-1- محاولة التعرف على ماهية نظام الأجور والرضا الوظيفي، وكذا التعرف على مختلف جوانبهما و أبعادهما.

1-2- محاولة إيجاد إمكانية تأثير نظام الأجور في الرضا الوظيفي للعاملين .

1-3- دراسة نظام الأجور والرضا الوظيفي دراسة علمية نظرية.

### 2- من حيث البعد العملي

1-2- إجراء دراسة تطبيقية لموضوع دراستنا لإيجاد أثر نظام الأجور في مديرية التجارة لولاية جيجل.

2-2- محاولة التعرف على نظام الأجور في مديرية التجارة لولاية جيجل .

## 4- منهج و أدوات الدراسة

### 4-1- منهج الدراسة

من أجل معرفة مشكلة الدراسة وتحليلها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بالإستناد إلى

دراسة الحالة الذي استفدنا منه في تغطية الجانب النظري لهذا البحث باعتباره الأنسب لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال إسقاط الدراسة النظرية على واقع الأجور وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، بالاعتماد على سجلات ووثائق قصد توضيح مختلف الأقسام والمصالح بالمديرية .

### 4-2- أدوات الدراسة

في الجانب النظري من الدراسة استخدمت مجموعة من المصادر للحصول على المعلومات كالكتب و المذكرات و رسائل التخرج ، والمواقع الالكترونية...إلخ، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة، كما تم إستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية spss لمعالجة بيانات الإستبيان و ترجمتها في نسب و تكرارات و متوسطات وانحرافات ، وكذا معامل الإرتباط البسيط و المتعدد كأسلوب لإختبار فرضيات الدراسة.

### 5- أهمية الدراسة

ان لنظام الأجور دورا بارزا في حياة الأفراد و المنظمات ، فهو يعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع المنظمة بواسطتها أن تكافئ العاملين على المجهودات التي يبذلونها في العمل ، و لذلك فهي تسعى نحو تصميم نظام عادل للأجور يجعل العاملين راضين عن العمل و ما يقدمونه من جهد للمنظمة ، ومن هنا تتجلى أهمية دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- الإهتمام بنظام الأجور يضمن السير الحسن للعمل و يحقق الرضا الوظيفي للعاملين.
- نظام الأجور يعتبر وسيلة لتلبية الاحتياجات والمتطلبات الضرورية للعاملين والمنظمة.
- تركيز المنظمة على دراسة الجانب السلوكي للفرد من خلال دراسة موضوع الرضا الوظيفي .
- ابراز أثر كل من نسب التعويضات و الإقتطاعات في الرضا الوظيفي للأفراد.

### 6- أسباب اختيار الموضوع

يتفق الباحثين على أن اختيار أي موضوع علمي لا يكون خاضعا لمنطق العفوية بقدر ما هو مبني و مرتكز على عدة أسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

### 6-1- الأسباب الموضوعية

- المساهمة في إثراء هذا الموضوع قيد الدراسة بإضافة معلومات قيمة في هذا المجال .
- المكانة التي يحظى بها كل من نظام الأجور والرضا الوظيفي في ظل التوجهات الإقتصادية الحديثة.
- القيمة العلمية لموضوع الدراسة فضلا عن بعده الإجتماعي والاقتصادي.

- ضرورة تحقيق الإستقرار داخل المنظمة والتقليل من معدل دوران العمل ومعدل التغيب.

## 6-2- الأسباب الذاتية

- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع وتحليله.

- الرغبة في معرفة العلاقة الموجودة بين نظام الأجور ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- علاقة موضوع الدراسة بتسيير الموارد البشرية.

## 7-الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

### 7-1- " أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في

سورية " دراسة ميدانية على شركات الغزل و النسيج في الساحل السوري، والتي أعدها الباحث سومير أديب ناصر ، سنة 2004 ، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الأفراد العاملين في هذا القطاع يبلغ حجمها 700 عاملا موزعين على مختلف المستويات الإدارية ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى أن تدني مستويات الأجور الحالية يؤدي إلى إنخفاض إنتاجية الأفراد وإلى زيادة معدل دوران العمل والغياب عنه.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر :

- إن تدني مستويات الأجور له تأثير واضح في الأداء و منه مستويات الإنتاجية لدى الأفراد .

- إن تدني مستويات الأجور له تأثير واضح في زيادة معدلات دوران العمل و زيادة الغيابات.

### 7-2- " نظام الأجور في مؤسسة إدارية عمومية " دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية جيجل ، والتي

أعدتها الباحثة أحلام بولطيف، سنة 2015، وهي دراسة تحليلية الهدف منها هو محاولة التعرف على ماهية الأجور كأحد الحوافز الفعالة ،ومعرفة واقع الأجور في مديرية الضرائب جيجل.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر :

- هيكل الأجور هو بمثابة منحني بين درجة أهمية الوظيفة ومقدار الأجر المخصص لها .

- الأجر هو المقابل المالي المدفوع للعامل مقابل العمل الذي قدمه لصاحب العمل ويتكون من الأجر

الأساسي وجملة من المكافآت والتعويضات.

### 7-3- " دراسة تحليلية و تقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري "

دراسة ميدانية في قطاع البريد ، والتي أعدها الباحثة مارية فلاح ،سنة 2008، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الأفراد العاملين في هذا القطاع يبلغ حجمها 50 فردا موزعين على مختلف المستويات

الإدارية حيث هدفت هذه الدراسة فيما إذا كان نظام دفع الأجور عادل ، وهل يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بأقل جهد و أقل تكلفة.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- رغم ما أدخل من تعديلات في الأجور إلا أنه لا يزال متوسط ولا يلبي الحاجات الأساسية .

**ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

بالنسبة لدراستنا المتمثلة في " أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي - دراسة حالة مديرية التجارة لولاية جيجل "، فالجانب النظري لهذه الدراسة احتوى على معلومات نظرية لكل من نظام الأجور و الرضا الوظيفي، أما الجانب التطبيقي فقد اختلفت هذه الدراسة من حيث الأبعاد الخاصة بنظام الأجور و المتمثلة في كل من التعويضات و الإقتطاعات ، واختلاف مكان الدراسة الميدانية .

### 8- محددات الدراسة

8-1- الحدود الموضوعية: إقتصرت هذه الدراسة على تناول أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي

بمديرية التجارة لولاية جيجل.

8-2- الحدود البشرية: إقتصرت الدراسة على الموظفين الموجودين في مديرية التجارة لولاية جيجل

8-3- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة المسحية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2016/2017

8-4- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مديرية التجارة لولاية جيجل .

### 9- هيكل الدراسة

من أجل القيام بدراسة مبنية على أسس علمية وتحقيق نتائج ملموسة قمت بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة

فصول فصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي كما يلي:

حيث تطرقت في الفصل الأول إلى ماهية نظام الأجور و آلية تصميم نظام الأجور، أما الفصل

الثاني فتم التطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي ثم إلى علاقته بنظام الأجور، وأخيرا الفصل الثالث تطرقت فيه

إلى أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل و تناولت فيه تقديم مديرية

التجارة لولاية جيجل ومكونات نظام الأجور فيها وفق الخطة التالية:

الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الأجور.

الفصل الثاني : دور نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث : دراسة تأثير نظام الأجور في الرضا الوظيفي بمديرية التجارة لولاية جيجل.

الفصل الأول:

الإطار النظري

لنظام الأجور.

### تمهيد:

يعتبر نظام الأجور من أهم العوامل التي تنتج علاقة حسنة بين العمال و الإدارة باعتبار الأجر أحد مكونات نظام الأجور، كما أن نظام الأجور يعكس مدى رضا الفرد عن عمله من خلال عدالة نظام الأجور وما يحتوي عليه من تعويضات و علاوات واقتطاعات وما يحققه من اشباع للحاجات و الرغبات سواء كان نظام الأجور نقديا أم عينيًا، فنظام الأجور هو النظام الذي يهتم بمختلف عمليات جمع وترتيب وفرز وتخزين العمليات و المعلومات المتعلقة بالأجور أو الرواتب وبناءا على ذلك تقوم المنظمة بتصميم نظام للأجور يتناسب مع متطلبات الوظيفة . ولإبراز ذلك قسمت الفصل إلى مبحثين وفق الخطة التالية:

**المبحث الأول: ماهية نظام الأجور**

**المبحث الثاني: آلية تصميم نظام الأجور**

### المبحث الأول: ماهية نظام الأجور

يحظى موضوع الأجور بأهمية كبيرة في جميع الميادين، فهو يعبر عن مختلف العمليات والمعلومات المتعلقة بالأجور وجميع العناصر المكونة لها من الاجور و التعويضات و الاقتطاعات، وعلى جميع الخصائص التي يجب أن تتوفر في نظام الأجور حتى يتميز بالعدالة و الإستقرار و الشفافية، اضافة الى مختلف أنواع نظام الأجور. ولتوضيح ذلك قسمت المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: مفهوم نظام الأجور

المطلب الثاني: مكونات نظام الأجور

المطلب الثالث: خصائص نظام الأجور

المطلب الرابع: أنواع نظام الأجور

المطلب الأول: مفهوم نظام الأجور

وردت عدة تعاريف مختلفة لنظام الاجور ،وقبل التطرق الى مفهوم نظام الأجور يجب علينا معرفة كل من معنى النظام و معنى الأجور ومعنى نظام الأجور كمايلي:

#### أولاً:معنى النظام

النظام هو مجموعة من الأجزاء المرتبطة مع بعضها البعض، وتسعى إلى القيام بعدة واجبات، ويعرف أيضاً بأنه تلك الوظائف المترابطة والمتكاملة التي تتفاعل معاً من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المعينة خلال فترة زمنية محددة مسبقاً، وحتى يتم تطبيق مفهوم النظام بأسلوب صحيح، من المهم أن يتواجد ضمن بيئة تتميز بالتعاون، والعمل الجاد بين كافة الأفراد، والمؤسسات التي تعد من مكونات النظام الرئيسية ويعتمد تحقيق النظام على ارتباط مجموعة من العناصر المرتبطة، ضمن شبكة من العلاقات التي تعتمد على مسببات، أي أن كل فرد، أو وظيفة، أو جهة يتكون منها النظام الواحد، تحتاج إلى قيام كل عنصر بالمهمة الأساسية الخاصة به.<sup>(1)</sup>

حتى يقوم العنصر الذي يليه بتطبيقها، وتستمر هذه الشبكة بالاتصال معاً من أجل تحقيق كافة الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

(1) دعاء نجار ،تعريف النظام وعناصره و أنواعه ، <http://www.mawdoo3.com> ،يوم:2017/04/06 ، الساعة 21: 00

فكل نظام من الأنظمة يتميز بمجموعة من المميزات المهمة نذكر منها:<sup>(1)</sup>

- يعتمد النظام على مجموعة من الحدود التي تجعله يتميز عن الأنظمة الأخرى المحيطة به.
- يرتبط كل نظام بمجموعة من العلاقات مع البيئة الخارجية الموجودة حوله.
- ترتبط كافة مكونات النظام بعلاقات تبادلية معاً، ولا يستطيع أي مكون منها العمل بمعزل عن المكونات الأخرى.
- يخضع كل نظام إلى مجموعة من القوانين، والقواعد التي يحرص على تطبيقها، والتي تهدف إلى منحه صفة قانونية.
- تتميز الأنظمة بمرونتها، وقدرتها على تحقيق أهدافها طالما كانت الظروف المحيطة بها تسمح بتطبيقها بسهولة.

#### ثانياً: معنى الأجر

يعرف الأجر بأنه جميع أنواع التعويضات المادية و الخدمات و الفوائد التي يحصل عليها العامل من المنظمة مقابل الجهد الذي يبذله واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته للقيام بالمهام و المسؤوليات المنوطة بالوظيفة، إسهاماً منه في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>

كما عرفه أحمد ماهر بأنه " مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".<sup>(3)</sup>

أما حامد محمد شطا فيعرف الأجر بأنه " نصيب العمل أو الموظف للدخل القومي يتحدد بما يتضمن من مستوى حياة لائق تبعاً للمستوى الإقتصادي و الحضاري لبلد ما ويتفاوت هذا الأجر بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي".<sup>(4)</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الأجر بأنه المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل عمله لصالح لشخص آخر معنوي أو طبيعي ويكون هذا المقابل في شكل مادي أو في شكل امتيازات غير مادية.

(1):مجد خضر، تعريف النظام، <http://www.mawdoo3.com>، يوم 06/04/2017، الساعة 21: 00

(2): فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص:107.

(3): أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 324.

(4): حامد محمد شطا، "النظرية العامة للأجور و المرتبات"، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص:48.

ثالثاً: معنى نظام الأجور

يعد نظام الأجور من ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية وهو نظام أساسي لما له من دور فعال في استقرار العاملين في الوظائف وإدماجهم فيها وتحقيق مردودية عالية ورفع مستوى درجة الرضا الوظيفي عن الأعمال التي يمارسونها، ومن الجدير بالذكر بأن يتفاوت معدل الإنتاجية و المردودية ودرجة الرضا الوظيفي حسب إختلاف القدرات والمهارات وحسب طبيعة الوظائف. كما تشير الكثير من الإحصائيات بأن أغلب المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة مع العاملين مرتبط بنظام الأجور وسياسة الأجور المتبعة في منظماتهم.<sup>(1)</sup>

و يمكن تعريف نظام الأجور بأنه النظام الذي يهتم بمختلف عمليات جمع وترتيب وفرز وتخزين العمليات المعلومات المتعلقة بأجور أو رواتب المؤسسة ثم معالجتها بهدف تصميم نظام الأجور. فبعد التعرف على المفاهيم المختلفة لكل من النظام وما يتميز به وعلى مفهوم الأجور ومنه إلى المفاهيم المختلفة لنظام الأجور، ومعرفة العناصر التي يتكون منها وللتعمق أكثر يجب التطرق إلى المكونات المميزة لنظام الأجور.

المطلب الثاني: مكونات نظام الأجور

يشتمل نظام الأجور على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة، حيث تختلف تركيبتها من نظام أجر إلى آخر ومن دولة لأخرى ومن إدارة لأخرى، وعليه يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين أساسيين هما: الأجر الثابت و الأجر المتغير.

أولاً: الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المنظمة وحسب طبيعة العمل الذي يقوم به العامل، ويشتمل هذا النوع من الأجر على ثلاثة عناصر أساسية هي:<sup>(2)</sup>

**1- الأجر الوطني الأدنى المضمون:** هو الحد الأدنى للأجر المطبق علي كافة العمال وكافة القطاعات و النشاطات دون إستثناء، حيث يتم تجديده من قبل السلطة العامة بمقتضي نصوص تنظيمية بالنظر إلى عدة

<sup>(1)</sup>: يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006،ص:344.

<sup>(2)</sup> : نادر احمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري و حالات عملية ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان

2010،ص-ص:179-181،

إعتبرات مالية و اقتصادية واجتماعية، وهذا بعد إستشارة نقابات العمل والمستخدمين، ويمنع على صاحب العمل أيا كان أن يمنح أجر أدنى منه ولو كان ذلك برضا العامل.

**2- الأجر الأساسي:** إن تحديد وتوصيف العمل له علاقة مباشرة بتحديد المقابل لذلك المنصب، إذ إن تنصيب العامل يعني ترتيب ذلك المنصب ضمن جدول خاص بالأجور ووفقا لهذا الترتيب يتم منحه مجموعة من النقاط الإستدلالية، وعليه فإن الأجر الأساسي هو حاصل ضرب الرقم الاستدلالي في القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية، وتحدد قيمة النقطة الإستدلالية بخمسة وأربعين دينارا (45دج) .

**3- التعويضات الثابتة الملحقة:** لا يقتصر الأجر الثابت علي العنصر الممثل في الأجر الأساسي فقط بل كثيرا ما تلحق به مجموعة من العناصر الأخرى. و هذه التعويضات والملحقات هي التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل، أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف العمل الخاصة، لا سيما العمل التناوبي والعمل المضر و الإلزامي بما فيه العمل الليلي و علاوة المنطقة الجغرافية. وتم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وقسمت كل مجموعة إلى ثلاث مناطق فرعية، ومنحت قيمة محددة لكل منطقة معينة حسب أهميتها، ترجمت في شكل نقاط أو معاملات تتراوح ما بين 500 نقطة إلى 100 نقطة<sup>(1)</sup>

#### ثانيا: الأجر المتغير

ويتكون من مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث القيمة المالية أو من حيث عنصر الديمومة و الإستقرار، حيث تدفع المنظمات لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية، وعليه فإننا نجد أن الأجر المتغير يتكون من ثلاثة عناصر اساسية و هي كما يلي:<sup>(2)</sup>

**1- التعويضات المتغيرة الملحقة:** تتمثل في تعويض العمل الإضافي، تعويض العمل التابع أو العمل التناوبي و تعويض العمل الليلي.

**2- المكافآت:** وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني، تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الإعتراف بالخبرة او المهارة أو التحفيز على زيادة بذل الجهد في سبيل تحقيق نتائج أحسن، وتشمل مكافأة

<sup>(1)</sup>: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم(90-11) مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21 افريل 1990 ،

يتعلق بعلاقات العمل ،الصادر في الجريدة الرسمية ،العدد 17 ، في 25 افريل 1990،الموافق ل أول شوال عام 1410هـ،ص: 09 .

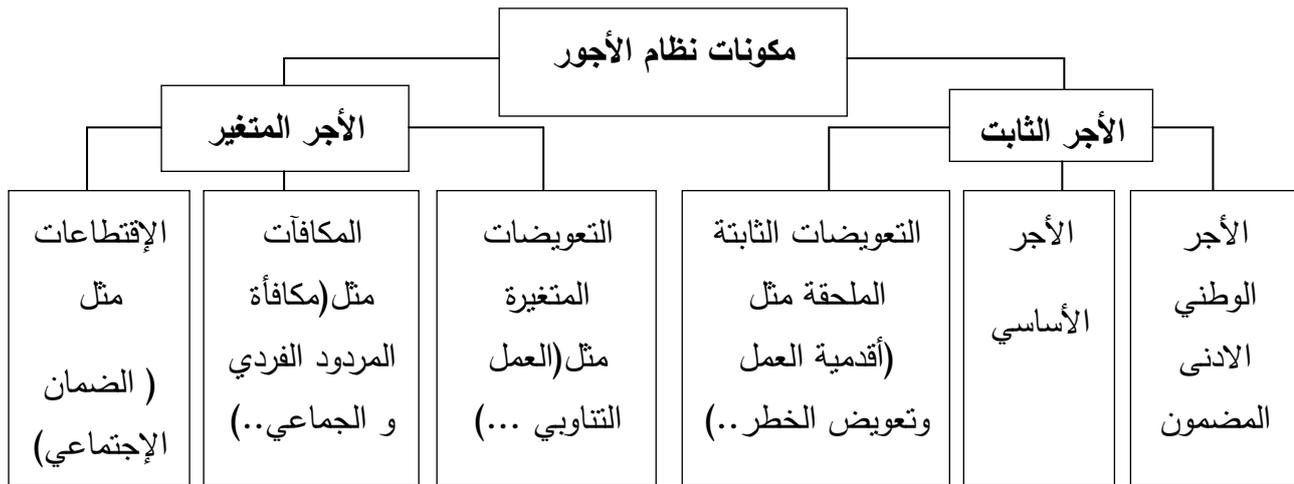
<sup>(2)</sup>.محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 2006 ،ص ص:313-

المردود الفردي ومكافأة المردود الجماعي والمنح الخاصة ببعض المناسبات و مكافآت عينية كالتنقل و الإيجار أو و سائل النقل أو اللباس وغيرها من الخدمات الأخرى.

**3- الاقتطاعات:** وهي ذلك الجزء النقدي الذي تقتطع من دخل العامل كقسط تأمينات الضمان الإجتماعي وكذا الضريبة على الدخل. فاقطاع الضمان الإجتماعي يقدر ب 34% تقسم كما يلي 9 % تقتطع من أجرة الموظف شهريا و اجباريا مع الإشارة الى ان الاجر الوحيد و المنح العائلية معفيان من هذا الإقتطاع أما 25% فيتحملها المستخدم، أما الضريبة على الدخل الإجمالي فهي تقتطع من الأجر الخاضع للضريبة مباشرة وتدفع لمصلحة الضرائب. أما اقتطاع التعاضدية فهي اختيارية تمكن العامل الإستفادة من عدة منح كمنحة الزواج و الإزدياد و الوفاة اضافة الى اعانات مالية.

ويمكن توضيح مكونات نظام الأجور من خلال الشكل رقم(01) كمايلي :

الشكل رقم(01): يوضح مكونات نظام الأجور



المصدر: من اعداد الطالب بناء على عدة مصادر.

ان المنظمة حتى تكسب ولاء مواردها البشرية فإنه يجب عليها ان تضع مجموعة من الخصائص التي تميز نظام الأجور فيها، ونبين ذلك وفق المطلب التالي.

### المطلب الثالث: خصائص نظام الأجور

ان لنظام الأجور تأثير فعال على الكثير من القضايا المتعلقة بشؤون إدارة الموارد البشرية ، مثلا إستقطاب الأفراد العاملين في المنظمة و درجة الرضا الذي يتمتعون به، علاوة على ذلك أنه يحمل المنظمة الكثير من التكاليف ، ومن هذه الخصائص نذكرها فيما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: العدالة

إن العدالة شرط مهم لأي نظام سليم إلا أن العدالة هي حالة معقدة ومتعددة الأبعاد ولهذا هناك حاجة لأن يتمتع نظام الأجر بعدالة خارجية و كذلك داخلية في تحديد أجر كل وظيفة ،حيث نجد هناك عدالة داخلية و عدالة خارجية، فالأولى هي عدالة مع الأجور التي تمنحها المنظمات الأخرى لنفس الوظيفة و اما الثانية فهي العدالة في ذات الوظيفة و بين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة فيجب أن يكون مبلغ الأجر عادلا في مكافأة المؤهلات و الخبرة الضرورية لشغل الوظيفة، فنظام الأجور السليم يجعل أجر معاون المحاسب مثلا متناسب مع المؤهلات والجهد الذي تتطلبه الوظيفة و مع أجر الوظائف الأخرى التي تتطلب مؤهلات و جهد مماثل .

#### ثانياً: الوضوح

المقصود بالوضوح هو أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، فهذا يساعده في تقدير فيما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئا مع إستحقاقه و مع الأجر المحدد للوظائف الأخرى، ولهذا فالنظام السليم يتضمن تعليمات واضحة و بسيطة.

#### ثالثاً: الشفافية

و تعني أن يكون نظام الأجور مكشوفاً وليس سرى ، فقد تدفع المنظمة للبعض أجورا و مزايا و مخصصات عالية جدا، لو علم العمال الآخرون بها يؤدي إلى قيامهم بشكاوي، فتبقى سرية، لذلك حينما يكون النظام سرى و غير شفاف يكون الإحتيال ناتج من هذا التمييز علما بأنه من الممكن أن يكون التمييز معتمدا ومقبولا من حيث الكفاءة و الجدارة و المردودية، كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت تعويضية للتخصصات النادرة و في هذه الحالة لا تحتاج أن تجعلها سرية.

(1) : عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص:349.

رابعاً: الإستقرار و الثبات

الشرط الآخر للنظام السليم هو أن يكون ثابتاً و مستقراً فلا يتم تغييره إلا عند توفر شروط موضوعية تستدعي ذلك و هذا ضروري لتجنب النزعة لتخفيض مستوى الأجور إذا ازدادت كفاءة العاملين ، فهناك إدارات تشجع العاملين على الإبداع و بذل الجهد ثم وبعد تحقيق الزيادة في الإنتاجية ستبدأ بتخفيض أجورهم.

خامساً: الكفاية

ويعني هذا المبدأ أن تكون الأجور قادرة على تغطية و مواجهة متطلبات حياة الفرد المختلفة و التزاماته المتعددة مما يتطلب أن تؤخذ في الإعتبار عند وضع و تحديد الأجور بعض الأسس مثل مستوى المعيشة و معدل الأسعار وغيرها من الأسس بحيث يتحقق مبدأ الكفاية و يمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجور.

بعد ان تطرقنا إلى خصائص نظام الأجور، و من أجل التعمق أكثر في الموضوع سنتطرق الى أنواع نظام الأجور كما سنوضحها في المطلب التالي:

المطلب الرابع: أنواع نظام الأجور

اختلفت و جهات النظر في هذا المجال و خاصة من حيث تعدد أنواع نظام الأجور و تتمثل هذه الأنواع الأساسية فيما يلي:

أولاً: نظام الأجر الدوري و غير الدوري

ان نظام الأجر الدوري هو عبارة عن الأجر الذي يحصل عليه العمال بصفة متكررة عبر فترات دورية مثل : الأجر الأساسي، بينما الأجر غير الدوري هو الذي يدفع على فترات زمنية طويلة لا تتفق و دورية الأجر، كما

أنه لا يمثل مقابل صريح للوظيفة و مثال ذلك: المنح النقدية التي يحصل عليها العامل كالمكافآت السنوية، منح الاعياد وغيرها.<sup>(1)</sup>

ثانياً: نظام الأجر الإسمي و نظام الأجر الحقيقي: إن الأجر الإسمي هو المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل جزاء عمله، أما الأجر الحقيقي فهو المنفعة المادية التي يمكن للعامل تحقيقها بواسط الأجر الإسمي، فهو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجره النقدي الذي يحصل عليه.<sup>(2)</sup>

(1): حمودي حيمر، أجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008، ص:16-17.

(2): المرجع السابق، ص:17.

ثالثاً: نظام الأجر النقدي ونظام الأجر العيني

### 1- نظام الأجر النقدي

ان الأجر النقدي يتكون من جزأين، جزء ثابت يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل و الجهد المبذول من جانب العامل.<sup>(1)</sup>

#### 1-1: الأجر الثابت

يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، وذلك حسب نظام الدفع في المنظمة وحسب طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد.

#### 1-2: الأجر المتحرك

هو المبلغ الإضافي الذي تدفعه المنظمة لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت، ومن أمثلتها:

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعامل نتيجة زيادة إنتاجه عن المستوى المحدد.
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال المبتكرة التي تحقق فائدة للمنظمة.
- الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل الساعات الإضافية التي يقوم بها.

### 2- نظام الأجر العيني

يتمثل الأجر العيني في المقابل غير النقدي الذي يظهر في شكل خدمات تقدمها المنظمة للعامل، ومن أمثلتها الرعاية الصحية، و العلاج، و المواصلات، و السكن، والملابس ، كما يمكن أن نميز بين إجمالي الأجر وصافي الأجر وهما كما يلي:<sup>(2)</sup>

- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية إقتطاعات.

- صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الإقتطاعات.

فبعد جمع مختلف المعلومات عن الموظف و عن الوظيفة التي يشغلها و موقعها في الهيكل التنظيمي وعلى أساس ذلك يتم تقييم الوظائف والتي من خلالها يتم تصميم نظام الاجور ، و سنتطرق الى كيفية تصميم نظام الأجور في حسب بيان المبحث التالي.

(1): سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص-143-144.

(2): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:186.

### المبحث الثاني: آلية تصميم نظام الأجور

ان تصميم نظام عادل للأجور يتطلب معرفة المقومات والمستلزمات الأساسية في تصميم نظام الأجور. ولتوضيح ذلك قسمت المبحث إلى مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: مقومات تصميم نظام الأجور

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور

المطلب الثالث: المستلزمات الأساسية في اعداد نظام الأجور

المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الأجور

المطلب الخامس: أنظمة الدفع في نظام الأجور

المطلب الأول: مقومات تصميم نظام الأجور

هناك العديد من المقومات التي تمثل دورا أساسيا ومباشرا في تصميم نظام الأجور ومن أهم هذه

المقومات نجد:

**أولاً: الجهد:** والمقصود به هنا هو الجهد العقلي أو الجهد الجسدي، حيث أنهما يختلفان من وظيفة إلى أخرى

علما أن العلاقة بين نوعية الجهد المطلوب تتناسب تناسبا طرديا مع مستوى الأجر المتوقع.<sup>(1)</sup>

**ثانياً: الأقدمية:** الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في

المنظمة، حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المهمة في تصميم نظام الأجور، و بالتالي

زيادة أجر العامل الأقدم في العمل عن زملائه من نفس المستوى الوظيفي.

**ثالثاً: الإنجاز:** المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام و

الصلاحيات المنوطة به، ويشمل كذلك مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه، حيث أن الإنجاز و مستوى الإنجاز

يتناسبان تناسبا طرديا فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الإنجاز المتوقع.<sup>(2)</sup>

**رابعاً: المؤهل العلمي:** تختلف المواصفات المطلوبة عند تحليل الوظائف من وظيفة إلى أخرى، فبعض

الوظائف تتطلب درجة علمية عالية مثل البكالوريا تمكن الشخص من القيام بعمله و البعض الآخر يتطلب

درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة لأداء الوظيفة تمكن العامل من القيام بالوظيفة بشكل

فعال لتتناسب تناسبا طرديا مع مستوى الأجور.

(1). فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص:109.

(2). نفس المرجع ، ص- ص:109-110.

**خامسا: صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى، فهناك الأعمال الشاقة و الأعمال السهلة، فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.<sup>(1)</sup>

**سادسا: قدرة المنظمة المالية:** إن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة و القدرة على الإستمرار في دفعها، كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور منافسة تكون أعلى.

**سابعا: مستويات الأجور في سوق العمل:** إن معرفة مستويات الأجور السائدة في سوق العمل مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية إستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها في المنظمة، وعليه لابد من معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديدها مستوى الأجور.<sup>(2)</sup>

**ثامنا: معدل الأسعار السائدة في السوق:** والقصود به هو معدل التضخم الذي يعكس مستوى الأسعار العالية ومعدل الإرتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع السنوات السابقة، وكلما إرتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك إرتفاع سعر السلع والخدمات بنسبة مختلفة، ولذلك يجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.<sup>(3)</sup>

ان نظام الأجور يتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية وفيما يلي سنوضح في هذا المطلب العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور.

#### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور

يعتبر تحديد نظام الأجور من الأمور المعقدة، وذلك بسبب تأثير الكثير من العوامل و المتغيرات المتداخلة ، سواء كانت هذه العوامل داخل المؤسسة أو خارجها و هي تمثل فيما يلي:

**أولا: قدرة المنظمة وإمكانياتها:** يتوقف مستوي الأجور التي تدفعها المنظمة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي، فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها كان لديها القدرة على الدفع، أي دفع أجور أعلى والعكس إذا كانت المنظمة تواجه صعوبات مالية فإنها تقل قدرتها على دفع أجور عالية.<sup>(4)</sup>

(1): سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره،ص:140.

(2): محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003،ص:381.

(3): فيصل حسونة، المرجع السابق،ص:110.

(4): سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، بدون طبعة ،دار وائل للطباعة و النشر، عمان،الأردن،2006،ص:274.

ثانيا: جماعات الضغط و المساومة(النقابات): يمكن أن تمارس هذه الجماعات ضغطا يؤثر في مستوى هيكل الأجور، فإذا كانت نقابة الاساتذة قوية فستستخدم قوتها لجعل مستوى أجور الاساتذة اعلي مما تستحقه وظائفهم، في ضوء قيمتها الحقيقية للمنظمة.(1)

#### ثالثا: القوانين و التشريعات السائدة:

تتمثل في القوانين والأنظمة التي تسنها الدولة بخصوص الحد الأدنى للأجور والتي تتناسب مع معدل المعيشة للفرد في ظل ظروف إجتماعية معينة، هذه القوانين غالبا ما تحدد الحدود الدنيا للأجر و الضمانات و التعويضات المستحقة و ساعات العمل و العطل...إلخ. علما أن بإمكان المنظمة أن توفر شروطا وإمميزات تزيد عن الحد الأدنى، و لكنها ليس لديها القدرة أن تضع شروطا أقل لأنه مخالف للقوانين و التي يجب على المنظمة أن تلتزم بها.(2)

#### رابعا: الوضع الإقتصادي:

يمثل الوضع الإقتصادي عاملا مهما و مؤثرا في تحديد مستوى الأجور و مبالغها لأنه يؤثر في معدلات دوران مستوى الأجر الذي تدفعه المنظمات المنافسة، ففي فترات الكساد تحافظ على العامل الذي يشعر بعدم الرضا على عدم ترك وظيفته خوفا من عدم إيجاد فرصة عمل أخرى مما يسمح بجعل مستوى الاجور متدني و بدون مخاطر كبيرة، أما في فترة الإنتعاش الإقتصادي فإن الطلب على العاملين يكون كبير مما يدفع بالعمال إلى البحث عن وظائف اخري ويجعل عملية الإحتفاظ بالعناصر الجيدة أكثر صعوبة مما يستلزم علي المنظمة رفع مستوى الأجور من اجل المحافظة عليهم.(3)

#### خامسا: مستوى تكاليف المعيشة:

يجب على المنظمة ان تضع نظام اجور فعال و هادف يتماشى و تكاليف المعيشة للمستخدم ، فالمطلوب أن يتم تحديد مستوى الأجور خاصة لفئات الأجر الدنيا والوسطى حيث توفر دخلا كافيا لتغطية متطلبات المعيشة وعكسه قد يعجز الأفراد عن العمل لدى المنظمة أو قد يجمعون بين الوظيفتين لتوفير الدخل الكافي لتلبية إحتياجاتهم لذلك تساعد المعلومات عن تكاليف المعيشة في تحديد مستوى الأجور و الحدود الدنيا لها.(4)

(1): سعاد نائف برنوطي، المرجع السابق،ص:274.

(2): يوسف حجيم الطائي و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص-ص:353-354.

(3): نفس المرجع ،ص:353.

(4): نفس المرجع ،ص:354.

سادسا: مستوى الإنتاجية: هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه، وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل، وتفضل الإدارة عادة ربط الأجر بالإنتاج، ولاشك أن إرتفاع مستوى المعيشة في المجتمعات المتقدمة كان نتيجة للزيادة الكبيرة في مستوى الأجور التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها. (1)

سابعا: متطلبات العمل: لا شك أن هناك إرتباط وثيق بين مستوي الأجور من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات زاد الأجر المقابل لها، و العكس صحيح، بمعنى آخر أننا إذا قمنا بترتيب الوظائف المختلفة وفق درجة الصعوبة و الخبرة و التعليم من أجل أدائها، فإنه يمكن القول إن الوظائف التي تتصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من التعليم والخبرة، يجب أن يقابلها مستوى أعلى من الأجور. (2)

ثامنا: مستويات الأجور السائدة: إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية إستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة، لذا لا بد على المنظمة معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها. (3)

تاسعا: الوسائل التكنولوجية واستخدامها: إن إستخدام الوسائل التكنولوجية في المنظمة سيؤثر في وضع مستوى الاجور حيث إن إستخدامها سيؤدي إلى تخفيض الجهد البدني و الفكري للفرد العامل من حيث أجل إنجاز العمل المطلوب منه. (4)

ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور من خلال الشكل رقم (02) التالي:

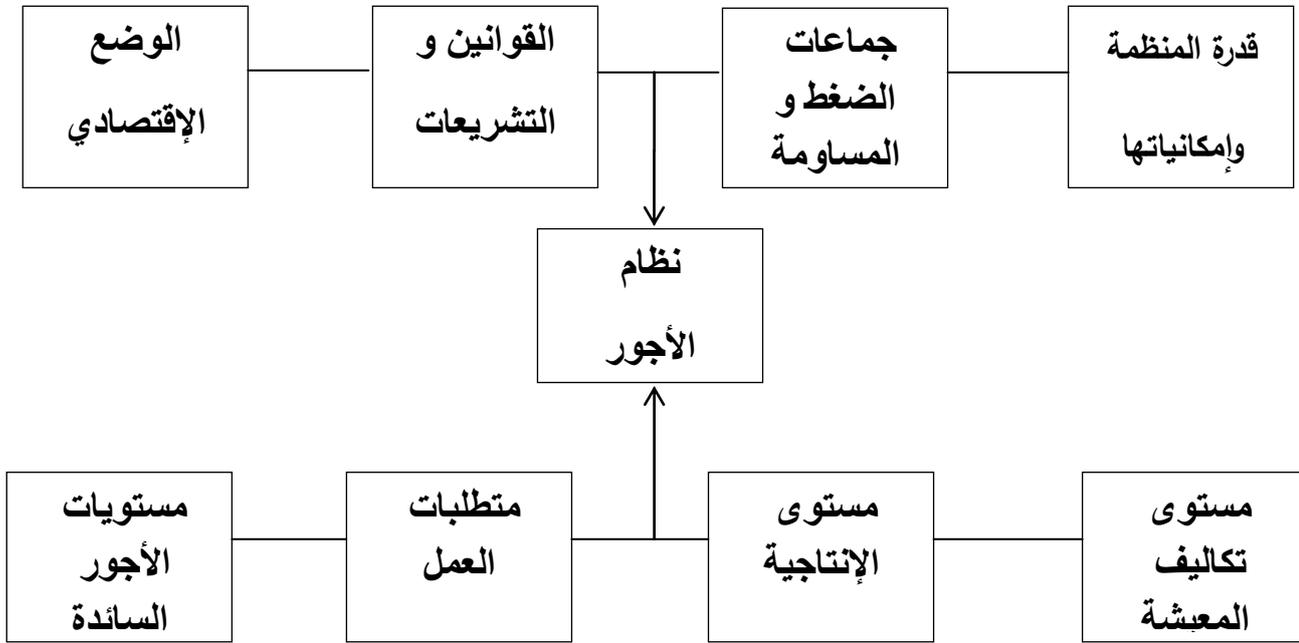
(1): محمد سعيد أنور السلطان، مرجع سبق ذكره، ص:444.

(2) : نفس المرجع ،ص:444.

(3): فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص:110.

(4) : يوسف حجيم الطائي و آخرون، المرجع السابق، ص:354.

الشكل رقم(02): يوضح العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور



المصدر: من إعداد الطالب بناء على عدة مصادر.

فبعد تعرفنا على العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور و من أجل التوضيح أكثر فإن المنظمة من أجل اعداد نظام للأجور فإنه يتطلب توفر مجموعة من المستلزمات والتي نوضحها وفق بيان المطلب التالي

#### المطلب الثالث: المستلزمات الأساسية في إعداد نظام الأجور

تحتاج المنظمة إلى توفير مجموعة من المستلزمات من أجل إعداد نظام الأجور والتي نلخصها في

ثلاثة مجاميع أساسية وهي كما يلي:<sup>(1)</sup>

#### أولاً: السياسات الإدارية الضرورية لإعداد نظام الأجور

ان المنظمة يجب أن تكون على علم بالقضايا المرتبطة بمستوى الأجور مقارنة بالمنافسين و المزايا المقدمة لهم، حيث يمكن للإدارة العليا المطالبة بضرورة توضيح السياسات المتبعة في اعداد نظام الأجور وضرورة تحديدها بوعي و بشكل رسمي. ومن هذه السياسات نجد ما يلي:

(1): سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين، (مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سورية، 2004، ص:24).

**1- سياسة المنظمة حول مستوى الأجور مقارنة بالمنافسين:**

تقرر المنظمة أن تكون الأجور أعلى أو موازية أو أدنى من الأجور التي يدفعها المنافسون، و المنظمات تحدد هذه السياسة في ضوء استراتيجيتها من حيث المكانة التي تريد شغلها في قطاعها و الميزة التي تريد التركيز عليها.

**2- سياسة المنظمة حول التميز أو التحيز المعتمد:**

تحتاج المنظمة تحديد سياستها حول التحيز والتميز المعتمد وهذا يمكن أن يكون من خلال ما يلي:

**1-2: فئة وظيفية:** فقد تقرر المنظمة التحيز لفئة وظيفة معينة فيكون مستوى أجورها أعلى منه لمجموع العاملين.

**2-2: درجات وظيفة معينة:** فقد تقرر المنظمة أن تعتمد سياسة تحديد الأجور في الدرجات الأدنى المنخفضة وعلى الدرجات الوظيفة المتقدمة عالية، ثم تمنح أجور متصاعدة للسنوات والدرجات الوظيفية المتتالية وهي تصلح لمنظمة تريد إستقطاب عاملين مستعدين للبقاء فيها لسنوات طويلة.

**2-3: وظائف محددة:** خاصة إذا كانت نادرة، لأن المنظمة تضع أجورا عالية للوظائف النادرة.

**ثانيا: المستلزمات الفنية الضرورية لإعداد نظام الأجور.**

وتتضمن المستلزمات الفنية لإعداد نظام الأجور مجموعة من العناصر مثل المهارة و الجهد الفكري

و البدني وغيرها وتتمثل هذه المستلزمات فيما يلي:

**1- تصنيف الوظائف إلى مجاميع:**

وهي خطوة أساسية لإعداد نظام الأجور فهناك تصنيفات قد تكون مطلوبة أولها تصنيف الوظائف إلى فئات رئيسية إذا كانت الوظائف تختلف جذريا، كأن تصنف إلى وظائف إدارية و عمالية، كما تحتاج في تصنيفها إلى درجات، وقد تحتاج إلى ترتيب الوظائف ضمن الفئة الواحدة إلى أمامية و خلفية، و يتحدد التصنيف المطلوب حسب نشاط المنظمة و حاجاتها إلى فئات وظيفية مختلفة، وكذلك عدد الوظائف و العاملين فيها.

**2- عدد درجات الأجر:**

ويختلف هذا باختلاف حجم المنطقة و مجموع الوظائف في القائمة الخاصة بها.

### 3- قائمة العناصر الأساسية لنجاح المنظمة:

وقد تكون هذه العناصر كالمهارة والمجهود الفكري والبدني والمسؤولية وظروف العمل وطبيعة المنظمة.<sup>(1)</sup>

بعد أن تطرقنا الى المستلزمات الضرورية في اعداد نظام الأجور فإنه يتطلب منا معرفة ماهي مراحل تصميم نظام الأجور التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية والتي سنتطرق اليها من خلال هذا المطلب.

**المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الأجور**

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي الإهتمام بالموارد البشري وتصميم نظام للأجور والحوافز، فينبغي إذن الإهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية تصميم وإعداد نظام الأجور و سنقوم بشرح هذه الخطوات فيما يلي:

#### أولاً: مرحلة التمهيد لتصميم النظام

و تعد أول خطوة والتي تتم على مستواها إتخاذ القرارات التالية وهي كما يلي:<sup>(2)</sup>

**1- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة ومكتوبة، ومقننة ومتعارف عليها، أم أنه سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي وغير مكتوب، أو يتم على أساس شخصي وحسب الظروف.**

**2- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل بناء على إحتياجات المنظمة من أجل تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف المنظمة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب مختصة قصد تمكين المنظمة من التوصل إلى تقييم الوظائف بشكل سليم وبصورة نظامية.**

**3- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة، وفي هذا الصدد هل سيتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية و الخبراء المختصين، أم الإستعانة بخبراء مكاتب إستشارية متخصصة بهذا الأمر.**

#### ثانياً: مرحلة إختيار طريقة تقييم الوظائف

وفي هذه المرحلة تختار المنظمة عدة طرق تستخدمها في تقييم الوظائف والتي سنقوم بشرحها كما يلي:<sup>(3)</sup>

(1): سومر أديب ناصر، مرجع سبق ذكره، ص:25.

(2): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص:190.

(3): نفس المرجع ، ص- ص:190-191.

**1- طريقة الترتيب:** يتم في هذه الطريقة ترتيب الوظائف دون إستخدام مقياس معين كالنقاط أو القيم النقدية حيث تعتمد على مقارنة الوظائف ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم، وتحديد ترتيبها بالنسبة لها، و ترتيبها في هذه الطريقة يكون بطريقة شخصية ذاتية حسب درجة أهميتها و هناك طريقتان للترتيب هما:

**1-1 طريقة الترتيب البسيط:** في هذه الطريقة يتم التقييم فيها من خلال دراسة الوظيفة ككل، وذلك من واقع نطاقات وصف الوظائف، ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل التقييم ثم تتم مقارنة الوظائف ببعضها البعض و ذلك حسب أهميتها.

**1-2: طريقة الترتيب على أساس المقارنة الزوجية:** تعطى الفرصة لكل وظيفة بناء على هذه الطريقة لكي يتم مقارنتها ككل مع وظيفة أخرى و بالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف التي تتم المقارنة داخلها و تكون نتيجة المقارنة في كل ثنائية هو تحديد الوظائف الأهم ، وبحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها أهم يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف.

**2- طريقة الدرجات:** وتعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف داخل كل وظيفة على الدرجات المختلفة، حيث يبدأ الأمر بتحديد المجموعات الوظيفية ثم يتم داخل كل مجموعة وظيفية تحديد عدد الدرجات حسب رغبة المنظمة ليتم بعدها الانتقال إلى توصيف الدرجات المختلفة (الواجبات، المسؤوليات، الخبرة ، المهارة) وأخيرا يتم توزيع الوظائف على الدرجات.

**3- طريقة مقارنة العوامل:** وفقا لهذه الطريقة تتحدد فيها قيمة الوظيفة بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة، فبعد تحديد عوامل التقييم و تحديد الوظائف الرئيسية وأجرها، يتم توزيع أجر كل وظيفة رئيسية على عوامل التقييم حسب الأهمية النسبية لهذه العوامل، ليتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة مقارنة العوامل، و أخيرا يتم تقييم الوظائف.

**4- طريقة النقاط:** تعتمد هذه الطريقة على إستخدام النقط كوسيلة بدلا من الفئات الأجرية، وتعد هذه الطريقة الأكثر دقة والأكثر إستخداما، ويتم فيها أولا تحديد عوامل التقييم، والتي عادة ما تشمل المسؤولية و الخبرة والتعليم والمهارة وظروف العمل والمجهود البدني والعقلي، وبعد هذا يتم توزيع النقط الخاصة بكل عامل على عناصره الفرعية، لتوزع بعد ذلك نقاط كل عنصر فرعي على المستويات الموجودة فيه وبعد الإنتهاء من هذه المرحلة يتم وضع دليل كامل للنقط.

ثالثاً: مرحلة وضع ملامح خطة التقييم: وتتضمن هذه المرحلة تحديد الوظائف الأساسية و تحديد الإطار الزمني للتنفيذ وتحديد التكاليف و اعلام الموظفين بخطة التقييم، وتتضمن هذه المرحلة أربعة خطوات وهي كما يلي:<sup>(1)</sup>

1- تحديد الوظائف الأساسية التي ستم تقييمها: وذلك لأن من الصعب تقييم مئات من الوظائف الموجودة بالمنظمة، وبالتالي يتم إختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالمنظمة.

2- وضع الجدول الزمني للتنفيذ: ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة ومن المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد الناتج النهائي لها.

3- تحديد تكاليف التقييم: تتضمن ذلك تكلفة الخبراء و المساعدين و تكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق تقييم و تكلفة ساعات العمل و المكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.

4- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف: وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها وذلك لكسب تأييدهم.

رابعاً: مرحلة التقييم الفعلي للوظائف: تتم في هذه المرحلة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية وتكمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هنا في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المطلوب.<sup>(2)</sup>

خامساً: مرحلة تحديد عدد الدرجات: ويطلق على هذه الخطوة أيضاً تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات درجات وكل درجة تحتوي على عدد من الوظائف ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة لتجنب تسعير كل وظيفة على حدى.<sup>(3)</sup>

سادساً: مرحلة تسعير الدرجات: تتم في هذه الخطوة تسعير كل درجة، وتحديد بداية الأجر ونهاية الأجر لكل درجة أي الحد الأدنى و الأقصى لأجر كل درجة.<sup>(4)</sup>

(4): سابعا: مرحلة إدارة نظام الأجور: وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجور والزيادة العامة للأجر بناء على إجراء إستقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، و إضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف بالإضافة إلى درجة جديدة تضم عدة وظائف ومعالجة أي مشكل يطرأ على نظام الأجور.<sup>(5)</sup>

(1): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص:192.

(2): نفس المرجع، ص:193.

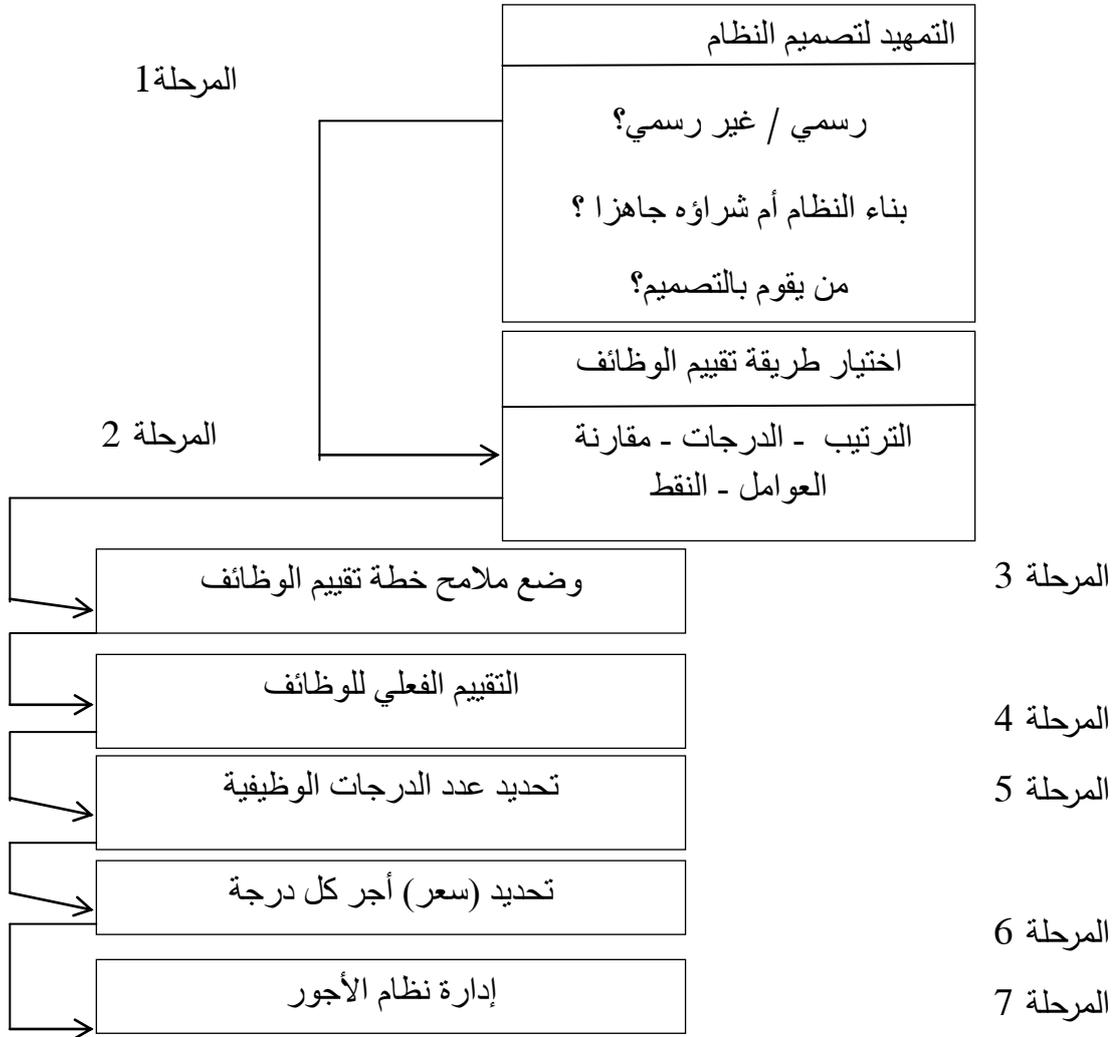
(3): نفس المرجع، ص:194.

(4): محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007، ص:182.

(5): نفس المرجع، ص:183.

ويمكن توضيح مراحل تصميم نظام الأجور من خلال الشكل رقم (03) التالي:

الشكل رقم: (03) يوضح: مراحل تصميم نظام الأجور



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2004 ، ص18

فبعد القيام بعملية تصميم نظام الأجور وتحديد عدد الدرجات الوظيفية و تسعير كل درجة ،تأتي عملية اختيار أنظمة دفع الأجور في نظام الأجور وسنبينها بالشرح وفق المطلب التالي.

#### المطلب الخامس: أنظمة الدفع في نظام الأجور

هناك نظامان أساسيان لدفع الأجور هما :نظام الأجر الزمني و نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي و فيما يأتي شرح موجز لكل منهما.

أولاً: نظام الأجر الزمني

يتم بمقتضى هذا النظام دفع أجر محدد عن كل وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في عمله (شهر، سنة ، أسبوع، يوم ،ساعة) وهنا لا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج، وهذا النظام في دفع الأجور هو أكثر الأنظمة شيوعاً في معظم المنشآت.(1)

ومن حالات تطبيق هذا النظام نذكر ما يلي:(2)

- عندما يكون من الصعب تمييز الإنتاج أو قياسه بوحدات كمية.  
- عندما يكون من الصعب على العامل التحكم في كمية الإنتاج، أي عدم وجود علاقة بين الجهد الذي يبذره و كمية الإنتاج.

- الأعمال التي يمثل فيها عامل الجودة أهمية أكبر من الإهتمام بكمية الإنتاج .

- بسيط و غير معقد ولا يحتاج إلى عمليات حسابية كثيرة.

ومن عيوب هذا النظام نذكر ما يلي:(3)

- لا يشجع روح الإبتكار و المبادرة و لا يوفر حافزاً كافياً أمام أفراد القوى العاملة لرفع كفايتهم الإنتاجية و تحسين إنتاجهم كما ونوعاً.

- لا يراعي هذا النظام الفروق بين الأفراد من حيث الكفاءة و المقدرة.

- يسهل التنبؤ مقدماً بتكلفة العمل كعنصر من عناصر الإنتاج.

ثانياً: نظام الدفع على أساس الإنتاج(التشجيعي).

هذا النظام شائع الاستخدام في تحديد أجور عمال الإنتاج في الصناعة، وفي ضوء هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته حيث يعتقد البعض أن نظام الدفع على أساس الإنتاج و الذي بمقتضاه يتناسب و الأجر الذي يتحصل عليه كل فرد مع كمية إنتاجه، تكون أكثر إرضاء من وجهة نظر صاحب العمل كما قد يبدو أكثر عدالة من وجهة نظر العمال.(4)

(1): مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص:182.

(2): جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بدون طبعة، دارالجامعة، مصر، 2003، ص:519.

(3): محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص:446.

(4): صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص:346.

ومن مزايا هذا النظام نذكر ما يلي:<sup>(1)</sup>

- إمكانية قياس الإنتاج بدرجة دقيقة.

- يمكن التنبؤ مقدما بتكلفة العمل لكل وحدة منتجة بشيء من اليسر و السهولة.

- وجود علاقة وثيقة بين مجهود العامل و بين كمية الإنتاج التي ينتجها.

ومن عيوب هذا النظام نذكر ما يلي:<sup>(2)</sup>

- المشكلة الأساسية في هذا النظام هي تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج التي يحاسب العامل على أساسها.

- يؤدي إلى خفض مستوى الجودة نظرا إلى رغبة العامل في إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات.

**ثالثا: أساليب تحديد الأجر على أساس الإنتاج.**

و يتم تحديد الأجر على أساس الإنتاج من خلال أسلوبين و هما كما يلي:

### 1- الأجر على أساس الإنتاج الفردي

في ضوء هذا الأسلوب يتقاضى الفرد أجره عن عدد الوحدات الإنتاجية التي قام بإنتاجها بمفرده ،مع العلم أن مقدار كسب العامل يختلف باختلاف طريقة حساب أجره، و هناك طريقتان أساسيتان لحساب الأجر على أساس الإنتاج الفردي وهما كما يلي:<sup>(3)</sup>

**1-1: طريقة أجر القطعة الموحد:** و يتم دفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن عدد الوحدات المنتجة، أي تكون تكلفة العمل المباشر لكل وحدة منتجة ثابتة و هذه الطريقة الأكثر شيوعا بين طرق الدفع بالإنتاج و يأخذ أجر القطعة الموحد إحدى الصورتين هما:

- **أجر القطعة:** و هنا يتقاضى الفرد أجرا محددًا عن كل قطعة ينتجها.

- **وقت القطعة:** و هنا يتم تحدد وقت قياسي لأداء كل قطعة منتجة.

**1-2: طريقة أجر القطعة المتغير:** حيث يعتمد على تحديد سعران للقطعة المنتجة حيث يكون هناك سعر محدد للقطعة إلى أن يبلغ الإنتاج الحد القياسي ثم يرفع السعر المحدد للقطعة و هذا الأسلوب يحفز الأفراد على زيادة الإنتاج ولنجاح هذه الطريقة ينبغي تحديد مستويات معيارية منخفضة يدركها كافة العاملين وهناك

(1): جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص:521.

(2): محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص:447.

(3): نفس المرجع، ص-ص:449-452.

العديد من الطرق الشائعة لدفع الأجور و التي تقوم على توفير الحافز المباشر للعامل لزيادة إنتاجه نذكر منها:

### 1-2-1: نظام تايلور النظام المسمى بذات المعدلين:

و يتم حساب الأجر للعامل من خلال هذا النظام كما يلي:<sup>(1)</sup>

- يحدد مستوى قياسي أو معياري للإنتاج ، ويتحدد ذلك من واقع دراسة الشركة للزمن .
- قبل وصول انتاج هذا العامل الى هذا المستوى يمنح له أجرا معيناً عن كل وحدة منتجة.
- اذا بلغ العامل هذا المستوى القياسي أو تعداه تقاضى أجر أعلى عن كل وحدة منتجة.

### 1-2-2: نظام جانت: و في هذه الطريقة يمنح للعامل أجره المعتاد عن الوقت المستغرق في الإنتاج

بالإضافة إلى علاوة إضافية تعادل نسبة معينة من أجر الوقت المستنفذ في الإنتاج و إذا تجاوز إنتاجه المستوى القياسي تقاضى أجر أعلى عن كل قطعة منتجة، و إذا لم يستطع العامل بلوغ المستوى القياسي فإنه يستحق فقط أجره المعتاد عن الوقت الذي قضاه في العمل دون معاقبته.<sup>(2)</sup>

### 1-2-3: نظام ميرك: و يقضي هذا النظام بتحديد ثلاثة فئات للأجر للعامل ذي الكفاءة العالية و للعامل

متوسط الكفاءة والعامل البطيء ومنخفض الكفاءة و العامل الذي يصل إنتاجه إلى 84% مثلا من المعياري فإنه يتقاضى علاوة معينة على إنتاجه و العامل الذي يصل إنتاجه إلى 100% من هذا المستوى يتقاضى علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة.<sup>(3)</sup>

### 1-2-4: نظام هالسي: يتم بموجبه تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين و يتقاضى العامل أجر الوقت

الذي إستغرقه في العمل مضافا إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره.<sup>(4)</sup>

ويمكن صياغته في المعادلة التالية:

الأجر المستحق للعامل =أجرة الساعة(الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد).

### 1-2-5: نظام روان: يتم بموجبه تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري

يستحق الأجر العادي دون حسم، إما إذا بلغه في وقت أقل من المعياري فإنه يستحق علاوة إضافية تمثل

جزء من أجر الوقت المقتصد به بالإضافة إلى أجر المستفيد في العمل، أي أن:

(1) : صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، للطباعة و النشر، مصر، 2000، ص:383-384.

(2) : عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص:273-274.

(3): نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص:219.

(4): نفس المرجع، ص:220.

الأجر المستحق = أجرة الساعة × الوقت المستنفد + (الوقت المحدود - الوقت المستنفد) / الوقت المحدد للعمل × أجرة الوقت المستحق .

## 2- تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي

قد يصمم نظام ربط الأجر بالإنتاج بحيث ترتبط التغيرات في دخل العامل بالتغير في إنتاج المجموعة التي يعمل فيها في نفس المكان، أو في إنتاج القسم الذي يتواجد فيه وتطبق المنشآت أحد الأشكال التالية من الأنظمة الجماعية والتي نوردتها كما يلي:<sup>(1)</sup>

### 1-2: ربط دخل العامل بإنتاج المجموعة التي يعمل فيها

قد يتعذر قياس إنتاج كل من العاملين على حدى في موقع معين، وذلك في الحالات التي يكون فيها الناتج محصلة لجهود مجموعة من العمال و قد يكون الإنتاج قابلاً للقياس لكل عامل على حدى، ولكن المرغوب فيه أن يتولى العمال المهرة والقدامى إرشاد وتوجيه العمال الجدد و المساهمة في رفع كفاءاتهم لذلك تحاسب المجموعة على إنتاجها كفريق رغبة في تشجيع أعضاء الفريق.

### 1-2: نظم المشاركة في الأرباح

الهدف الأساسي من نظام المشاركة في الأرباح هو ربط المشروع ككل بروح الفريق الواحد الذي يعمل في سبيل مصلحة مشتركة، أو بعبارة أخرى إشعار العاملين في المشروع بأنهم يعملون معاً كشركاء في المشروع. و تتطوي نظم المشاركة في الأرباح على توزيع نسبة محددة من الأرباح المحققة وهي تعتبر حوافز غير مباشرة لأنها لا تتصل مباشرة بأداء الأفراد و إنتاجيتهم.

(1): صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 389-392.

خلاصة الفصل الأول:

يتناول هذا الفصل نظام الأجور الذي يعبر عن مختلف العمليات و المعلومات التي تقوم المنظمة بجمعها وتخزينها عن الموظف و عن الوظيفة التي يشغلها و المستوى العلمي ، و التي تعتمد عليها في وضع تصميم نظام الأجور و وضع أنظمة دفع الأجور الأمر المناسبة للمنظمة ، فقد تم التوصل في هذا الفصل إلى معرفة مكونات نظام الأجور مثل الأجر الوطني الأدنى المضمون و مختلف التعويضات والعلاوات و الاقتطاعات، كما بينا في هذا الفصل مختلف الخصائص المميزة لنظام الأجور من عدالة وشفافية وغيرها، كما تم التوصل إلى أن هناك العديد من العوامل المؤثرة في نظام الأجور من القوانين والتشريعات وغيرها ، وبيننا مختلف العوامل التي يتم على أساسها تصميم نظام الأجور، فالمنظمة مع كل هذا و ذلك تسعى إلى تصميم نظام للأجور يتسم بالعدالة قدر المستطاع ، فهي تصمم نظام الأجر من أجل دفع مستحقات الموظفين العاملين فيها و كذلك من أجل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و المحافظة عليهم عن طريق مقارنة نظام الأجور فيها بأنظمة الأجور في المنظمات المنافسة ، ومن خلال ذلك سنتناول في الفصل الثاني دراسة الرضا الوظيفي و العلاقة التي تربط نظام الأجور بالرضا الوظيفي للعاملين.

## الفصل الثاني:

دور نظام الأجور في

تحقيق الرضا الوظيفي.

### تمهيد:

يعتبر العنصر البشري المحور الأساسي لنجاح المنظمة، وتحقيقها لأهدافها، والذي يضمن بقائها واستمرارها، لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي له وقد اختلفت وتعددت وجهات النظر في مفهوم الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له. فالرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العناصر ويعتبر نظام الأجور أحد هذه العناصر، ولذلك يجب معرفة العلاقة التي تربط نظام الأجور مع الرضا الوظيفي . ولإبراز ذلك اعتمدت في هذا الفصل على الخطة التالية:

**المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي**

**المبحث الثاني: دور نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي**

**المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.**

اهتمت المنظمات في وقتنا الحاضر بدراسة الرضا الوظيفي لما له من تأثير مباشر في نتائجها، فقد تعددت تعريف الرضا الوظيفي باختلاف الآراء والاتجاهات وفي ضوء هذه التعاريف يمكننا استخلاص خصائص الرضا الوظيفي ومحدداته ومعرفة اتجاهات الأفراد من خلال سلوكهم وقياس الرضا الوظيفي لهم ومعرفة النظريات المفسرة له. ولتوضيح ذلك اعتمدت الخطة التالية:

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و عناصره

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي

المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي

المطلب الخامس: نظريات الرضا الوظيفي

**المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي**

وردت عدة تعريف مختلفة للرضا الوظيفي، بسبب إختلاف زاوية النظر إليه إذ إن الرضا الوظيفي يختلف من فرد إلى آخر، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر وفيما يلي سنتطرق إلى التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي.

**أولاً: تعريف الرضا الوظيفي**

- عرفه هوبوك بأنه: "عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"<sup>(1)</sup>.

يتبين من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يرتبط بالظروف النفسية والمادية والبيئية في العمل.

- ويعرف أيضا الرضا الوظيفي بأنه : "شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية، التي تحيط به في بيئة العمل"<sup>(2)</sup>

يركز هذا التعريف على العوامل المتعلقة ببيئة العمل، وأهمل العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد ذاته.

- وأشار لوك إلى أن الرضا الوظيفي هو حالة من العاطفة أو المتعة يحسها الفرد وتكون ناجمة عن تقييمه الجيد للوظيفة التي يشغلها.<sup>(3)</sup>

(1): محمد الصيرفي، السلوك الإداري - العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص:131.

(2): محمد أحمد سليمان و آخرون، الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص:135.

(3): Murray R,ann marie ryan, **personality and wok reconsidering the role of personality in organization**, jossey-bass publishers ?San Francisco, 2003, p167

- كما يعرف أيضا بأنه " حالة عاطفية سارة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لعمله".<sup>(1)</sup>
- ويعرف هيزبرغ الرضا الوظيفي بأنه:"المشاعر التي يبذلها العامل نحو عمل ما تتطوي الوظيفة عليه، بما في ذلك الشعور بالإنجاز و الإعتبار و المسؤولية ، و إمكان التقدم في الوظيفة".<sup>(2)</sup>
- وهناك من يعرف الرضا الوظيفي بأنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف إجتماعية من خلالها".<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو مشاعر ذاتية ترتبط بما يتوقعه الفرد من العمل وتتخذ اتجاهها موجبا عندما يشعر الفرد بالارتياح في عمله وبلوغ درجة الإشباع المادي والمعنوي وينتج من ذلك رضاه عن العمل.

فالرضا الوظيفي ينشأ من مجموعة من العناصر تتكون لدى الفرد للوصول إلى مستوى الرضا العام وهو المحور الذي سنوضحه بالشرح.

### ثانيا: عناصر الرضا الوظيفي

جاء في كل من نموذج بورتر ولولر لتجدد الرضا الوظيفي بتأثير العوائد الذي يحصل عليها الفرد في وظيفته، وماتحقق له من اشباعات وفي نموذج كوني و زميلاتها مجموعة من العناصر التي يتصور أن الفرد سيحصل عليها. ويمكننا إجمال عناصر الرضا الوظيفي في: الأجر و محتوى العمل و نمط الإشراف الترقية و جماعات العمل و ظروف العمل المادية. ويعبر على الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية:

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.  
وسنشرح كل عنصر من هذه العناصر كمايلي:

**1- محتوى العمل:** يعبر عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله كالسلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل، إذ تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، و هو يعبر عن

<sup>(1)</sup>: Colin P.Silverthorne, **Organizational Psychology in cross cultural perspective**, university press, New York, 2005, p171

<sup>(2)</sup>: زيد منير عبيو، **التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 213.

<sup>(3)</sup>: محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص: 196.

درجة تنوع المهام، السيطرة الذاتية المتاحة و درجة إستخدام الفرد لقدراته.<sup>(1)</sup>

**2- الأجر:** يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني و/أو الفكري الذي يبذله لإنتاج سلع وخدمات، فالأجر يعتبر الوسيلة الفعالة لإشباع حاجات الفرد المختلفة، كذلك يساعد المؤسسة على جذب الكفاءات للعمل فيها، وهو وسيلة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.<sup>(2)</sup>

**3- نمط الإشراف:** يعرف الإشراف بأنه "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه(المشرف) و عدد من الأشخاص(المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة."<sup>(3)</sup> حيث أثبتت الدراسات وجود علاقة بين نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه لتحقيق الرضا عن العمل.

إذ إن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتتميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم ، واهتمامه الشخصي بهم، بإمكانه كسب ولائهم، عكس المشرف الذي يعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل.

**4- الترقية:** يقصد بها نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة ذات مستوى أعلى تختلف في المستويات و الواجبات و يصاحبها في العادة زيادة في الدرجة و الراتب، فقد أشارت الدراسات الى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، حيث يرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه عن العمل، والعكس.<sup>(4)</sup>

**5- ظروف العمل المادية:** تتمثل ظروف العمل المادية في كل من الحرارة والرطوبة و الضوضاء و الإضاءة و ترتيب مكان العمل، وتوفر هذه العناصر في مكان بشكل جيد يؤدي إلى رضا الفرد عن العمل حيث تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي على درجة رضاه عن العمل.<sup>(5)</sup>

(1): محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2007، ص:136.

(2) : حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص:296.

(3): شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، (رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص:08).

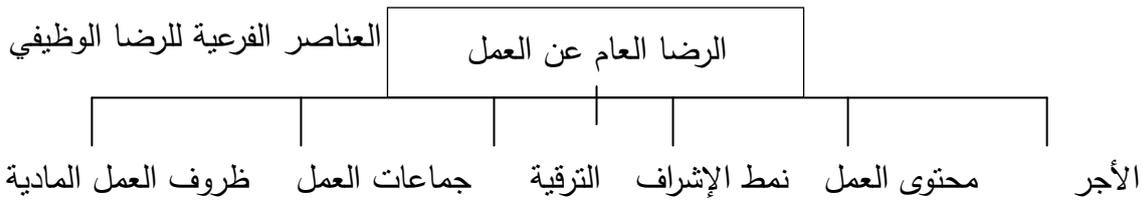
(4): نفس المرجع، ص:10

(5): نفس المرجع، ص:09.

6- **جماعات العمل:** وهي عبارة عن جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، بحيث أنّ أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هدف من هذه الأهداف ، كما أنّ هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup> ومما سبق يتضح لنا أهمية جماعات العمل، حيث ان جماعة العمل تؤثر في رضا الفرد بقدر مصدر المنفعة أو التوتر التي تحققه له، فإذا كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق منافع لهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا للرضا عن العمل، وعليه يمكن القول أن الفرد لا يشعر بمستوى الرضا الوظيفي العام إلا من خلال اجتماع هذه العناصر.

ويمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل الموالي:

**الشكل رقم(04): يوضح عناصر الرضا الوظيفي**



**المصدر :** فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص:34.

**ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي**

- للرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات، كونه يؤثر تأثيرا كبيرا في العاملين الذين يعتبرون الثروة الحقيقية وسر تميز المنظمات، وتتجلى هذه الأهمية في ما يلي:<sup>(2)</sup>
- إنخفاض نسبة الشكاوي والتظلمات والإحباط في العمل، ما ينعكس إيجابا على الولاء و الإنتماء للمنظمة، والسعي لتحقيق أهدافها.
- يتسم العمال حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي تحقيق درجة عالية من الإنجاز والتعلم والمهارات الجديدة و إستثمار طاقاتهم الفكرية والبدنية في تطوير مجالات العمل.
- سيادة الروح المعنوية والثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين، وبين العاملين أنفسهم.

(1): محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2009 ، ص170

(2): خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء وتوزيع، عمان، 2009، ص:117.

- سعي المنظمات لتحقيق وتحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية للعاملين واهتمامها بتحقيق الرضا لديهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
  - العاملون ذوي درجات الرضا المرتفع يكونون أكثر رضا عن أوقات فراغهم، خاصة مع عائلاتهم و كذا رضاهم عن الحياة بصفة عامة.
  - القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
  - زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
  - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم في تخفيض معدلات التغيب عن العمل.
- فبعد التعرف على المفاهيم المختلفة لموضوع الرضا الوظيفي ، ومعرفة العناصر التي يتكون منها وللتعمق أكثر في هذه الدراسة يجب التطرق إلى الخصائص المميزة للرضا الوظيفي.

### المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يُمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي وهي فيما يلي:<sup>(1)</sup>

**أولاً - تعدد المفاهيم وطرق القياس:** أشار العديد من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم و نظرتهم إلى الرضا الوظيفي.

**ثانياً- النظر إلى الرضا الوظيفي علي أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون سبباً في رضا شخص قد يكون سبباً لعدم رضا شخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على نوع طرق القياس المستخدمة.

**ثالثاً- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، و بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأن الظروف التي أجريت في ظلها تلك الدراسات متباينة.

(1): أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002 ص:45.

رابعاً- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل، ومن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، كما يؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته.

خامساً- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإرادته، ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة علي نجاح الشخص، أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية، وفي الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الأهداف.

سادساً- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وأن الفعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>(1)</sup>

بعد ان تعرفنا على الخصائص المميزة للرضا الوظيفي فإنه يتحتم علينا معرفة المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي والتي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

### المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي

#### أولاً- الإتجاهات:

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم العامل، هذه المعتقدات والقيم تختلف من عامل لآخر، وهي بذلك تعتبر سبباً رئيسياً في اختلاف الرضا الوظيفي لديهم كما أن هذا الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن العمال قد يختلفون من حيث ما يريده كل منهم أن يحصل عليه من وظيفته.<sup>(2)</sup> أي أن الرضا يتحقق من التقارب بين النتائج التي يرغب في تحقيقها الفرد وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال العمل.

#### ثانياً- العدالة:

يشعر العامل بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه مقابل ما يبذله من جهد في القيام بعمل ما وانجاز الأنشطة والمهام الموكلة إليه وبكل واجباته ومسؤولياته، ويحصل في المقابل على أجر

(1): سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص:177.

(2): راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص:172.

يحقق ويشبع به حاجياته المادية، كما يجب أن تكون هناك عدالة في تقديم الأجور و الحوافز بين العمال حتى يشعر الجميع بالإنصاف مقارنة بالآخرين.<sup>(1)</sup>

وبالتالي فإن الفرد يشعر بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل وبالتالي يشعر بالرضا.

### ثالثاً- الميول الشخصي للفرد:

ويشير إلى الوضع الشخصي للفرد، فالمنظمة يمكنها التأثير في رضا أفرادها من خلال التغييرات و التحسينات في بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير في شعوره بالرضا عن عمله رغم التغييرات الإيجابية في بيئة العمل ، وقد أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض الخصائص الشخصية للفرد الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه البحوث إلى أن الميول السلبي والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد، وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي.<sup>(2)</sup>

ومنه يمكن القول أن الأفراد المتفائلين ذوي التفكير الواقعي غالباً ما يكونون أكثر رضا في وظائفهم.

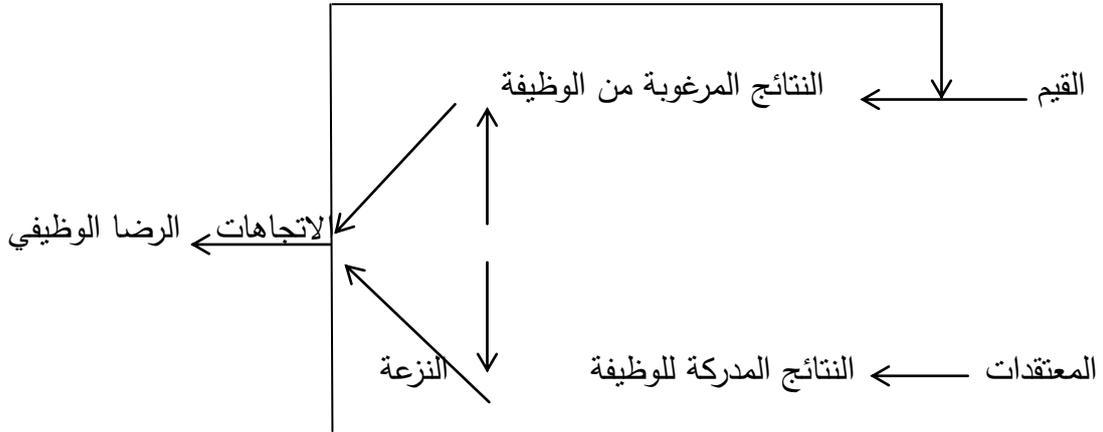
ويمكن توضيح محددات الرضا الوظيفي من خلال الشكل رقم(5) الموالي:

(1): سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص:40.

(2): جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في

المنظمة -الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص296 .

الشكل رقم (05): يبين تأثير الإتجاهات و العدالة و الميول الشخصي في الرضا الوظيفي



**المصدر:** جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 299.

يلخص هذا الشكل النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا عن العمل فالرضا هو دالة تابعة لبعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للعامل والتباعد بين نواتج الأفراد والتي يرغب كل فرد في تحقيقها والنواتج التي يحصل عليها فعلا، أما النواتج التي يرغب فيها الفرد فهي خاضعة للقيمة الشخصية وكذا لمعتقداته حول طبيعة هذا العمل وبصفة أكثر تحديدا فإنه يمارس درجة أكبر من الرضا عندما يحقق نواتج العمل التي يريدتها أو يحقق مستوى أعلى منها، ويدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل، أما النواتج التي يرغب العمال في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام القيم الشخصية واعتبارات العدالة والمساواة، فالنواتج التي يدرك الأفراد الحصول عليها من العمل تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤدونه من أعمال، ومن هنا فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الإتجاهات المتعلقة بالعمل والمنبثقة من معتقدات وقيم العمال.

ومن خلال حديثنا عن محددات الرضا الوظيفي ومعرفة اتجاهات ومعتقدات الأفراد يتطلب منا ضرورة تحديد طرق قياس الرضا الوظيفي للأفراد والتي سنتحدث عنها في هذا المطلب.

#### المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الإتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فعادة لا يفصح الفرد بصورة

صادقة عما بداخله، حيث تشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة الذاتية والطريقة الموضوعية.

### أولاً: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي

يقيس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم ، وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

**1- طريقة التدرج التجميعي لليكارث:** يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على الأفراد العاملين، ويكون مطلوباً من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة.<sup>(1)</sup>

ويمكن توضيح طريقة التدرج التجميعي لليكارث من خلال الشكل رقم (06) الموالي:

الشكل رقم (06): يوضح نموذج التدرج التجميعي لليكارث

لا أوافق	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

**المصدر:** أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص: 411.

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

**2- المقابلات الشخصية:** هذا الأسلوب يعتبر وسيلة هامة لقياس درجة الرضا عن العمل خاصة إذا تمت إدارته بكفاءة، فهو يمكننا في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقة وعمقا عن اتجاهات العاملين نحو العمل.<sup>(2)</sup>

(1): أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص: 411.

(2): جيرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، (ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص: 360).

فالرئيس يناقش مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا العاملين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام و أي العناصر التي ينظر إليها برضا أقل.<sup>(1)</sup>

### 3- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبيرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد هما:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.
  - تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.
- وتقوم هذه الطريقة على معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين و الملاحظ أن مثل هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية ، وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب عليه توسيع دائرة السؤال.<sup>(2)</sup>

### 4- طريقة الفروق ذات الدلالة لأسكود وزملائه: وهي تعرف بطريقة تعيين الوضع الذاتي، ويتكون مقياس

- الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل مثل الأجر و الترقية، 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:<sup>(3)</sup>
- من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الإيجابي.
  - من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.
  - النقطة 4 تدل على الحياد.

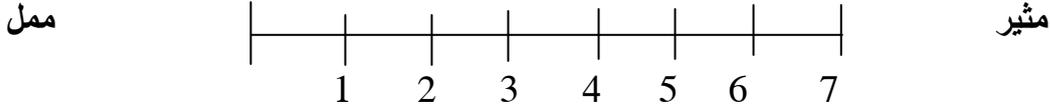
ويمكن توضيح طريقة الفروق ذات الدلالة لاسكود وزملائه من خلال الشكل رقم(07)الموالي:

(1): محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي، الطبعة 3 ، دار وائل للنشر،الأردن، عمان، 2005،ص،118.

(2): سالم تيسير الشرايدة،الرضا الوظيفي ( أطر نظرية وتطبيقات علمية ) ،الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2008،ص:108.

(3): أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص،414.

شكل رقم(07): يوضح نموذج أسكود



المصدر: أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص:414.

5- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة و هي كالاتي:<sup>(1)</sup>

5-1: الاستبانة الوصفية للوظيفة: وتقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة لمستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

5-2: استبانة مينوسوتا لقياس الرضا الوظيفي: وهو مقياس شائع الاستخدام لتعبير العاملين عن مدى رضاهم عن العمل من عدمه، في بعض جوانب الوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف..). أما مقياس التقدير فيتكوف من خمسة مفردات وهي: راضي جدا، راضي، لا أعرف، غير راضي، غير راضي إطلاقا.

5-3: مقياس الرضا عن الأجر: وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجر، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر و المزايا الإضافية.

### ثانيا: المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه إلى المشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات وهي كما يلي:<sup>(2)</sup>

1- معدل التغيب عن العمل: إن التغيب يشمل سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة إليه دون سبب نعتي بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفويا، فهو مؤشر للرضا الوظيفي على

(1): محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص:198.

(2): أسامة كامل و محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون البحريين، 2006، ص:56-57.

أساس أن العامل الراضي في عمله يكون مرتبطا به حصريا وملتزمًا بالحضور إليه على عكس الفرد غير الراضي. وبحسب وفقا للطريقة التي وضعتها وزارة العمل الأمريكية كما يلي:

$$\frac{\text{عدد ساعات التغيب عن العمل}}{\text{عدد ساعات العمل الكلية}} = \text{معدل التغيب عن العمل}$$

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.

**2- مقياس دوران العمل:** يشير دوران العمل إلى حركية القوى العاملة داخل المنظمة من خروج للعمال نتيجة الانتقال أو الفصل أو الوفاة أو الترقية وكذلك حركية العمال المنضمون جديدا للمنظمة ويتم حساب معدل دوران العمل كالآتي:

$$\frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم} + \text{عدد الأفراد تاركي العمل خلال مدة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} = \text{معدل دوران العمل}$$

وتستفيد المنظمة من هذه البيانات في إجراء مقارنات بين الفترات الزمنية وبين أقسام المنظمة و بينها و بين المنظمات الأخرى قصد التعرف على مواقع الرضا من عدمه.

**3- مقياس معدل حوادث العمل:** يستخدم معدل تكرار الحادث كمؤشر للرضا الوظيفي في حالة حصول حادث على إعتبار أن الفرد مرتبط بعمله باحثا عن سلامته فيه وبحسب حسب المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد الحوادث}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}} \times 100 = \text{معدل تكرار الحوادث}$$

تستفيد المؤسسة من هذه البيانات من خلال إجراء مقارنة في الفترات الزمنية وبين أقسام المؤسسة قصد التعرف على مواقع الرضا وعدمه.

4- مقياس معدل الشكاوي والتظلمات: تعتبر الشكاوي من أهم الأساليب التي يتم اللجوء إليها من طرف الفرد للتعبير عن إعتراضه أو ضعفه أو خوفه من الحصول على حقوقه من الإدارة أو من الآخرين ويحسب هذا المعدل كالاتي:

$$\text{معدل الشكاوي والتظلمات} = \frac{\text{عدد الشكاوي والتظلمات}}{\text{متوسط عدد العاملين في نفس المدة}} \times 100$$

فبعد معرفتنا لمفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وعناصره و مختلف طرق قياسه تأتي الأهمية لتوضيح النظريات المفسرة له .

#### المطلب الخامس: نظريات الرضا الوظيفي

حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذو صلة بالعنصر البشري، حيث جاءت الكثير من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي بدءا من المدرسة الكلاسيكية بقيادة فردريك تايلور وصولا إلى مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو، وقد أعقب ذلك نظريات كثيرة حاولت تفسير الرضا الوظيفي وفيما يلي سنتعرض لأهم هذه النظريات و هي:

#### أولا: نظرية تدرج الحاجات "إبراهام ما سلو"

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية العلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية ، وإنما هناك دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد، فأبراهام ماسلو قدم نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل ، فالأفراد لديهم حاجات تتدرج حسب درجة إشباعها في سلم هرمي ابتداء بالحاجات الفيزيولوجية وانتهاء بتحقيق الذات.(1)

ويمكن توضيح نظرية تدرج الحاجات لماسلو من خلال الشكل رقم(08) الموالي:

(1): أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 174.

الشكل (08): يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 174.

وفيما يلي شرح لهم ماسلو للحاجات:<sup>(1)</sup>

- 1- **الحاجات الفيزيولوجية:** وتتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الاستغناء عن إشباعها لضمان بقائه على قيد الحياة كالغذاء والهواء والمسكن، ويمكن إشباعها في المنظمة من خلال الأجر والحوافز المادية.
- 2- **حاجات الأمان:** وهي تعبر عن حاجات الفرد في أن يكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان و التأكيد فيما يتعمق بالبيئة المحيطة وألا يقتصر الشعور بالأمان والاطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمان النفسي والمعنوي أيضا.
- 3- **الحاجات الاجتماعية:** تحتل المرتبة الثالثة في هرم ماسلو، فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الاجتماعية وهي أن يشعر بأن الآخرين يبادلونه الود والحب، وان ينتمي إلي الجماعة، وان يكون له أصدقاء وان يتصل ويتفاعل مع الآخرين.
- 4- **حاجات التقدير:** وهي تأتي مباشرة بعد أن تشبع الحاجات الثالثة السابقة الذكر، وتتمثل في حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير، وعندما ينبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتيا، وأما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغوها على الفرد أو الإحترام الذي يعطونه إياه، فإن التقدير يكون خارجيا.

<sup>(1)</sup>: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2005،ص:88.

5- حاجات تحقيق الذات: وتمثل الحاجة الأخيرة في هرم ماسلو، هي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته وأن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته.

ومن خلال سلم الحاجات استنتج ماسلو ما يلي: (1)

- ينتقل العامل في إشباعه للحاجات بالحاجات الأساسية ثم الانتقال إلى الحاجة للأمان، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة تؤدي إلى الإحباط والتوتر، الأمر الذي يؤدي إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول العامل من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

وعليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية "ماسلو" للحاجات يتوقف أساسا على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح.

#### ثانيا: نظرية ذات العاملين " لفرديريك هرزبرغ

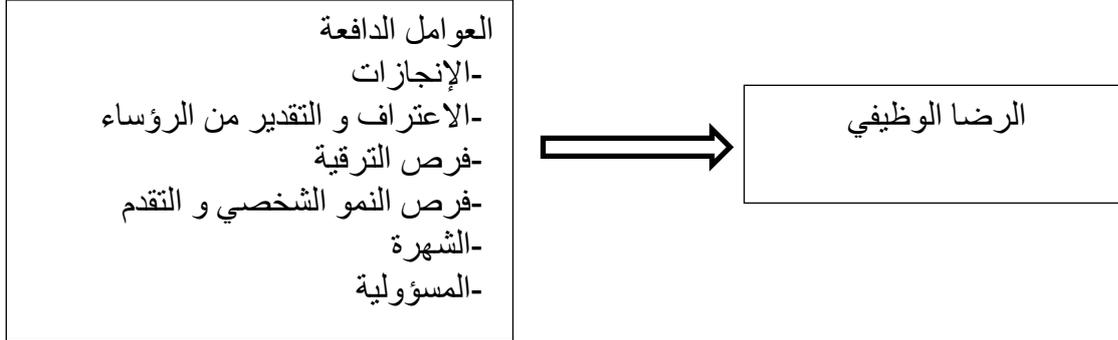
قام " فرديريك هرزبرغ " بتطوير نظرية خاصة به بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات وهي امتداد لفلسفة " ماسلو " حيث أرجع التأثير الدافعي لذلك الإشباع لمجموعة من العاملين في مدينة " تبريبورغ " اشتملت العينة 200 مهندسا ومحاسبا في مدة دامت 30 سنة تقريبا لدراسة الرضا عن العمل، حيث كان يطلب من كل عامل أن يتذكر الأوقات التي يسيطر عليه فيها إحساس الرضا، أو عدم أرضا عن العمل، و ما هي أسباب ذلك .ولقد اقترح هرزبرغ مجموعتين من العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد و العمل فالمجموعة الأولى تمثل العوامل الوقائية والمجموعة الثانية تمثل العوامل الدافعة. (2)

ويمكن توضيح نظرية ذات العاملين من خلال الشكلين رقم (09) و(10) التاليين:

(1): سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص:72.

(2): جيرالد جيرينبرغ و روبرت يارون ، مرجع سبق ذكره ،ص:209.

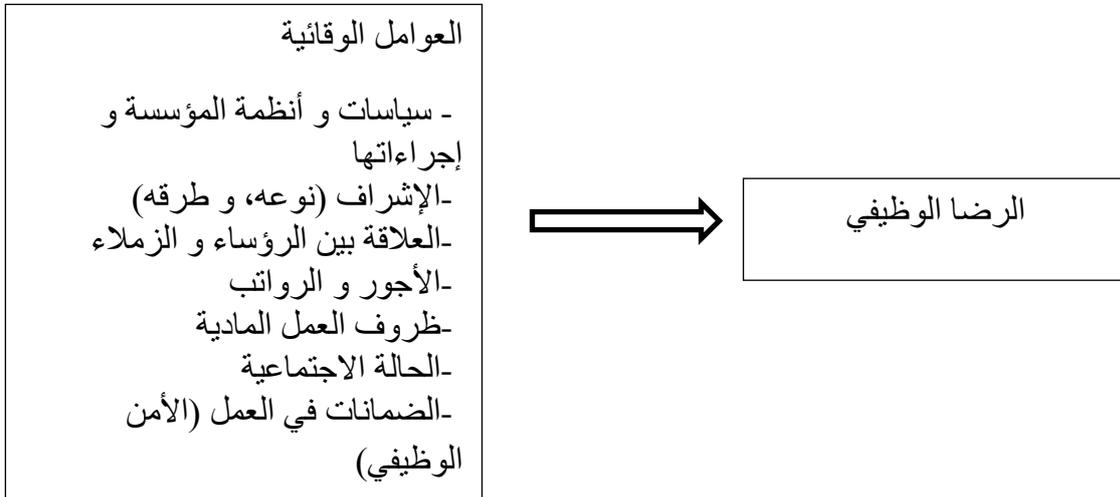
الشكل رقم ( 09 ): يوضح العوامل الدافعة المحققة للرضا الوظيفي حسب نظرية هزربرغ"



**المصدر:** جبرالدجير نبيرخ و روبرت يارون ، إدارة السلوك في المنظمات،( ترجمة رفاعي محمد رفاعي،، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر ، الإسكندرية ،2004،ص:209).

تؤدي الأجور دورا كبيرا في تحقيق هذه العوامل الدافعة حيث أن التوصل إلى إنجازات يعترف بها الرؤساء و يقدرونها يمكن تعزيزها من خلال الزيادة في أجور العاملين الذين يقدمون هذه الإنجازات، كما أن العامل قد يحقق التقدم والشهرة ويصل إلى تحمل مسؤوليات أكبر من خلال بذل مجهودات كبيرة ، ويمكن للمؤسسة تحقيق ذلك من خلال تحفيز العاملين ماديا ومعنويا.

الشكل رقم ( 10 ): يوضح العوامل الوقائية التي تزيل عدم الرضا حسب نظرية " هزربرغ"



**المصدر:** جبرالدجير نبيرخ و روبرت يارون ، إدارة السلوك في المنظمات،( ترجمة رفاعي محمد رفاعي،إسماعيل علي بسيوني)، دار المريخ للنشر ، الإسكندرية ،2004،ص:209).

إذن تتشابه العوامل الوقائية مع حاجات المستويات السفلي في هرم "ما سلو" و وظيفتها هي إزالة حالة عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا أي أنها لا تصل بالدافعية السلبية من حيث آثار

كل منهما على العمل من جهة، وعلى رضاهم الوظيفي من جهة أخرى، حيث ينتج عن غياب العوامل الوقائية درجة عالية من عدم الرضا كعدم تركيز العمال وكثرة الغيابات بدون سبب كما أكد " هرزبرغ " أن العامل في المجتمع المعاصر لا يبحث فقط عن سد حاجاته. وتجدر الإشارة إلى أن سياسة نظام الأجور لها مكانة كبيرة في تحقيق العوامل الوقائية، وذلك من خلال ضمان الحياة المستقرة للفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فالأجور مثلا تجعل العامل أكثر إستقرارا في عمله.

### ثالثا: نظرية العدالة " آدمز "

قدم " ستاسي آدمز " عام 1965 نظريته المعروفة باسم " نظرية العدالة " والتي حاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.<sup>(1)</sup> تقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للمورد البشري تتوقف على مقدار ما يشعر به من عدالة بين المجهودات التي يقدمها لوظيفته ومقارنته بالعوائد التي يحصل عليها نتيجة هذه المجهودات، فالفرد لا تقتصر مقارنته بنفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهودات التي يقدمها الآخرون وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة ازداد مستوى شعور المورد البشري بالرضا، والعكس صحيح. وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي:<sup>(2)</sup>

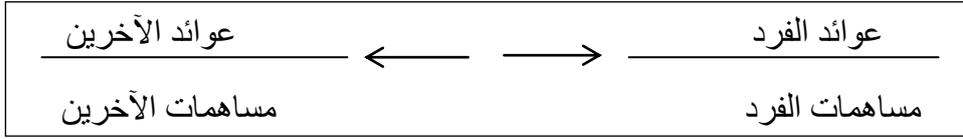
**1- التقييم :** ويتضمن التقييم قياس المدخلات مثل: جدارة العامل، المستوى التعليمي، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل، الخبرة الولاء، و قياس المخرجات أي العوائد بين التقييم والمقارنة، و يكون هذا القياس بالنسبة للفرد وكذا لأفراد مرجعيين في نفس المؤسسة أو خارجها، يقومون بمهام مماثلة وفي ظروف عمل مشابهة.

**2- المقارنة:** حيث يتم عقد مقارنة بين نسب المخرجات إلى المدخلات بالنسبة للفرد والفرد المرجعي. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (11) التالي:

<sup>(1)</sup>: Jean-François Soutenain, **Management, édition Faucher**, paris, 2008, p : 178.

<sup>(2)</sup>: محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 299.

الشكل (11): يوضح معادلة العدالة



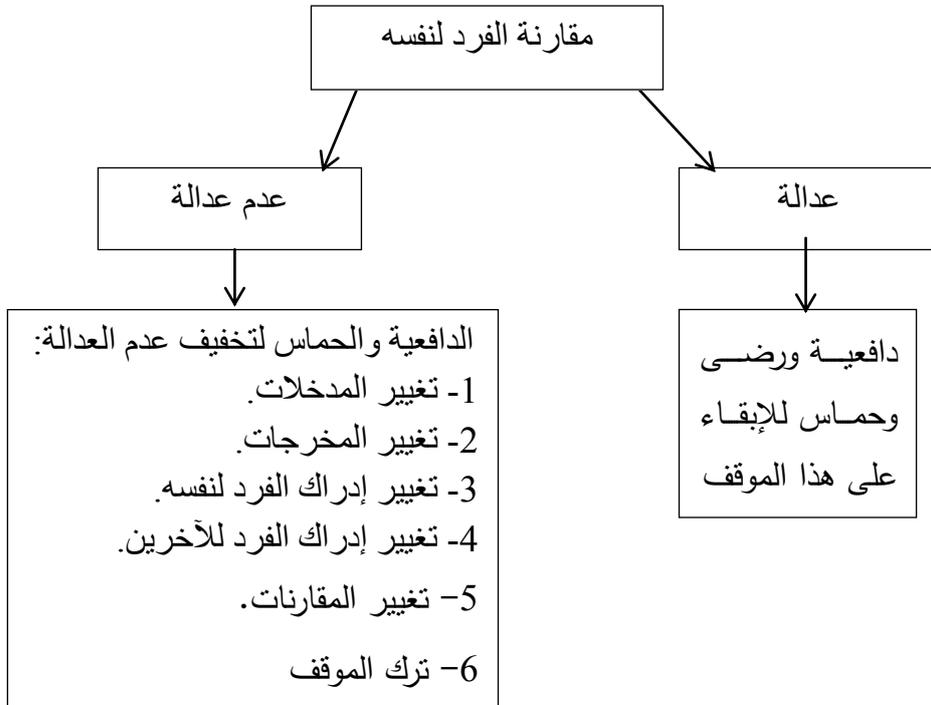
المصدر: عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث (مفاهيم، نماذج ونظريات)، منشورات جامعة فار يونس، ليبيا، الطبعة الأولى، 1995، ص: 121.

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

**3- السلوك:** وهو سلوك الفرد الذي يهدف إلى التخفيف من شعور عدم العدالة، فعند تساوي النسبتين السابقتين، فإنه يتشكل شعور الرضا، واما في حالة عدم تساويهما فإنه سينتج من ذلك عدة أنماط سلوكية و التي يحاول الفرد من خلالها تحقيق وضع العدالة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (12) الذي يوضح مختلف الاستجابات التي يستخدمها الأفراد للتخفيف من الشعور بعدم العدالة و كما يوضح الاستجابة المرتبطة بإدراك العدالة.

الشكل (12): يوضح الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة



المصدر: راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 130.

- فقد قدم آدمز ستة أنماط للاستجابات الناتجة من عدم العدالة تتمثل في:<sup>(1)</sup>
- يمكن للفرد أن يغير من مدخلاته، من خلال بذل جهد أكبر أو أقل في أداء وظيفته.
  - قد يغير الفرد من مخرجاته كأن يطلب الزيادة في أجره.
  - تغيير إدراك الفرد لنفسه، حيث يحاول أن يغير من تقييمه لنفسه، كأن يبهر أن جهده فعلاً منخفض فهو بذلك لا يستحق أكثر مما يحصل عليه.
  - قد يحاول الفرد أن يغير إدراكه لمدخلات أو نواتج الآخرين، فيبهر حالة عدم العدالة بأن الآخرين يعملون أكثر مما يبدو فعلاً.
  - يمكن أن يغير الفرد الشيء محور المقارنة، ومعنى هذا أن الفرد قد يغير أساس المقارنة فيرجع عدم العدالة إلى أسباب أخرى، غير تلك التي استخدمها في المقارنة.
  - أما الاستجابة البديلة الأخيرة فتتمثل في انسحاب الفرد من الموقف المؤدي إلى عدم الرضا بسبب عدم العدالة، فيطلب الفرد مثلاً نقله إلى قسم آخر، أو يترك العمل كلية.
- ومما سبق تتضح لنا الأهمية الكبيرة لأفكار هذه النظرية، حيث أنها تنبه المدراء في المؤسسات إلى مبدأ مهم وهو مبدأ العدالة، هذا لما له من دور كبير في الحد من الصراعات بين الأفراد والجماعات، وفي بناء مناخ تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموارد البشرية في المؤسسة.

### رابعاً: نظرية إشباع القيمة

لقد قام "إدوين لوك" بعدة دراسات متعلقة بالدافعية والرضا الوظيفي، وقدم أحد أهم النظريات في هذا الميدان، والتي عرفت "بنظرية القيمة"؛ ويرى "لوك" وفق هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحدد من خلال قدرة العمل على توفير عوائد ذات القيمة أو المنفعة العالية لكل فرد على حدى.<sup>(2)</sup>

فالرضا حسبه يتحقق عندما يحدث التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلاً من نواتج وما كان يرغب في الحصول عليه، بحيث تكون هذه النواتج ذات قيمة له، وبالتالي فإن الموظف يشعر بالرضا الوظيفي إذا قل مقدار التباعد بين عوائد العمل، وتلك التي يرغب في تحقيقها، وقد ركز هذا المدخل على أي عائد يكون ذا قيمة من وجهة نظر الموظف، بغض النظر عن طبيعة هذا العائد، بل تتحدد هذه العوائد اعتماداً على إدراك وشعور الموظف بما يود الحصول عليه، بما يتوافق مع وظيفته ومستواه الاجتماعي، ويناسب رغباته وأسلوب

(1): صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص، 148.

(2): أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص: 241.

حياته؛ فإذا كان مثلاً كبار المديرين حسب "ماسلو" يسعون إلى التقدير وتحقيق الذات، فإنهم يرغبون حسب نظرية القيمة في أي عوائد ذات قيمة.<sup>(1)</sup>

كما أشار "لوك" إلى أن تفهم الرضى عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الموظف للعمل الذي يؤديه، أي أن سلوكه إنما يحدث طبقاً لإدراكه الشخصي، وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل، غير أن الكثير من الباحثين في مجال الرضى الوظيفي لم يتعرفوا على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي.<sup>(2)</sup>

### خامساً: نظرية التوقعات:

طوّرت هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد بإعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة، وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعات الفرد كما يلي:<sup>(3)</sup>

- التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

- التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضا له.

ويشير التوقع طبقاً للمفهوم الذي قدمته النظرية إلى الإحتمالات التي يعطيها ويدركها الفرد، حول نجاحه في الحصول على العائد من وراء بذله للمجهود، وهذه الإحتمالات تمثل تقديراً ذاتياً يعبر عن فرص الحصول على تلك العوائد بناء على الخبرات السابقة التي تعرض لها الفرد في العمل.

وبالتالي فهناك ثلاثة محددات تؤثر في القوة الدافعة للفرد نحو العمل وهي:

1- توقع أداء الجهد وهنا يطرح السؤال ماهي احتمالات النجاح في إنجاز العمل؟

2- توقع العائد من الأداء وهنا يطرح السؤال ما هي احتمالات الحصول على العائد نتيجة نجاحي في أداء العمل؟

3- القيمة المتوقعة وهنا يطرح السؤال ما هي قيمة العائد الذي استحقته نتيجة أداء العمل المطلوب؟

<sup>(1)</sup>: محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 201.

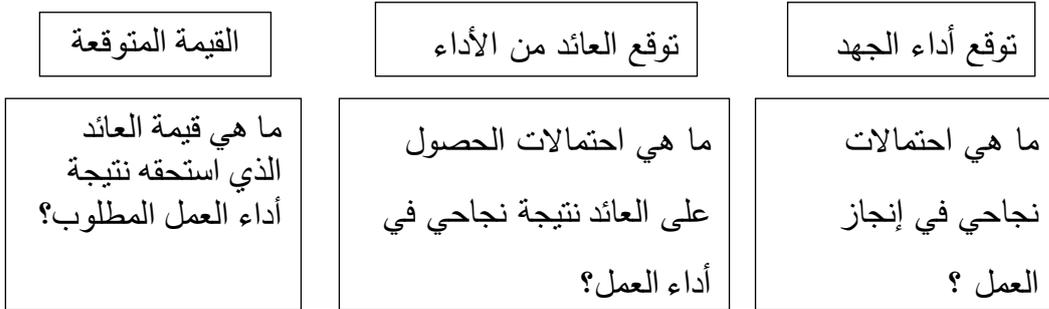
<sup>(2)</sup>: نفس المرجع، ص: 201.

<sup>(3)</sup>: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن، عمان، 2004، ص: 292.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (13) والذي أطلق عليه النموذج الأساسي للتوقع وهي:

الشكل رقم(13): يوضح النموذج الأساسي للتوقع

القوة الدافعة نحو العمل و ما هو الجهد الذي ينبغي أن يبذله في العمل ؟



المصدر: طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة الإسكندرية ،2007،ص326.

فنظرية التوقعات تذهب إلى أن للأفراد حاجاتهم و أرائهم تجاه العوائد التي يريدون جنيها من وظائفهم وتوجه حاجاتهم و أرائهم لإتخاذ قرارات تتصل بالمنظمات التي ينضمون إليها وبمستوى الجهد الذي سيبدلونه فيها فالأفراد ليسوا بالفطرة مندفعين أو غير مندفعين للعمل و إن دافعيتهم للعمل تستمد من المواقف التي تواجههم وكيف يلائمون بينها وبين حاجاتهم.<sup>(1)</sup>

فمن خلال دراستنا لأهم النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي للعاملين نجد أن هذه النظريات تطرقت لموضوع أن الفرد يقارن العائد الذي يحصل عليه بالعوائد التي يحصل عليها الأفراد الآخرون، ومن ذلك نجد نظام الأجور يتضمن في طبيعته موضوع الأجور والذي يعتبر عائدا للفرد ومحفزا له، ولذلك سنتطرق الى علاقة نظام الأجور بالرضا الوظيفي.

### المبحث الثاني: علاقة نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل ومن ضمن هذه العوامل نظام الأجور باعتبار الاجور أحد مكوناته لأنه يعتبر أحد العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولذلك لا بد أن نتطرق الى دراسة العلاقة بين الأجور كأحد مكونات نظام الأجور وبعض المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي، كعلاقته

<sup>(1)</sup>: عبد البارى إبراهيم درة زهير نعيم الصباح، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر الأردن، عمان، 2010،ص:401.

بالأداء و مردودية العاملين ومعدل دوران العمل ومعدل التغيب والروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين. ولتوضيح ذلك اعتمدت الخطة التالية:

المطلب الأول: علاقة نظام الأجور والرضا الوظيفي بأداء العاملين

المطلب الثاني: علاقة نظام الأجور بإنتاجية ومردودية العاملين

المطلب الثالث: علاقة نظام الأجور بمعدل دوران العمل ومعدل تغيب العاملين

المطلب الرابع: علاقة نظام الأجور بالروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين

المطلب الأول: علاقة نظام الأجور والرضا الوظيفي بأداء العاملين

يعرّف الأداء بأنه " الأساس الذي من خلاله يتمّ الحكم على فعالية الأفراد والجماعات، ويقصد به من

زاوية أخرى انجاز هدف أو أهداف المنظمة".<sup>(1)</sup>

ويعتبر نظام الأجور أحد العوامل المؤثرة في الأداء فمن خلاله يمكننا معرفة رضا الفرد من عدمه باعتباره ينعكس على مستوى أدائه. وعليه سنتطرق الى العلاقة الموجودة بين نظام الجور و الرضا الوظيفي بأداء الفرد، إن ممارسة العمال لعملهم والمهام الموكلة إليهم بطريقة صحيحة وسليمة تضمن فعالية أداء كافة أفراد المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبالتالي تقدمها وتطورها واستقرارها، ويقصد بالأداء الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني ويعتقد العديد من الأفراد أن العامل الراضي هو عامل منتج فقد افترض العديد من الباحثين أن العلاقات الإنسانية الطيبة ستؤدي إلى مستوى الأداء العالي، وأن الأداء العالي يؤدي إلى رضا عالي، ويتأثر أداء العامل بعدة عوامل وأهمها نظام الأجر كالتعويضات و الإقتطاعات، المطبق في المؤسسة، فإذا كان عادلا ويحقق له متطلباته سيولد لديه شعور بالعدالة و الراحة والانتماء، مما يدفعه إلى القيام بعمله على نحو مرضي، وبالتالي شعوره بالرضا في عمله، وفي الحالة المعاكسة فإنه يؤدي إلى انخفاض أدائه وبالتالي انخفاض رضاه عن العمل، وهنا توجد علاقة طردية بين الأجور والأداء والرضا الوظيفي. إذن الأداء يسبب الرضا وهذا من خلال حصول الفرد على أجر يناسب أداءه.<sup>(2)</sup>

أي أن الأجر هو من أهم الأسباب التي تحقق للعامل رضاه عن عمله ويتجلى ذلك من خلال الأداء الجيد للوظائف التي يكلف بالقيام بها.

<sup>(1)</sup>: مصطفى كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2008، ص: 172.

<sup>(2)</sup>: سامر جلدة، السلوك التنظيمي - النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص: 75.

ان الأداء الجيد كما ذكرنا يرتبط بوجود نظام للأجور جيد مما يحقق إنتاجية ومردودية جيدة للعاملين وعليه يتحتم علينا معرفة علاقة نظام الاجور بمستوى انتاجية و مردودية العاملين.

### المطلب الثاني: علاقة نظام الأجور بإنتاجية و مردودية العاملين

تختلف الإنتاجية باختلاف القصد من المفهوم، هل يقصد بها كونها علاقة ممثلة بين المخرجات والمدخلات أم يقصد بها قياس مدى النجاح في إنجاز مهمة معينة، ويؤثر اختلاف المفهوم تبعاً لتعدد طرق قياس الإنتاجية وفي مدلولها من حيث المحتوى الاقتصادي أو من وجهة نظر الفكر الإداري.<sup>(1)</sup>

و تعرف الإنتاجية أنها المخرجات الملموسة وغير الملموسة التي تعكس مسؤولية القيادات الإدارية نحو مواجهة أو تجاوز التحديات التي تفرضها معايير الأداء المقبولة والمحددة سلفاً في ضوء الأهداف و البرامج الزمنية المرسومة بوضوح ودقة، وذلك من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة وتبني نمط تنظيمي صحي ومواكبة التغيرات والقدرة على إحداثها في حدود الإمكانيات و الظروف المتاحة.<sup>(2)</sup>

أما علاقة الإنتاجية بالرضا الوظيفي للعاملين بدأت حركة العلاقات الإنسانية تطرح فكرة أن الاتجاهات النفسية للعاملين أي رضاهم عن العمل يؤثر في إنتاجيتهم و أدائهم لأعمالهم إلى جانب أنماط أخرى في سلوكهم. ومن بين العناصر التي تزيد رضا العاملين عن العمل هو نظام الأجور، فحصول العامل عن الأجر المناسب باعتباره من مكونات نظام الأجور يحسسه بالرضا وهذا ما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته. فالعامل السعيد في عمله عامل منتج بل وقد أكدتها هذه الحركة في أبحاثها و دراساتنا، وقدمت العلاقة بين الأجر والأداء كعلاقة نسبية بين الرضا كمتغير مستقل والأداء كمتغير تابع. وتبرير هذه العلاقة يعود حسب حركة العلاقات الإنسانية إلى فكرة بسيطة مفادها أن العامل الذي يرتفع رضاه عن الأجر الذي يتحصل عليه مقابل عمله ستزداد حماسه لأداء وظيفته فترفع بذلك إنتاجيته، وبالعكس فإن العامل الذي يقل رضاه عن الأجر الذي يتقاضاه ستقل حماسه وإقباله على عمله ونقل لديه مشاعر الامتنان والولاء لوظيفته ومنظمته وبالتالي تقل إنتاجيته.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>: عزيزي نوال، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة بلدية وجانة،(مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة جيجل، 2010، ص:61).

<sup>(2)</sup>: الصديق منصور، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003، ص:97.

<sup>(3)</sup>: عزيزي نوال، مرجع سبق ذكره، ص-ص:61-62.

فربط إنتاجية العاملين بنظام الأجور هو أن يحصل الفرد العامل على أجر يتناسب وكمية أو قيمة إنتاجية أي زيادة مقدار الأجر مع كل زيادة يحققها الفرد في حجم إنتاجيته، مع ثبات الشروط والعوامل الأخرى وبذلك فإن مبدأ ربط إنتاجية العامل لمدى ملائمة وعدالة الأجر الذي يتقاضاه يعتبر حافزا لزيادة إنتاجيته من حيث الكم والنوع.<sup>(1)</sup>

فمن ضمن المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي نجد معدل دوران العمل ومعدل تغيب العاملين وهما يتأثران بعوامل عدة منها نظام الأجور، وعليه سنتطرق إلى العلاقة الموجودة بين نظام الأجور وكل من معدل دوران العمل ومعدل تغيب العاملين.

### المطلب الثالث: علاقة نظام الأجور بمعدل دوران العمل ومعدل تغيب العاملين

إن ارتفاع معدل دوران العمل يعود إلى عدة مشاكل مادية تتحملها المؤسسة ومن هذه المشاكل المادية نجد نظام الأجور والأجر باعتباره من مكونات نظام الأجور وفيما يلي سنوضح علاقة نظام الأجور بمعدل دوران العمل.

#### أولا :علاقة نظام الأجور بمعدل دوران العمل

يعتبر ترك العمل عن استقالة العامل من منطقة بشكل إرادي أو غير إرادي، وينتج من هذه الاستقالة زيادة في تكاليف الإحلال والتوظيف والاختيار والتكوين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم التنظيمي فهي بذلك تفقد عامل كفاءته وخبرته، وهذا ما يحتم عليها البحث عن مستخلفين والتي تكون ملزمة بتكوينهم لتحمل المسؤوليات التي تنتظرهم.<sup>(2)</sup>

بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعاضم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد العاملين ذوي الأداء و الخبرات العالية.<sup>(3)</sup>

ويقصد بمعدل دوران العمل نسبة دخول وخروج الأفراد من أحد الأقسام أو المنظمات لسبب أو لآخر وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم أو المنظمة فقط، وبالتالي فإن ارتفاع او انخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظم والسياسات وطبيعة المناخ الإنساني السائد في المنظمة مثل سياسة نظام الأجور .وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين الرضا عن نظام الأجر ومعدل دوران العمل

<sup>(1)</sup>: الصديق منصور، سليمان الفارسي، مرجع سبق ذكره، ص:97.

<sup>(2)</sup>: Stephen Robbins et autres, **comportements organisationnels** 12 ed , Pearson éducation , France,2006,p99

<sup>(3)</sup>: رابوية حسن، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001،ص:175.

بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى رضا العامل عن نظام الأجر يكون معدل دوران العمل منخفضاً، وكلما كان الرضا عن نظام الأجر منخفضاً كان دوران العمل مرتفعاً.<sup>(1)</sup>

إن ارتفاع معدل تغيب العاملين يعود إلى عدّة عوامل ومن ضمن هذه العوامل نجد نظام الأجور، فعدم وجود عدالة في نظام الأجور سيؤثر سلباً على انضباط العاملين ويؤدي إلى ارتفاع معدل تغيبهم .

### ثانياً: علاقة نظام الأجور بمعدل تغيب العاملين

يعرف التغيب عموماً بأنه " نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وتعود أسبابه لمتغيرات عديدة كالمرض وعطل الأمومة وحوادث العمل والعطل الممنوحة لأسباب عائلية أو إدارية وعطل غير موافق عليها أو عطل ممنوحة للعاملين في إطار التكوين خارج المنظمة." <sup>(2)</sup>

كما يعرف معدل التغيب بأنه تلك الحالة الإدارية لعدم الالتحاق بمنصب العمل دون وجود مبرر قانوني.<sup>(3)</sup>

ولقد تم تقسيم عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية كما يلي:

**1-العوامل الشخصية:** تتمثل هذه العوامل في السن و الحالة الصحية و الجنس و الحالة العائلية و المستوى التأهيلي و الأقدمية و النشاطات الشخصية المتعلقة بالعمل و ظروف السكن و المواصلات.

**2-العوامل المهنية:** تشير إلى مستويات التأهيل و تأثير الظروف الإجتماعية للعمل و التي تشمل نمط الإتصال و طريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة و الإشراف و جماعة العمل.

وقد اكد بعض الباحثين على وجود علاقات قوية بين عدم الرضا الوظيفي ومعدل التغيب، وان

ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض نسبتي التغيب و التسرب الوظيفي.<sup>(4)</sup>

يعبر مستوى التغيب عن هروب الفرد من الواقع العملي و الذي يكون المتسبب الرئيسي فيه هو حالات عدم الرضا الوظيفي. و تجدر الإشارة هنا أن من بين أهم حالات الرضا نجد عدم رضا العاملين عن

(1): أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص:140.

(2): نوال عزيزي، مرجع سبق ذكره، ص:56.

(3): أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص:148.

(4): نوال عزيزي، مرجع سبق ذكره، ص:56.

الأجر الذي يتقاضونه مقابل عملهم. أي ان هناك علاقة بين معدل التغيب و مستوى الرضا عن نظام الأجر.<sup>(1)</sup>

وعليه فالتغيب يعتبر كنتيجة لعدم الرضا عن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل عمله إذ لا يجد المورد البشري علاجاً لحالة عدم الرضا إلا من خلال الهروب و التغيب عن العمل .  
إن الروح المعنوية للأفراد تعد من المؤشرات الهامة وكذا الولاء التنظيمي للعاملين فهما يتأثران بنظام الأجر، وسنوضح علاقة كل منهما بنظام الأجر حسب المطلب التالي .

### المطلب الرابع: علاقة نظام الأجر بالروح المعنوية و الولاء التنظيمي للعاملين

ولإبراز علاقة نظام الأجر بالروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين كما سيتم التطرق اليهما علي التوالي :

#### أولاً: علاقة نظام الأجر بالروح المعنوية

تعتبر الروح المعنوية من المفاهيم السلوكية التي حظت باهتمام الباحثين في السلوك الإنساني ويقصد بالروح المعنوية تلك الروح أو المزاج السائد بين جماعة من الأفراد الذين يتميزون بالشعور بالثقة في الجماعة وكذلك الشعور بالولاء اتجاهها والاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها و عليه فالروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموع افراد هذه الجماعة و تشير الروح المعنوية إلى وظيفة الجماعة و وحدتها و تماسكها.<sup>(2)</sup>

وهي عبارة من محصلة مشاعر الرضا التي يحوزها العامل نتيجة لإشراكه في الجماعة و الروح المعنوية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي لوجود علاقة سببية بينهما، فزيادة الروح المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والعكس، وبالتالي فالرضا عن الأجر من العوامل المؤثرة في رفع أو خفض الروح المعنوية وذلك لأن الأجر هو المصدر الأساسي لغالبية العمال لسد احتياجاتهم، و لإبراز علاقة الأجر بمستوى الروح المعنوية نجد أن الفرد يعمل من أجل إشباع حاجاته المادية ولكن قد تكون الأجر مرتفعة لكننا نجد استجابة مختلفة لدى العمال، فمنهم من يكون راضياً ومنهم من يكون أقل رضاء، فالأجر المرتفع يمكن الفرد من تلبية احتياجاته ومتطلبات الحياة وإشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية لديه، مما ترفع من معنوياته.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup>: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص، 148.

<sup>(2)</sup>: راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص، 202.

<sup>(3)</sup>: نفس المرجع ، ص: 202.

وبالتالي فإن الأجور تؤدي إلى رفع الروح المعنوية، و التي بدورها تؤدي إلى الرضا الوظيفي للعمال. ومن بين الأبحاث والدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية و نظام الأجور والإنتاج نجد الدراسة المرتبطة بمقارنة إنتاج خمسة مصانع لصناعة السفن كانت تختلف فيما بينها في مستوى الروح المعنوية، حيث بينت الدراسة وجود علاقة نسبية دائرية بين رضا الفرد العامل على الأجر وارتفاع روحه المعنوية، الأمر الذي انعكس إيجابا على إنتاجيته بمعنى أن ارتفاع الروح المعنوية للعامل بسبب رضاه عن الأجر تؤدي إلى زيادة الإنتاج، وزيادة الإنتاج بدوره يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية.<sup>(1)</sup>

### ثانيا :علاقة نظام الأجور بالولاء التنظيمي للعاملين

لكي تفهم المنظمة سلوك العاملين المتعلق بالعمل فهما تماما يجب معرفة الاسباب و العناصر التي يمكن ان تحقيق الرضا الوظيفي لهم و أن تهتم بمشاعرهم اتجاه المؤسسات التي يعملون بها، وهذا ما يسمى بالالتزام الوظيفي الذي يعكس مدى توحيد العاملين مع مؤسساتهم وتعلقهم بها. وحتى تتجح المنظمة في أعمالها في ظل محيط يتميز بالديناميكية أين يتم إسناد العمل إلى فرق العمل التي لا بد أن تتصف بالمرونة، ولهذا عليها التركيز على روح الانتماء والمواطنة لدى العاملين، بحيث يقبلون على مساعدة الأطراف الآخرين في الجماعة، و المبادرة إلى تكلمة و إتمام المهام الإضافية وتجنب النزاعات واحترام الرسالة المرتبطة بالقواعد الصادرة عن رؤساء المنظمة، وتحدي العوائق التي تصادفهم في العمل و هذا كله يشير إلى ارتفاع ولاءهم للمنظمة.<sup>(2)</sup>

ولهذا فعلى كل منظمة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها تحقيق أهدافها ، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار تحقيق أهداف عمالها، وبالتالي تنمي لديهم مشاعر الانتماء، و يشعر العامل أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المنظمة التي ينتمي إليها على السواء، ويشير الولاء إلى الخضوع المصحوب بالوفاء.<sup>(3)</sup>

وما يمكن قوله أنه من تنمية العاملين و الحصول على إخلاصهم وزيادة انتمائهم للمنظمة لا بد من تحقيق العدالة في معاملتهم و العدالة في توزيع الأجور.

(1): نوال عزيزي، مرجع سبق ذكره، ص-ص:62-63.

(2): نفس المرجع ، ص:63.

(3): حاروش نظيرة و آخرون، أثر نظام الأجور على الرضا الوظيفي، (مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيجل، 2008، ص:75).

### خلاصة الفصل الثاني

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم الرضا وإلى نظرياته ومحدداته و خصائصه، كما تم دراسة العلاقة بين نظام الأجور وبعض المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي وأداء العاملين وإنتاجية العاملين وكذا علاقة نظام الأجور بمعدل دوران العمل ومعدل التغيب ، وفي الأخير علاقة نظام الأجور بالروح المعنوية والولاء التنظيمي، وبالتالي نستخلص أن نظام الأجور بمختلف مكوناته من أجور وتعويضات وعلاوات تعتبر حوافز للعمل، لأن تحسين نظام أجور العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهود طمعا في الحصول على عائد أكبر ، ومنه يؤدي إلى رضا العامل مما ينعكس إيجابا على إنتاجية المؤسسة، و هذا ما سنبينه في الفصل الثالث .

## الفصل الثالث:

دراسة تأثير نظام الأجور  
في الرضا الوظيفي بمديرية  
التجارة لولاية جيجل.

#### تمهيد:

بعد الانتهاء من دراسة الجانب النظري لهذا الموضوع و الذي تناولنا في فصله الأول الإطار النظري لنظام الأجور ثم في فصله الثاني دور نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي، وعليه سأحاول في هذا الفصل القيام بدراسة تطبيقية لأثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل. والهدف من هذه الدراسة الميدانية هو الربط بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي في مديرية التجارة لولاية جيجل.

ولدراسة هذا الجانب من البحث إعتمدت على المعلومات التي قمت بجمعها من الوثائق الرسمية المتوفرة في مديرية التجارة لولاية جيجل، بالإضافة إلى تصميم الإستبانة الموجهة لمختلف العمال، ولإيضاح ذلك قسمت هذا الفصل إلى مبحثين وفق الخطة التالية :

#### المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية جيجل

#### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وعرض وتحليل البيانات و النتائج

### المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية جيجل

من أجل تقديم مديرية التجارة لولاية جيجل ومعرفة ما تحتويه من مهام وأهداف ، وكيف تكونت هذه المديرية و معرفة مختلف المصالح و الفروع التي تتكون منها وكذا العناصر المكونة لنظام الأجور مع إعطاء أمثلة عن كيفية حساب الأجور في المديرية، فقد إعتمدت على الملاحظة و المقابلة المباشرة ولإيضاح ذلك قمت بتقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة لولاية جيجل

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة جيجل

المطلب الثالث: العناصر المكونة لنظام الأجور حسب القانون الأساسي العام للعامل

المطلب الرابع: كيفية حساب الأجر في مديرية التجارة جيجل مع عرض أمثلة

المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة لولاية جيجل

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مراحل تطور مديرية التجارة ، ثم سنقوم بإعطاء تعريف للمديرية ، و في الأخير سنقوم بإيضاح مهام مديرية التجارة لولاية جيجل .

#### أولاً: تعريف مديرية التجارة لولاية جيجل

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا و وظيفيا لوزارة التجارة و تسمى بالمصالح الخارجية. أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي الذي يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها<sup>(1)</sup>، و التي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة و تنظيم النشاطات التجارية و المهن المقننة و الرقابة الاقتصادية و قمع الغش .

تقع مديرية التجارة لولاية جيجل في الجهة الشرقية لمدينة جيجل بالكilومتر الثالث (03) ، وهي توظف حاليا 197 موظفا دائما ، إضافة إلى 18 موظفا متعاقدا. موزعين عبر المفتشيات الإقليمية الفرعية لمصالح التجارة بالولاية.

(1): الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التجارة، المرسوم التنفيذي رقم (03-409) مؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ

نوفمبر 2003، يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها، الصادر في الجريدة الرسمية ،العدد 68، في 9 نوفمبر

2003، ص16.

### ثانيا: مراحل تطور المراقبة

تطورت المراقبة منذ عهد الاحتلال، أين انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة إلى أوروبا و التي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش والتدليس لسنة 1905 و سنة 1919 المتعلق بحماية البضائع و كذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادر سنة 1930.

وبعد الاستقلال تم إنشاء مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة و قمع الغش للمواد الفلاحية النباتية و الحيوانية و هذا طبقا للأحكام و القوانين الصادرة سنة 1966 و المتضمنة للقانون الجبائي والقانون المتعلق بالعلامة التجارية ، بالإضافة الى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار وتكوينها والتصريح بها من قبل المنتجين و البائعين ، و كان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الاقتصاد الوطني والمستهلك مع مراعاة حقوقه وسلامته ، وتماشيا و التطورات الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية لاسيما منها التفتح على العالم بتحرير السوق و رفع الاحتكار على التجارة الخارجية لإعطاء فرصة وحرية أكبر للمبادرة للخواص بالاستيراد و التصدير و الانتاج والتصنيع.

وبعدها تحولت مصالح المراقبة الى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة ، حيث صدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كالقانون المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك<sup>(1)</sup>، وكذا الأمر المتضمن قانون المنافسة و تعديل بعض أبواب قانون العقوبات بالإضافة الى عدة نصوص تنظيمية و تطبيقية للنصوص التشريعية السابقة الذكر<sup>(2)</sup>.

وللتعرف أكثر على مديرية التجارة فلا بد من ذكر المهام التي تقوم بها والتي سنتطرق إليها فيما يلي.

### ثالثا: مهام مديرية التجارة لولاية جيجل

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في:

تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش .

(1): الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التجارة، القانون رقم (89-02) مؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق لـ 07 فبراير

1989 ، يتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك الصادر في الجريدة الرسمية ،العدد 06، في 08 فبراير 1989 ،ص 4 .

(2): الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التجارة، الأمر رقم (95-06) مؤرخ في 23 شعبان 1415 الموافق 25 يناير

1995، يتعلق بالمنافسة، الصادر في الجريدة الرسمية ،العدد 09، في 22 رمضان 1415 الموافق لـ 11 فبراير 1995 ،ص 13.

ومن مهام مديرية التجارة نذكرها كمايلي (1):

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من أجل تكييفها.
- السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين.
- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.
- متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية و / أو الاستراتيجية.
- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها، عند الاقتضاء.
- وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات خارج المحروقات.
- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية.
- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية.
- تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم.
- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.
- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات.
- اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.
- تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.

(1): الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التجارة، الأمر رقم ( 95-06 ) مؤرخ في 23 شعبان 1415 الموافق 25 يناير 1995، مرجع سبق ذكره، ص ص: 16-17 .

ان لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي و الذي يبين المهام و الصلاحيات و المسؤوليات ،ولمعرفة هذه المهام و ايضاحها أكثر سنتطرق إليها بالشرح فيما يلي.

#### المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة جيجل

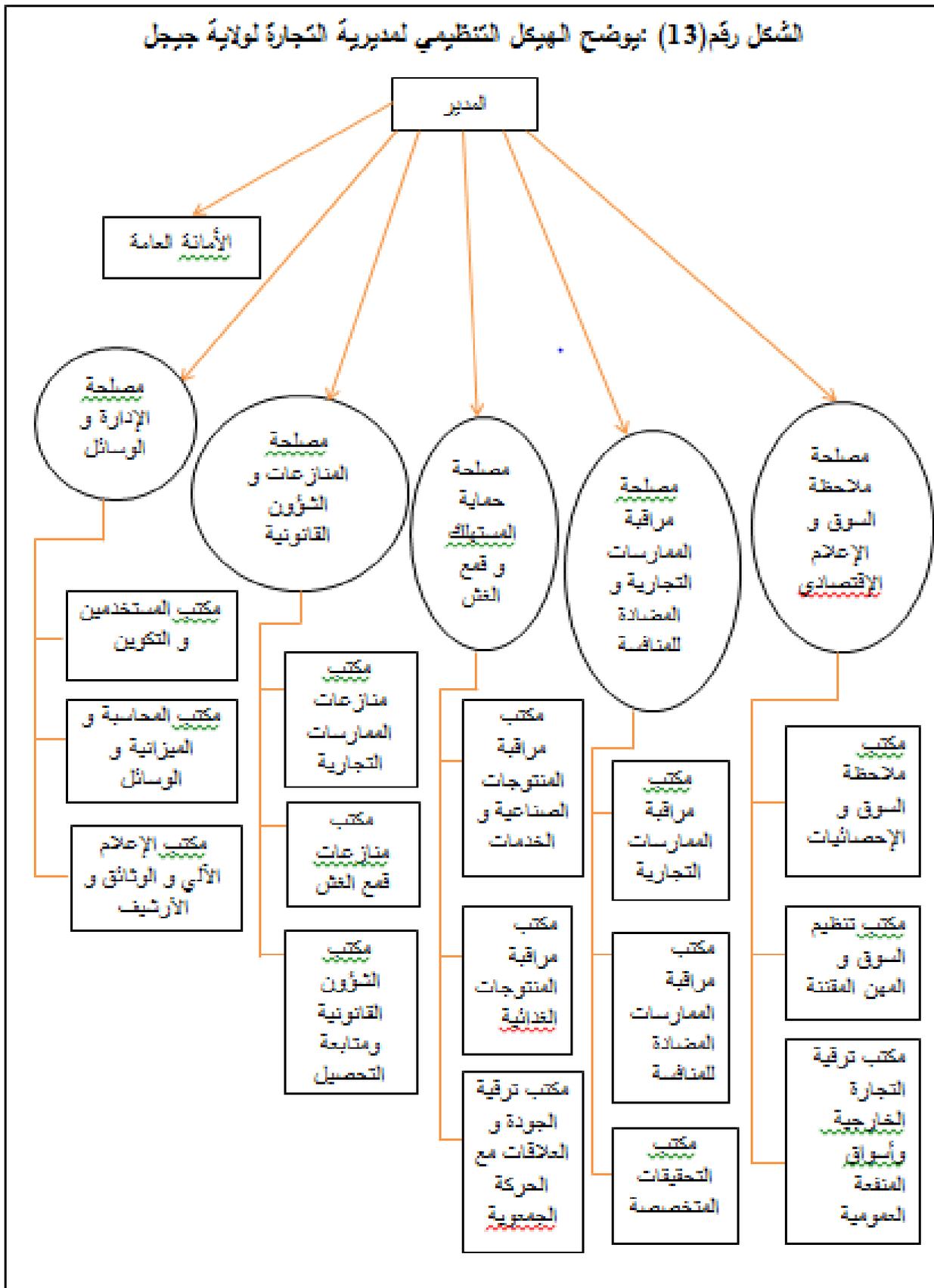
إن السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب من أجل تحديد الصلاحيات و المسؤوليات، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق هدف المنظمة، كما يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الإتصال فيها. وطبقا للقرار الوزاري المشترك الذي يتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة في مكاتب<sup>(1)</sup>.

حسب ما يوضحه الشكل رقم (13) التالي:

---

<sup>(1)</sup>: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التجارة، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 الموافق لـ 16 غشت سنة 2011، الذي يتضمن تنظيم المديريات الولائية للتجارة و المديريات الجهوية للتجارة في مكاتب ، الصادر في الجريدة الرسمية ،العدد 24، في 03 جمادى الثانية 1433 ،الموافق لـ 25 أبريل 2012 ،ص- ص 41، 42 .

الشكل رقم (13) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية جيجل



المصدر: الوثائق الداخلية لمديرية التجارة جيجل.

من خلال الهيكل التنظيمي نجد انه يحتوي على (5) مصالح تنظم كل مصلحة في مكاتب عددها (3) على الأكثر، وتحدد مهام كل مصلحة و المكاتب المنتمية إليها كما يلي:

**أولاً: المدير:** هو المسير الأول والمسؤول عن تسيير الإدارة بأكملها، و بالتالي فهو يتعامل مع كل الوثائق الموجودة في المديرية وجميع المفتشيات الفرعية لـ جيجل و الطاهير و الميلية و ميناء جن جن ويراقبها. وعليه فهو يتعامل مع كل رؤساء المصالح و المفتشيات بدون استثناء، وهو على يقين بما يجري داخلها، كما يستقبل كل مراسلات الهيئات الداخلية ومراقبة الإمضاءات و القيام بالإمضاء شخصيا.

**ثانياً: الأمانة العامة:** وتكمن مهمتها في أنها مسؤولة عن إعداد مختلف الوثائق، كما تنظم الزيارات و اللقاءات الموجهة للمدير من قبل الغير وهي عاملة بالإعلام الآلي.

**ثالثاً: مصلحة ملاحظة السوق و الاعلام الاقتصادي:** و تتكون هذه المصلحة من (3) مكاتب وفيما يلي سنعرض مهام كل مكتب من هذه المكاتب الثلاثة كما يلي:

#### 1- مكتب مراقبة السوق و الاحصائيات: وتتمثل مهام هذا المكتب في:<sup>(1)</sup>

- ملاحظة الأسعار ومتابعة التموين ثم إعداد تقارير يومية ، أسبوعية ، شهرية و سنوية بخصوص متابعة مستوى التموين و ملاحظة الأسعار من خلال تتبع منحنى الأسعار للمواد الواسعة الإستهلاك و الأسباب المحتملة لأي خلل في التموين.

- متابعة يومية لمستوى تموين السوق المحلية من مادة الحليب المبستر والكميات الموزعة يوميا من طرف الوحدات الإنتاجية المحلية.

- اعلام المستهلك بمتوسط أسعار المواد الواسعة الإستهلاك عن طريق الإذاعة أيام الأحد، الثلاثاء و الخميس.

- إعلام الجهة الوصية بأي خلل في التموين أو أي ظاهرة غير صحية تضر بالمستهلك أو الإقتصاد الوطني.

- محاربة الإحتكار عن طريق مراقبة مناطق التموين الممثلة في غرف التبريد وإعداد تقرير شهري.

- متابعة نشاط الوحدات الإنتاجية خصوصا المطاحن و الملبينات.

- إعداد إحصائيات بخصوص عدد تجار الولاية حسب قطاعات النشاط و حسب البلديات.

- الرد على مختلف المراسلات الواردة إلى المكتب.

<sup>(1)</sup>: مقابلة مع السيد : بلغول بلال رئيس مكتب مراقبة السوق و الإحصائيات، بتاريخ 2017/03/15 ،الساعة 14:00 مساء.

2- مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة: و تتمثل مهام هذا المكتب في:<sup>(1)</sup>

- متابعة النشاطات المقننة و التي تخضع للتراخيص من أجل الموافقة المبدئية.
- تنظيم و تأطير أسواق التجزئة، الجملة و الأسبوعية .. إلخ على مستوى الولاية .
- متابعة و دراسة الملفات المتعلقة بإنشاء الفضاءات التجارية.
- وضع المخطط السنوي لمداومة التجار بمناسبة الأعياد و العطل.
- متابعة وضعيات مشاريع إنجاز الأسواق الجوارية بالتنسيق مع بلديات الولاية المشرفة على عملية الإنجاز.

3- مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية

و تتمثل مهامه في:<sup>(2)</sup>

- متابعة ملفات الإعفاءات من الحقوق الجمركية.
- متابعة ملفات رخص الإستيراد والتصدير للمنتجات و البضائع.
- متابعة ملفات تعيين عامل أو إطار لتمثيل مؤسسة استيراد لدى مفتشية المراقبة على الحدود.
- متابعة ملفات دفاتر الشروط لتصدير بعض المنتجات ومنه إصدار شهادات من أجل تصدير هذه المنتجات .

رابعا: مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية: و تتكون هذه المصلحة من (3) مكاتب وهي كما يلي:

1- مكتب منازعات الممارسات التجارية

و تتمثل مهامه في:<sup>(3)</sup>

- تسيير المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة الخاصة بالممارسات التجارية بالتنسيق مع العدالة.
- مراجعة المحاضر المحررة الخاصة بالممارسات التجارية من حيث الشكل و المضمون.
- معالجة المحاضر المحررة من طرف أعوان الرقابة و المصالح المساعدة (الدرك و الشرطة).
- إتمام الإجراءات القانونية المتعلقة بالمخالفات (الغلق الإداري، الشطب، الحجز .. إلخ).

(1) مقابلة مع السيد: صوادق شريف، رئيس مكتب تنظيم السوق و المهن المقننة، بتاريخ 2017/03/08، الساعة 09:15 صباحا.

(2) مقابلة مع السيد: بومسلات يسين، رئيس مكتب ترقية التجارة الخارجية و أسواق المنفعة العمومية، بتاريخ 2017/03/08، الساعة 10:00 صباحا.

(3) مقابلة مع السيد: عبد السلام بوتازير، رئيس مكتب منازعات الممارسات التجارية، بتاريخ 2017/03/14، الساعة 09:30 صباحا.

## 2 - مكتب منازعات قمع الغش

وتتمثل مهامه في:<sup>(1)</sup>

- تسيير المنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة الخاص بقمع الغش بالتنسيق مع العدالة والمصالح المعنية.
- مراجعة المحاضر المحررة الخاصة بقمع الغش من حيث الشكل و المضمون.
- معالجة المحاضر المحررة من طرف أعوان الرقابة و المصالح المساعدة (الدرك و الشرطة).
- إتمام الإجراءات القانونية المتعلقة بالمخالفات (الغلق الإداري والشطب والحجز .. إلخ).

## 3- مكتب الشؤون القانونية و متابعة التحصيل

وتتمثل مهامه في:<sup>(2)</sup>

- الرد على الشكاوي الواردة إلى المصلحة و تدقيق مدى قانونيتها من عدمه، وتبيان اللبس في النصوص القانونية.

- إرسال الملفات المدروسة من طرف الممارسات التجارية و قمع الغش إلى المصالح القضائية المختصة إقليميا محكمة جيجل والطاهير و الميلية.

- جلب فهرس الأحكام القضائية الصادرة بخصوص الملفات المرسلة.

- إعداد حصائل شهرية و ثلاثية و سداسية و سنوية.

- التنسيق مع مصالح الأمن و الدرك بخصوص الملفات التي يعدونها ضد المخالفين للقواعد المطبقة على الممارسات التجارية وكذلك شروط ممارسة الأنشطة التجارية.

### خامسا: مصلحة مراقبة الممارسات التجارية و المضادة للمنافسة

تتكون هذه المصلحة من (3) مكاتب. وتتمثل مهمة كل مكتب فيما يلي:

#### 1- مكتب مراقبة الممارسات التجارية: وتتمثل مهامه في:<sup>(3)</sup>

- إنجاز التحقيقات المفتوحة من طرف وزارة التجارة حول بعض المواد ذات الطبيعة الإستراتيجية.
- متابعة و دراسة ملف شكاوي المواطنين و المتعاملين واتخاذ الإجراءات المناسبة و الرد عليها.

<sup>(1)</sup>: مقابلة مع السيد: ليول عزيز، رئيس مكتب منازعات قمع الغش، بتاريخ 2017/03/26، الساعة 09:15 صباحا.

<sup>(2)</sup>: مقابلة مع السيد: بوصولب أحمد، رئيس مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل، في 2017/03/09، الساعة 09:25 صباحا.

<sup>(3)</sup>: مقابلة مع السيد: حكيم زيون، رئيس مكتب الممارسات التجارية، في 2017/03/27، الساعة 10:00 صباحا.

- متابعة ملف الملبنات من أجل الحصول على الكميات المشتراة من بودة الحليب المبستر وحليب البقرة وكذا كمية الإنتاج اليومي من أكياس الحليب المبستر و حليب البقرة ، ثم تقديم حصيلة شهرية للمديرية الجهوية للتجارة سطيف.

- إعداد البرنامج اليومي للخرجات الميدانية لمفتشي الرقابة لمراقبة جميع الأنشطة التجارية .

- إستقبال المحاضر المحررة من قبل المفتشين ثم إرسالها إلى مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية.

- انجاز التحقيقات المفتوحة من طرف بعض المديريات حول المتعاملين الناشطين التابعين لولاية جيجل.

## 2- مكتب التحقيقات المتخصصة: وتتمثل مهامه في: (1)

- متابعة الوحدات الإنتاجية مثل المطاحن وكذا مراقبة مدى شفافية الممارسات التجارية للمتعاملين مع هذه المطاحن.

- فتح تحقيقات متخصصة من أجل كشف المتهربين و السجلات التجارية الوهمية لبعض المتعاملين.

## 3- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: وتتمثل مهامه في: (2)

- متابعة ملف مادة الإسمنت وفتح تحقيقات حول شفافية المعاملات التجارية للمتعاملين الإقتصاديين المتومنين من هذه المادة.

- تبليغ المديرية الجهوية للتجارة عن أي ظاهرة تمت ملاحظتها في السوق تكون منافية للمنافسة.

- الكشف عن المؤشرات و الظواهر المضادة و المنافية للمنافسة في السوق ثم إرسال تقرير عن هذا

المؤشر لإعلام المديرية الجهوية للتجارة من أجل إعلام جميع المديريات التابعة لها بخصوص فتح تحقيق حول إمكانية وجود هذه الظاهرة على مستوى كل سوق تابع لها.

سادسا: مصلحة حماية المستهلك و قمع الغش: تتكون هذه المصلحة من (3) مكاتب. وتتمثل مهمة كل مكتب فيما يلي:

## 1- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية و الخدمات: وتتمثل مهامه في: (3)

- مراقبة المواد الصناعية المعروضة للبيع على مستوى السوق المحلية.

- متابعة وحدات إنتاج المواد الصناعية على المستوى المحلي.

(1): مقابلة مع السيد:عبد الطيف بونس، رئيس مكتب التحقيقات المتخصصة، في 27/03/2017، الساعة 09:00 صباحا.

(2): مقابلة مع السيد:بومهرز العربي، رئيس مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة، في 26/03/2017، الساعة 10:00 صباحا.

(3): مقابلة مع السيد:عميرة سفيان، رئيس مكتب مراقبة المواد الصناعية و الخدمات، في 09/03/2017، الساعة 11:00 صباحا.

- استقبال مراسلات المديرية الجهوية للتجارة بخصوص المواد الصناعية غير المطابقة و التي تم العثور عليها في مستوى نطاق الولايات الأخرى و البحث عنها محليا واتخاذ الإجراءات المناسبة.
- اقتطاع العينات على المواد الصناعية من اجل اجراء التجارب و التحاليل عليها.
- تحسيس المواطنين وتوعيتهم حول نوعية المواد الصناعية و المخاطر الناجمة عن الإستعمال السيء لها عبر حصص إذاعية.

## 2- مكتب ترقية الجودة و العلاقات مع الحركة الجمعوية: وتتمثل مهامه في:(1)

- المراقبة الوقائية و التحسيسية لمطاعم المؤسسات التربوية ومراكز التكوين و الجامعات.
- تنظيم أبواب مفتوحة على الجودة و حماية المستهلك.
- متابعة ملفات خاصة مخابر تأدية الخدمات و الرقابة الذاتية.
- إجراء لقاءات مع المتعاملين الإقتصاديين بخصوص شرح القوانين التنظيمية المتعلقة بكل قطاع.
- المشاركة في الحملات التحسيسية مع الهيئات الأخرى مثل البيئة ،الجامعة، الفلاحة، الصحة و التربية.

## 3- مكتب مراقبة المنتوجات الغذائية: وتتمثل مهامه في:(2)

- مراقبة المحلات التجارية والمواد الغذائية والمواد الأولية بكافة أنواعها.
  - إعلام المستهلك بضرورة الإلتزام بإعلام البيانات الضرورية بالمنتوج (الوسم).
  - إقتطاع العينات للمواد الغذائية بغرض إجراء التحاليل و الإختبارات عليها.
  - متابعة وحدات الحليب و المشروبات الغازية و المياه المعدنية من حيث الجودة و مكونات المنتوج.
  - متابعة ملفات المذابح واللحوم الحمراء و البيضاء بالتنسيق مع مديرية المصالح الفلاحية.
  - مراقبة شروط نظافة وسلامة المنتجات والمواد الأولية، شروط الحفظ والتخزين وأمن وظروف العمل.
- سابعاً: مصلحة الإدارة و الوسائل: تتكون هذه المصلحة من (3) مكاتب. وتتمثل مهمة كل مكتب فيما يلي:

## 1- مكتب الاعلام الآلي و الوثائق و الأرشفة: وتتمثل مهامه في:(3)

- تحيين وإثراء الموقع الإلكتروني للمديرية.
- صيانة عتاد الإعلام الآلي والشبكة الداخلية.
- إستقبال وإرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني وتتبعه.

(1): مقابلة مع السيدة: مقابلة مع السيدة دشمي فادية، رئيسة مكتب ترقية الجودة، في 07/03/2017، الساعة 09:45 صباحاً.

(2): مقابلة مع السيدة بولعراق نجاه، رئيسة مكتب مراقبة المنتجات الغذائية، في 07/03/2017، الساعة 10:15 صباحاً.

(3): مقابلة مع السيدة ايمان بن عليوش، رئيسة مكتب الاعلام الآلي والوثائق والأرشفة، في 16/03/2017، على 10:15 صباحاً.

- تتبع عمليات إعداد مختلف التطبيقات المدمجة في أجهزة الإعلام الآلي في المديرية مثل: سجل كوم.
- ترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الواردة من جميع مصالح المديرية في مكتب الأرشيف.

## 2- مكتب المستخدمين و التكوين: وتتمثل مهامه في:<sup>(1)</sup>

- متابعة المسار المهني للموظفين منذ إضائه محضر التنصيب الى فترة تقاعده.
- انجاز مقررات الترسيم و الترقية و الترقية للموظفين.
- انجاز مقررات حالات الشطب و الإنتداب والإحالة على الاستيداع و الإستقالات.
- انجاز مقررات التحويلات والإجازات و العقوبات و مقررات التأهيل و الترقية.
- انجاز مخطط تسيير الموارد البشرية و تنظيم المسابقات.
- انجاز قرارات التربص للموظفين الجدد.

## 3- مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل: وتتمثل مهامه في:<sup>(2)</sup>

- اعداد الأجور الشهرية للموظفين بالدرجة الأولى ثم اعداد المردودية الثلاثية ( كل ثلاثة أشهر ) .
  - اعداد الاحتياجات المالية السنوية الخاصة بالمديرية وارسالها إلى الجهة المختصة.
  - متابعة الوضعية المالية للمديرية من خلال تسيير الميزانية المخصصة لها وترشيد النفقات.
  - تشرف على اعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية.
  - تسديد النفقات والأدوات والأثاث والعتاد و لوازم الإعلام الآلي و التكاليف الملحقة و حظيرة السيارات و صيانة المباني و مصاريف التكوين القصير المدى بالجزائر للموظفين وتحسين المستوى و تجديد المعارف و الإمتحانات و المسابقات .
  - اعداد الجرد الدوري المنتظم لجميع المعدات و الوسائل والسيارات وغيرها.
- فبعد التعرف على مختلف المهام التي تقوم بها المصالح الموجودة في مديرية التجارة لولاية جيجل، سنتطرق بعدها الى لنظام الأجور في المديرية.

(1) مقابلة مع السيدة: بومسلات نجاح، رئيسة مكتب المستخدمين والتكوين، في 09/03/2017، الساعة 10:45 صباحا.

(2) مقابلة مع السيدة: فرحون نوال ، رئيسة مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل، في 21/03/2017، الساعة 14:00 مساء.

المطلب الثالث: العناصر المكونة لنظام الأجور حسب القانون الأساسي العام للعامل

تعد الرواتب و الأجور من أهم الأعباء التي تتحملها المؤسسة المدفوعة لعمالها نظير جهدهم إضافة إلى الأعباء الأخرى الملحقة بها والتي تدفع لهيئات أخرى، ومن العناصر المكونة لنظام الاجور نذكر مايلي:<sup>(1)</sup>

أولاً: عناصر الأجر:

**1- الأجر القاعدي:** يحسب من شبكة الأجور حيث يأخذ الرقم الإستدلالي من كل صنف و يضرب في قيمة النقطة الإستدلالية المقدره بخمسة وأربعين دينار(45 دج)

$$\text{الأجر القاعدي} = \text{الرقم الاستدلالي} \times 45 \text{ دج.}$$

**2- الأجر الأساسي:** إن تحديد وتصنيف منصب العمل له علاقة مباشرة بتحديد الأجر المقابل لذلك المنصب، إذ يعني هذا التصنيف ترتيب هذا المنصب ضمن جدول خاص بالأجور، ويعتبر هذا الجدول جدول مناصب العمل، حيث يعطي لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحدد عناصر وعوامل المنصب، والتي تختلف من منصب إلى آخر، ويمكن أن تتلخص في درجة التأهيل والمسؤولية والجهد المتطلب في ذلك المنصب، إلى جانب ظروف العمل ومختلف الضغوط والمتطلبات المتعلقة بكل منصب عمل والقطاع المتواجد فيه.

الأجر الأساسي لأي عامل يستجيب لمعايير العمل، وينشأ مبلغه مباشرة من الرقم الاستدلالي لمنصب العمل الذي يشغله العامل، ولا يمكن أن يكون الأجر الأساسي أقل من الأجر الوطني المضمون. كما يحدد لكل نقطة استدلالية قيمة مالية معينة، تمثل ثمن أو مقابل النقطة ، وقد نظم المشرع الجزائري أجرة العامل على أساسين، هما : الحد الأدنى لمنصب العمل والحد الأعلى لمنصب العمل، وهذا يكون على أساس كل حسب عمله و التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر. وعليه فالأجر الأساسي يتكون من الأجر القاعدي مضاف إليها علاوة الخبرة المهنية.

$$\text{الأجر الأساسي} = \text{الأجر القاعدي} + \text{علاوة الخبرة المهنية.}$$

**3- الأجر الإجمالي:** ويحسب كالتالي:

<sup>(1)</sup>: منتديات ملتقى الموظف الجزائري،العناصر المكونة للأجور طبقا لنظام العمل الجزائري

الأجر الإجمالي = الأجر الرئيسي + أجرة المنصب + مختلف المنح والتعويضات الخاضعة للضريبة .

4- الأجر الصافي للدفع: وبحسب كالتالي:

الأجر الصافي للدفع = الأجر الإجمالي - مجموع الإقتطاعات + مختلف المنح و التعويضات.

ثانيا: المنح و التعويضات

1- التعويضات الثابتة الملحقة أو المرتبطة بمنصب العمل: إن الأجر الثابت يتكون بالإضافة إلى الأجر الأساسي إلى مجموعة من العناصر الأخرى، لاسيما التعويضات المرتبطة بمنصب العمل التي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به.

فالتعويضات والملحقات هي التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية بحكم ظروف عمل خاصة، لاسيما العمل التناوبي والعمل المضر والإلزامي بما فيه العمل الليلي وعلاوة المنطقة .وعليه يتم تحديد هذه التعويضات على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

1-1: تعويض الأقدمية أو الخبرة

تعويض الأقدمية أو الخبرة من الناحية المبدئية عن طريق الترقية المهنية في السلم المهني، حيث يتكون هذا السلم من درجات تبدأ من درجة التمرين إلى الدرجة النهائية، التي يختم بها العامل حياته المهنية أو الوظيفية، وتكون مدة الترقية بين الدرجة والأخرى محددة بفترة معينة، وهي في الغالب بين السنتين والثلاث سنوات ونصف.

1-2: تعويض علاوة الخطر

يصرف تعويض الخطر شهريا وفق نسبة 25% من الراتب الرئيسي. إن تصنيف العمل يعتمد على الأخذ بعين الاعتبار مجمل العناصر والعوامل والخصائص التي يمتاز بها منصب العمل، إذ يتبين عند التطبيق في الميدان وجود بعض مناصب العمل تظهر فيها بعض المشقة أو الأضرار أو المخاطر، مما يحتم بالضرورة التكفل بحماية العامل من هذه الظروف والمخاطر، إما بتحسين ظروف العمل أو التعويض عن الأضرار الناتجة عنها.

<sup>(1)</sup>: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التجارة، المرسوم التنفيذي رقم(205-11) مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1432

الموافق ل 31 مايو سنة 2011، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة ، الصادر في

الجريدة الرسمية، العدد 30، في 29 جمادى الثانية 1432 الموافق ل أول يونيو 2011 ، ص:22.

**1-3: تعويض الإلزام القضائي:** وتعرف على أنها تلك المسؤولية التي تلتزم فيها الدولة بدفع تعويض عن الضرر التي تسبب فيها للغير، و يصرف تعويض الإلزام القضائي شهريا وفق نسبة 20% من الراتب الرئيسي.

**1-4: تعويض الدورية:** وهي عبارة عن الخرجات الميدانية التي يقوم بها مفتشوا التجارة، ويصرف تعويض الدورية شهريا، حيث يخصص 20% من الراتب الرئيسي للموظفين المنتمين للرتب المصنفة في الأصناف 11 فما فوق، في حين يخصص 10% من الراتب الرئيسي للموظفين المنتمين للرتب المصنفة في الأصناف 10 فما دون وتعويض الدورية لا يمس الموظفين الإداريين.

**1-5: استدلالية المنصب:** وتمنح هذه الزيادة في حالة ترقية الموظف إلى منصب أعلى مما كان عليه كالترقية إلى رئيس مكتب أو رئيس مصلحة.

**1-6: علاوة جزافية تعويضية:** وتمنح هذه العلاوة لجميع الموظفين في المديرية.

**1-7: تعويض خ. الإدارية المشترك:** هو عبارة عن تعويض يمنح للإداريين مثلا متصرف إداري.

**1-8: تعويض دعم نشاطات الإدارة:** هو عبارة عن تعويض يمنح للإداريين، الحراس والعمال المهنيين.

**1-9: علاوة المردودية الفردية والجماعية:** وهي علاوة تمنح للعامل نتيجة الجهد الفردي و الجماعي الذي يقدمه للمديرية وتدفع للموظف كل ثلاثة أشهر، وتحسب وفقا للنقط التي يمنحها رئيس المصلحة للموظف وتكون محصورة بين 0 و 20 نقطة وتحسب كما يلي:<sup>(1)</sup>

$$\text{المبلغ الخام لعلاوة المردودية} = \frac{\text{علامة الموظف}}{20} \times 35\% \times 3 \text{ أشهر}$$

**1-10: تعويض التنقلات:** وهو تعويض يقدم للعامل لتغطية مصاريف التنقلات التي يكلف بها من قبل المصلحة التي يعمل فيها وتقدر بـ 400 دج للغداء و 1000 دج للمبيت وهذا حسب المنصب.

**1-11: المنح العائلية:** وهي منح وتعويضات أقرتها مختلف التشريعات العمالية الحديثة، وتتمثل هذه المنح في تقديم مبالغ مالية محددة للعامل على أساس عدد الأبناء الذين هم في كفالتة إلى سن الرشد أي طوال المرحلة الدراسية.

<sup>(1)</sup>: مقابلة مع السيد: عمر ، موظف في مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل، في 20/03/2017، الساعة 10:45 صباحا.

ثالثا: الإقتطاعات على الأجور

إن مجمل ما تطرقنا إليه من مكونات الأجر فإنه لا يشكل الأجر الصافي المدفوع للموظف، إلا أنه لا يتحصل على كل هذا الأجر بل يخضع إلى مجموعة من الإقتطاعات تخفض من الأجر الإجمالي لنحصل في النهاية على الأجر الصافي للدفع. وهي كمايلي:(1)

**1- إقتطاع الضمان الإجتماعي:** وتقدر بـ34% تقسم كمايلي 09% تقتطع من أجرة الموظف شهريا ويتم حسابها على أساس المبلغ الخاضع لإقتطاع الضمان الإجتماعي  $\times 9\%$  مع الإشارة ان المنح العائلية و الأجر الوحيد معفيان من هذا الإقتطاع ،أما 25% المتبقية يتحملها المستخدم (الإدارة) وهي مفصلة كما يلي: 23.75% إشتراكات الضمان الإجتماعي، 1% إشتراكات البطالة، 0.25% التقاعد المسبق. ويشترط إلحاقها عند دفع الأجر شهريا فإن لم يتحقق ذلك سيرفض هذا الأجر على مستوى مصالح مراقبة الميزانية.

**2- إقتطاع الضريبة على الدخل:** وهي تقتطع من الأجر الخاضع للضريبة مباشرة وتدفع لمصلحة الضرائب، وهو إقتطاع شهري إجباري يحسم من أجر الموظف ، ويتم تحديد مقدار الإقتطاع وفقا لمقياس ضريبة الدخل الإجمالي الصادر في 01 جانفي 2008 وهو جدول Barème IRG .

**3- إقتطاع تعاضدية البنائين:** وهي اختيارية ،حيث يستفيد الموظف من 20% غير المعوض من طرف صندوق الضمان الإجتماعي وباستطاعته الإستفادة كذلك من عدة منح كمنحة الزواج و الازدياد و الوفاة، و كذا إعانات مالية ويحسب بنسبة 1.5 من المبلغ الخاضع للضمان الإجتماعي.

**4- إقتطاع العطل المرضية:**وهي عبارة عن إقتطاعات ليست إجبارية وإنما دورية منها عطل الامومة حيث إقتطاع العطل المرضية =  $\frac{\text{المبلغ الصافي}}{30 \text{ يوم}} \times \text{عدد أيام الغياب}$

**5- إقتطاعات الغيابات:** و هي إقتطاعات دورية يتم خصمها من الراتب، فإذا كانت هذه الغيابات مبررة فإنها تعوض من طرف الضمان الإجتماعي وإذا كانت غير مبررة فإنه لا يتم تعويضها.

بعد التطرق لمكونات نظام الأجور في مديرية التجارة لولاية جيجل ومعرفة مختلف الإقتطاعات و التعويضات سننترق في هذا المطلب إلى كيفية حساب الأجور حسب مختلف صيغ التوظيف.

**المطلب الرابع: كيفية حساب الأجر في مديرية التجارة جيجل - مثال -**

سننترق في هذا المطلب إلى كيفية حساب الأجور في مديرية التجارة لولاية جيجل مع عرض أمثلة توضيحية عن كل مثال .

(1): مقابلة مع السيد: عمر ، موظف في مكتب المحاسبة و الميزانية و الوسائل، في 26/03/2017 ،الساعة 10:00صباحا.

أولاً: الموظفون الدائمون

هم الموظفون الذين يتم الإلتزام بأجورهم (12 شهرا) أي طول السنة.

**1: مثال عن موظف دائم في السلك التقني**

من خلال كشف الراتب لهذا الموظف نجد ما يلي:<sup>(1)</sup>.

**المهنة: رئيس محقق رئيسي للمنافسة**

الصف 12، الرقم الإستدلالي الأدنى حسب الشبكة الإستدلالية للمرتبات هو 537 .

- الأجر القاعدي = الرقم الإستدلالي  $\times$  45 دج

الأجر القاعدي =  $45 \times 537 = 24165$  دج

- التعويضات

1- الخبرة المهنية = الدرجة الاولى تقابلها 27

=  $27 \times 45 = 1215$  دج

2- علاوة جزافية تعويضية: كل فئة لها مبلغ إذ ان رئيس محقق رئيسي لديه مبلغ ثابت وهو: 1500 دج.

3- تعويض المصالح المالية الجبائية 40% من الأجر الأساسي أي:

=  $40\% \times (1215 + 24165) = 10152$  دج

4- تعويض العمليات الجبائية 25% من الأجر الأساسي أي:

=  $25\% \times (1215 + 24165) = 6345$  دج

5- المنح: الموظف غير متزوج المنح العائلية تساوي 0

- الإقتطاعات

1- إقتطاع الضمان الإجتماعي

المبلغ الخاضع للإقتطاع = (الخام - المنح العائلية) = 43377 دج

المبلغ الخاضع للإقتطاع  $\times$  9%

43377 دج  $\times$  9% = 3903.93 دج

2- اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي

المبلغ الخاضع لضريبة الدخل الإجمالي = 43377 دج - 3903.93 دج = 39473.07 دج.

<sup>(1)</sup>:أنظر الملحق رقم 1، ص: 129 .

حسب مقياس IRG 39473.07 دج مبلغ الضريبة الذي يقابله هو 5341 دج (1).

3- إشتراك التعاضدية

$$43377 \text{ دج} \times 1.5\% = 400 \text{ دج}$$

4- الصافي للدفع

الصافي = الخام (الأرباح) - كل الإقتطاعات

$$43377 \text{ دج} - (3903.93 + 5341 + 400) = 33732.07 \text{ دج} .$$

2- مثال عن موظف دائم في السلك المشترك: من خلال كشف الراتب لهذا الموظف نجد ما يلي: (2)

المهنة: متصرف .

- الصنف 12، الرقم الإستدلالي الأدنى حسب الشبكة الإستدلالية للمرتبات هو 537 .

- الأجر القاعدي = الرقم الإستدلالي  $\times$  45 دج

$$24165 = 45 \times 537 = \text{الأجر القاعدي دج}$$

- الخبرة المهنية = 0 درجة.

-التعويضات

1- علاوة جزافية تعويضية: المتصرف له مبلغ ثابت وهو: 1500 دج.

2- تعويض خدمة الإدارة المشترك: بنسبة 40 من الأجر الأساسي.

$$9666 = 40 \times 24165 \text{ دج} .$$

3- تعويض دعم نشاطات الإدارة : بنسبة 10 من الأجر الأساسي.

$$2416.5 = 10 \times 24165 \text{ دج} .$$

-الإقتطاعات

1- إقتطاع الضمان الإجتماعي

$$\text{المبلغ الخاضع للإقتطاع} = (\text{الخام} - \text{المنح العائلية}) = 37747.50 \text{ دج}$$

$$\text{المبلغ الخاضع للإقتطاع} \times 9\%$$

$$3397.28 = 9\% \times 37747.50 \text{ دج}$$

(1):انظر الملحق رقم 2، ص:130.

(2) :أنظر الملحق رقم3، ص:131.

2- اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي:

المبلغ الخاضع لضريبة الدخل الإجمالي = 37747.5 دج - 3397.28 دج = 34350.22 دج.

حسب مقياس IRG 34350.22 دج مبلغ الضريبة الذي يقابله هو 3805 دج<sup>(1)</sup>

- الصافي للدفع:

الصافي = الخام (الأرباح) - كل الإقتطاعات

= 37747.5 دج - 7202.28 دج = 30545.22 دج .

ثانيا: متعاقد بعقد غير محدد المدة (بتوقيت كامل)

الموظفون المتعاقدون هم الذين يتم توظيفهم على أساس عقد بين الإدارة والموظف وهو يختلف إما

يكون عقد بتوقيت كامل وغير محدد المدة كالحراس و أعوان الأمن و الوقاية .

1: مثال عن موظف عامل بالتوقيت الكامل: من خلال كشف الراتب لهذا الموظف نجد ما يلي:<sup>(2)</sup>.

المهنة: حارس مؤقت .

- الصنف الاول: الرقم الإستدلالي الأدنى حسب الشبكة الإستدلالية للمرتبات هو 200.

- الأجر القاعدي = الرقم الإستدلالي × 45 دج

= 200 × 45 = 9000 دج

- التعويضات:

1- علاوة الخبرة = وهي ليست بالدرجات أي كلما يعمل سنة يأخذ 1.4% وهذا الحارس لديه 9 سنوات

خبرة. أي:

$12.6 = 1.4 \times 9$

$1134 = 12.60 \times 9000$  دج

2- علاوة جزافية للخدمة = 25% .

$2533.5 = 25\% \times (1134 + 9000)$  دج

3- علاوة دعم النشاط الإداري = 10% .

$1013.4 = 10\% \times (1134 + 9000)$  دج

<sup>(1)</sup>: أنظر الملحق رقم 4، ص: 132 .

<sup>(2)</sup>: أنظر الملحق رقم 5، ص: 133 .

4- علاوة جزافية تكميلية = 7700 دج .

5-علاوة الفرق في الدخل = 883.17 دج .

6- زيادة تعويض الخبرة = 10% .

9000 × 10% = 900 دج .

7- المنح العائلية : لديه ( 02 ) ولدان .

300 × 2 = 600 دج .

8- الأجر الوحيد = 800 دج .

- الإقتطاعات

1- إقتطاع الضمان الإجتماعي

المبلغ الخاضع للإقتطاع = (الخام - المنح العائلية) = 23164.07 دج .

23164.07 × 9% = 2084.77 دج

ومنه المبلغ الخاضع للضمان الإجتماعي هو:

23164.07 دج - 2084.77 دج = 21079.30 دج .

2- اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي

المبلغ الخاضع لضريبة الدخل الإجمالي = 21079.30 دج

حسب مقياس IRG 21079.30 دج مبلغ الضريبة الذي يقابله هو 1214 دج<sup>(1)</sup>.

4- الصافي للدفع

الصافي = الخام (الأرباح) - كل الإقتطاعات

= 24564.07 دج - ( 2084.77 دج + 1214 دج ) = 21265.30 دج .

2: مثال عن موظف عامل بالتوقيت الجزئي: من خلال كشف الراتب لهذا الموظف نجد ما يلي:<sup>(2)</sup>.

المهنة: عامل مهني من المستوى الأول: يصنفون ضمن العمال المهنيون من المستوى الأول ،حيث أن

هؤلاء العمال لا يعملون 30 يوما مثل الموظفين المتعاقدين و الدائمين بل يعملون 26 يوما، واجرهم

يحسب بالساعة مقدرة بـ 108.33 ساعة في الشهر أي 4.16 ساعة في اليوم.

(1): أنظر الملحق رقم 6 ، ص:134.

(2): أنظر الملحق رقم 7 ، ص:135.

- الصنف الاول: الرقم الإستدلالي الأدنى حسب الشبكة الإستدلالية للمرتبات هو 200.

- الأجر القاعدي = الرقم الإستدلالي  $\times$  45 دج

$$= 200 \times 45 = 9000 \text{ دج}$$

$$12.6 = 1.4 \times 9$$

$$1134 = 12.60 \times 9000 \text{ دج}$$

1- حساب الأجر القاعدي بالساعة.

$$51.92 = \frac{9000}{173.33} = \frac{\text{الأجر القاعدي}}{\text{الحجم الساعي للأجر}}$$

$5624.49 = 51.92 \times 108.33$  دج وهو الأجر القاعدي.

2- علاوة الخبرة = عدد ساعات العمل  $\times$  6.54

$$= 6.54 \times 108.33 = 708.48 \text{ دج}$$

3- علاوة جزافية تعويضية = 4812.01 دج

4- علاوة دعم النشاط الإداري = 10% (الأجر القاعدي + علاوة الخبرة)  $\times$  10 % .

$$= 10\% \times (708.48 + 5624.49) = 633.30 \text{ دج.}$$

5- علاوة الفرق في الدخل = 1797.19 دج.

6- علاوة تعويض الخبرة = 10% (الأجر القاعدي  $\times$  10 % )

$$= 10\% \times 5624.49 = 562.45 \text{ دج.}$$

- الإقتطاعات:

1- تعويض الضرر 25 % من الأجر الأساسي:

(الأجر القاعدي + علاوة الخبرة)  $\times$  25 %

$$= 25\% \times (708.48 + 5624.49) = 1583.24 \text{ دج.}$$

2- اقتطاع الضمان الإجتماعي:

المبلغ الخاضع للإقتطاع  $\times$  9 %

$$= 9\% \times 15721.16 = 1414.90 \text{ دج.}$$

3- اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي:

$$\text{المبلغ الخاضع لضريبة الدخل الإجمالي} = 15721.16 - 1414.90 = 14306.26 \text{ دج}$$

حسب مقياس IRG 14306.26 دج مبلغ الضريبة الذي يقابله هو 966.74 دج<sup>(1)</sup>.

4- الصافي للدفع:

$$\text{الصافي} = \text{الخام (الأرباح)} - \text{كل الإقتطاعات}$$

$$= 15721.16 \text{ دج} - (1414.90 \text{ دج} + 966.74 \text{ دج}) = 13339.52 \text{ دج}$$

بمقارنة المثال الأول و الثاني نجد هناك اختلافات في كل من الإقتطاعات و التعويضات وسبب ذلك يرجع الى أن الأول هو موظف في السلك التقني أما الثاني فهو موظف في السلك المشترك، أما بالنسبة للمثال الخاص بمهنة حارس مؤقت و المثال الخاص بالعامل المهني من المستوى الأول فهم موظفون يعملون بالساعة ويختلفون مع الموظفين في كل من الأسلاك التقنية و الأسلاك المشتركة في كل من نسب التعويضات وتسميتها وكذا في نسب الإقتطاعات.

بعد أن تطرقنا إلى تعريف مديرية التجارة ومراحل تطورها و مهامها والعناصر المكونة لنظام الأجور من خلال كيفية حساب الأجر مع عرض أمثلة ، ننتقل كمرحلة أخيرة إلى الجانب التطبيقي والتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة وتحليل النتائج واختبار الفرضيات التي سنحللها من خلال هذا المبحث كما يلي.

(1) أنظر الملحق رقم 8 ، ص:136.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة و عرض و تحليل البيانات و النتائج

يقدم هذا المبحث عرضا مفصلا للمنهجية و الإجراءات التي تم الإعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل وصف لمجتمع و عينة الدراسة وخصائصها، ثم إستعراض أساليب المعالجة الإحصائية وتصميم الإستبانة، ثم إختبار صدق وثبات أداة الدراسة مع التعرض للأساليب التي تم إستخدامها للتأكد من صدقها و ثباتها بالإضافة إلى معالجة نتائج الدراسة وتحليلها وإختبار الفرضيات. ولإيضاح ذلك تم هيكلة هذا المبحث وفق الخطة التالية:

المطلب الأول: تحديد مجتمع و عينة الدراسة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية وتصميم الإستبانة

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الرابع: عرض و تحليل البيانات والنتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

المطلب الخامس: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحديد مجتمع و عينة الدراسة.

تم إختيار مديرية التجارة لولاية جيجل للقيام بهذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في المديرية .

ولبلوغ غايات هذه الدراسة، فقد تم إختيار عينة من هذا المجتمع مؤلفة من (55) موظفا بشكل عشوائي و البالغ عددهم الإجمالي 110 موظفا يعملون في المديرية ،حيث تم سحب عينة عشوائية، وقد إقتصرت الدراسة على عينة مسحوبة من مجتمع الدراسة تقدر ب(60) موظفا وهو ما يعادل 54.54% من حجم المجتمع فقد تم توزيع ( 60 ) استبانة على العينة المسحوبة في مختلف المصالح التي تتضمنها المديرية ،وهذا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة.

حيث تم إسترجاع (55) إستبانة بنسبة إسترجاع بلغت 91.66% من حجم مجموع الإستمارات الموزعة أما باقي الإستمارات والمقدرة ب (5) فلم يتم إسترجاعها.

ومن أجل إيضاح الدراسة أكثر فإنه يجب علينا التطرق إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة ،والى كيفية تصميم وتنظيم الإستبانة، والتي سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية وتصميم الإستبانة

أولا: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة ، تم إستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Packages For Social Sciences) و الذي يرمز له بـ (SPSS) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والإستدلالي، ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة ما يلي:

**1- التكرارات والنسب المئوية:** تمت الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

**2- المتوسط الحسابي المرجح:** تم إستعمال المتوسط لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، وهو يساعد في ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي وبحسب بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

حيث إن :

**ni:** يمثل عدد خيارات أفراد العينة للخيار الواحد مثلا "موافق".

**xi:** يمثل وزن الخيار في أداة الدراسة وفي البحث يتراوح بين ( 1 و 5 ).

**N:** يمثل مجموع أفراد العينة والتي تقدر في البحث بـ 55 موظفا.

**3- الانحراف المعياري المرجح:** استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى إنحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من محاورها عن متوسطها الحسابي، حيث كلما كان الإنحراف أقل من الواحد الصحيح قل التشنت في استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حال إذا كانت قيمة الإنحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح. علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشنت عند تساوي متوسطاتها، وبحسب الإنحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{x})(xi - \bar{x})}{N}}$$

التالية:

حيث إن:

**ni**: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد.

**Xi**: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

$\bar{X}$ : المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره.

**N**: مجموعة أفراد العينة ، ويقدر في هذه الدراسة بـ 55 موظفا.

4- **مجال الثقة**: لوضع الأشكال البيانية المحددة لمستوى المعنوية.

5- **إختبار T في حالة عينة واحدة**: لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الإستجابة قد وصل إلى الدرجة

المتوسطة ، وقد استخدم هذا الإختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.

6- **معامل بيرسون للإرتباط**: لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، من خلال

الإختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الإرتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة

إحصائية بين المتغيرين، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{\text{COV}(X, Y)}{\sigma_X \sigma_Y}$$

حيث إن:

$\text{COV}(X, Y)$ : التباين المشترك للمتغير المستقل (نظام الأجور) و المتغير التابع للدراسة (الرضا الوظيفي).

$\sigma_X$ : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

$\sigma_Y$ : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

7- **معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach)**: لقياس ثبات الإستبانة و يقصد بها إمكانية الحصول على

نفس النتائج لو أعيد تطبيق الإستبانة على نفس الأفراد ، و للتحقق من ثبات الإستبانة تم حساب الثبات

الداخلي من خلال معامل الفاكرونباخ باستخدام برنامج SPSS ، كما يستخدم لقياس ثبات الإستبانة من

ناحية الإتساق الداخلي لعبارات الإستبانة.

**ثانيا: تصميم الإستبانة**

تم بناء استمارة الأسئلة على أساس الفرضيات وأهداف البحث المحددة وقد تضمنت هذه الاستبانة

ثلاثة محاور والمتمثلة في:

1- **المحور الأول**: بيانات شخصية ووظيفية عامة عن أفراد عينة الدراسة ( الجنس و السن و الحالة

العائلية و المستوى التعليمي و طبيعة التوظيف و الأقدمية و الدخل الشهري ).

2- المحور الثاني: يحتوي على متغيرات تتعلق بنظام الأجور ويحتوي على (11) عبارة مقسمة إلى بعدين البعد الأول خاص بالتعويضات يحتوي على ( 09 ) عبارات ( من العبارة 01 إلى العبارة 09 ) ، البعد الثاني خاص بالإقتطاعات ويحتوي على ( 02 ) عبارة ( من العبارة 10 إلى العبارة 11 ) .

3-المحور الثالث: خاص بالرضا الوظيفي وهو المتغير التابع ويتضمن عبارات مرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لمجموعة من المقاييس التي من خلالها يتم الحكم عليه مثل: الرضا عن الترقية و ظروف العمل و نمط الإشراف و فريق العمل و غيرها ويتضمن ( 12 ) عبارة ( من العبارة 12 إلى العبارة 23 ) . وقد إستخدم مقياس ليكرت المتدرج ذو الأبعاد الخمس لقياس درجة الاستجابة لكل من محور نظام الأجور و الرضا الوظيفي كما هو موضح في الجدول رقم ( 01 ) التالي:

الجدول رقم : ( 01 ) توزيع ليكرت الخماسي

موافق	موافق بشدة	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2002، ص:411.

ولتحديد مجال كل فئة الذي يعبر عن درجة الموافقة ، يتم تحديد المدى (R) وطول الفئة (L) حيث تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1 = 4 ) ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الفئة الصحيحة أي ( 5/4 = 0.8 ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( + 1 ) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول فئة ( 1 + 0.8 = 1.8 ) وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول رقم (2) التالي:

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع طول الفئات

المستوى	الرمز	الفئة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
غير متأكد	3	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5	مرتفعة جدا

المصدر :من إعداد الطالب

فبعد أن قمت بتعريف الأساليب الإحصائية المستخدمة و التترق إلى كيفية تصميم الإستبانة سأتترق بعدها إلى إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة من خلال المطلب الموالي.

المطلب الثالث: إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة .

أولاً: إختبار صدق أداة الدراسة.

للتأكد من صحة أداة الدراسة تم عرض لإستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة من المحكمين بلغ عددهم ( 04 ) محكمين ، من أجل إبداء الرأي حول محاور و فقرات الإستبيان ، وبعد الحذف و التعديل وإقتراح فقرات ملائمة تخدم موضوع الدراسة ، وبناءا على ذلك تم تعديل أداة الدراسة (1) وفق آراء لجنة التحكيم التي تضم كلا من :

الجدول رقم (03):يوضح لجنة تحكيم الإستبيان

الرقم	اللقب و الإسم	الوظيفة
1	عزيزي وداد	أستاذة بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل
2	سوفي نبيل	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل
3	كرامش بلال	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل
4	برحال عبد الوهاب	أستاذ بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة جيجل

المصدر: من إعداد الطالب.

وعليه تم توزيع الإستبيان على عينة الدراسة .

من أجل التأكد من صدق الإستبانة تم حساب معامل الارتباط لبيرسون، وذلك للوقوف على مدى التجانس الداخلي لأداة القياس المستخدمة في الدراسة و الوقوف على مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (2) و النتائج جاءت كما هي موضحة في الجدول رقم(4) التالي:

(1): أنظر الملحق رقم 9، ص:137

(2) :أنظر الملحق رقم 10، ص: 142 .

جدول رقم (04) : يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الاول ( التعويضات ) من المحور الثاني ( نظام الأجور ) .

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	المعنوية (الدلالة) مستوى
01	**0.411	0.002
02	**0.515	0.000
03	**0.582	0.000
04	**0.575	0.000
05	**0.591	0.000
06	**0.820	0.000
07	**0.805	0.000
08	**0.560	0.000
09	**0.486	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط لأغلب العبارات مع بعدها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل مما يبين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

كما جاءت نتائج معاملات بيرسون لعبارات البعد الثاني وهي موضحة في الجدول رقم (5) كما يلي: (1).

جدول رقم (05) : يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني ( الإقتطاعات ) من المحور الثاني ( نظام الأجور ) .

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	المعنوية (الدلالة) مستوى
10	**0.875	0.000
11	**0.822	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

(1):أنظر الملحق رقم 11 ، ص:143.

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط لأغلب العبارات مع بعدها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 فأقل مما يبين دقة الإتساق الداخلي لهذه العبارات.

أما نتائج معاملات بيرسون لعبارات المحور الثالث فجاءت موضحة في الجدول رقم (6) كما يلي: (1).

الجدول رقم (06): يوضح معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث ( الرضا الوظيفي ) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى المعنوية (الدلالة)
12	**0.648	0.000
13	**0.556	0.000
14	**0.606	0.000
15	**0.578	0.000
16	**0.657	0.000
17	**0.729	0.000
18	**0.749	0.000
19	**0.584	0.000
20	**0.592	0.000
21	**0.651	0.000
22	**0.773	0.000
23	**0.625	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل مما يبين دقة الاتساق الداخلي لهذه العبارات.

ثانياً: ثبات اداة الدراسة

يعتبر اختبار ثبات اداة الدراسة مهماً، خصوصاً وأنه من الممكن أن يكون صادقا لكن لا يتسم بالثبات ومن أجل هذا قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، حيث تم قياس هذا المعامل لكل محور من محاور

(1) :أنظر الملحق رقم 11، ص: 143 .

أداة الدراسة وكذلك قياس ثبات أداة الدراسة ككل،<sup>(1)</sup> لمعامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور والجدول رقم(07) الآتي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (07): يوضح معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور

الترتيب	معامل ثبات ألفا كرونباخ	محاور اداة الدراسة
2	0.800	نظام الأجور
1	0.892	الرضا الوظيفي
/	0.880	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم ( 07 ) أن معاملات الثبات قد تراوحت بين ( 0.892 ) في حدها الأعلى وهي لمحور الرضا الوظيفي وبين ( 0.800 ) في حدها الأدنى وهي لمحور نظام الأجور، و أن معامل ثبات أداة الدراسة ككل بلغ ( 0.880 ) وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على ثبات نتائج أداة الدراسة.

فبعد تصميم الإستبانة و إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة التي ثبت أنها صالحة ومناسبة للدراسة من خلال مستويات الثبات المتحصل عليها و كذلك معامل ألفا كرونباخ الذي ثبت أن أعلى حد له في هذه الدراسة هو ( 0.892 )، و كخطوة تالية قمت بعرض و تحليل بيانات محاور الدراسة الثلاثة و التي سننتظر إليها من خلال المطلب التالي.

#### المطلب الرابع: عرض و تحليل البيانات والنتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

من خلال هذا المطلب سأحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في: الجنس و العمر و الحالة العائلية و المستوى التعليمي و طبيعة التوظيف و الأقدمية و الدخل الشهري ، وكذلك تحليل بيانات المحور الثاني و بيانات المحور الثالث ، و قد تم الإعتماد على مخرجات SPSS لتحديد التكرارات و النسب المؤية و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري.

(1):أنظر الملحق رقم 12 ، ص:145.

أولاً: عرض و تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالخصائص الشخصية و الوظيفية

وهذه الخصائص تم تقسيمها الى سبعة محاور وهي كما يلي :<sup>(1)</sup>.

### 1- توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول رقم (08) الآتي:

الجدول رقم ( 08 ):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
43.6	24	ذكر
56.4	31	أنثى
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 08 ) أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور، بحيث قدرت بـ 56.4 %

بينما نسبة الذكور كانت 43.6 % وكانت النتائج على هذا النحو بسبب تقديم الإستبيان بشكل عشوائي.

### 2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو موضح في الجدول رقم (09) الآتي:

الجدول رقم ( 09 ):يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	السن
9.1	5	أقل من 30 سنة
67.3	37	من 30 سنة الى 40 سنة
20.0	11	من 40 سنة الى 50 سنة
3.6	2	أكثر من 50 سنة
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 09 ) أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 30 سنة الى 40 سنة

وتقدر بـ 67.3 % من إجمالي أفراد العينة وهي الفئة التي تتميز بالحيوية والنشاط، في حين الفئة العمرية

<sup>(1)</sup>: أنظر الملحق رقم13، ص:146 .

من 40 سنة الى 50 سنة بلغت نسبتها بـ 20 % تليها نسبة 09.1 % للفئة العمرية الأقل من 30 سنة ، أما بالنسبة للفئة العمرية الأكثر من 50 سنة فكانت نسبتها تقدر بـ 03.6 % وهي أقل نسبة ، و يعود ذلك إلى إحالة الكثير من الموظفين على التقاعد الذين استوفوا شروط التقاعد إضافة إلى سياسة وزارة التجارة لتشجيع القطاع بالإطارات المتخرجة من الجامعات ، الأمر الذي يعكس أن أغلب العاملين بالمديرية هم شباب، كون الأعمال تتطلب يد عاملة شابة وقادرة على القيام بمختلف المهام.

### 3- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية كما هو موضح في الجدول رقم (10) الآتي:

الجدول رقم ( 10 ) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
30.9	17	عزباء/ أعزب
69.10	38	متزوج(ة)
00	00	مطلق(ة)
00	00	أرمل(ة)
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 10 ) أن ما نسبته 69.10 % من أفراد العينة متزوجين أما النسبة المتبقية و المقدرة بـ 30.90 % فهم عزاب في حين أن نسبة الأرامل والمطلقين كانت معدومة، وبهذا يمكن القول أن أغلبية الأفراد مستقرين عائليا.

### 4- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول رقم (11) الآتي:

الجدول رقم ( 11 ) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
1.8	1	متوسط
12.7	7	ثانوي
85.5	47	جامعي
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 11 ) أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي وذلك بنسبة 85.5 % ثم مستوى التعليم الثانوي بنسبة 12.7 % ، أما المستوى التعليمي المتوسط فنسبته تقدر بـ 1.8 % وهي أقل نسبة ، في حين أن نسبة التعليم الإبتدائي كانت معدومة .  
ومنه يمكن القول أن عينة الدراسة مؤهلة علميا ما يعكس أهمية التأهيل العلمي لدى شاغلي الوظائف بالمديرية محل الدراسة ، وذلك لأداء الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية.

#### 5- توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة التوظيف

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة التوظيف كما هو موضح في الجدول رقم (12) الآتي:

#### الجدول رقم ( 12 ): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة التوظيف

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة التوظيف
94.5	52	دائم
1.8	1	مؤقت
3.6	2	متعاقد
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 12 ) أن أغلبية أفراد العينة موظفون دائمون بنسبة 94.5 % ويليه الموظفون المتعاقدون بنسبة 3.6 % وأقل نسبة فكانت 1.8 % من الموظفين المؤقتين، وهذا يعكس إهتمام المؤسسة بالمحافظة على الاستقرار الوظيفي وبالتالي الرضا الوظيفي.

#### 6- توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية كما هو موضح في الجدول رقم (13) الآتي:

#### الجدول رقم ( 13 ): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية %	التكرار	الأقدمية
36.4	20	أقل من 5 سنوات
54.5	30	من 5 سنوات الى 15 سنة
5.5	3	من 15 سنة الى 25 سنة
3.6	2	أكثر من 25 سنة
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 13 ) أن نسبة 54.5 % من أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم بين 5 سنوات إلى 15 سنة وهي أكبر نسبة، تليها ما نسبته 36.4 % من أفراد العينة خبرتهم أقل من 5 سنوات ثم تليها نسبة 5.5 % من أفراد عينة الدراسة خبرتهم تتراوح بين 15 سنة إلى 25 سنة وأقل نسبة هي 3.6 % والتي تمثل الموظفين الذين تفوق خبرتهم 25 سنة ، ومنه يمكن القول أن معدل الخبرة في المديرية متوسط.

#### 7- توزيع أفراد العينة حسب متغير الدخل الشهري

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري كما هو موضح في الجدول رقم (14) الآتي:

الجدول رقم ( 14 ): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري

النسبة المئوية %	التكرار	الدخل الشهري
29.1	16	أقل من 30000 دج
56.4	31	من 30000 دج إلى 40000 دج
12.7	7	من 40000 دج إلى 50000 دج
1.8	1	أكثر من 50000 دج
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 56.4 % من أفراد عينة الدراسة يتراوح دخلهم بين 30000 إلى 40000 دج وهي أعلى نسبة ، تليها ما نسبته 29.1% من أفراد عينة الدراسة دخلهم أقل من 30000 دج ثم تليها نسبة 12.7 % من أفراد عينة الدراسة يتراوح دخلهم بين 40000 دج إلى 50000 دج أما أقل نسبة فهي 1.8 % من أفراد عينة الدراسة دخلهم أكثر من 50000 دج ، ومنه يمكن القول أن معدل الدخل الشهري للموظفين في المديرية متوسط و يتراوح بين 30000 دج إلى 40000 دج .

ثانيا: عرض و تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بنظام الأجور

لغرض معرفة واقع نظام الاجور في المؤسسة محل الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور نظام الأجور<sup>(1)</sup>.

### 1- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالتعويضات

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الأول التعويضات وهذا بحساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التعويضات والجدول (15) يوضح ذلك. الجدول رقم (15): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول التعويضات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
8	0.540	1.49	29	25	1	0	0	ت	01
			52.7	45.5	1.8	0	0	%	
6	0.650	1.80	17	33	4	1	0	ت	02
			30.9	60	7.3	1.8	0	%	
5	0.714	1.84	18	29	7	1	0	ت	03
			32.7	52.7	12.7	1.8	0	%	
3	0.867	2.09	15	23	14	3	0	ت	04
			27.3	41.8	25.5	5.5	0	%	
7	0.662	1.55	29	23	2	1	0	ت	05
			52.7	41.8	3.6	1.8	0	%	
2	0.870	2.15	16	16	22	1	0	ت	06
			29.1	29.1	40	1.8	0	%	
1	0.819	2.18	14	17	24	0	0	ت	07
			25.5	30.9	43.6	0	0	%	
8	0.767	1.49	35	15	3	2	0	ت	08

(1):أنظر الملحق رقم 13 ، ص:147.

			63.6	27.3	5.5	3.6	0	%	
4	0.916	1.89	23	18	11	3	0	ت	09
			41.8	32.7	20	5.5	0	%	
/	0.456	1.83	المتوسط و الإنحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول التعويضات ، فمن خلال عرض المتوسط الحسابي للبعد ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته 1.83 من 5 في مديرية التجارة لولاية جيجل وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60 ) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق " الذي يعبر عن المستوى "المنخفض " من غير موافق ،أي أن أفراد العينة غير موافقين على نسب التعويضات في نظام الأجور في مديرية التجارة لولاية جيجل .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول "في حكم أفراد العينة من ناحية نسب التعويضات، حيث بلغ الإنحراف المعياري الكلي ( 0.456 ) وهو إنحراف أقل من الواحد ( 01 ) الصحيح مما يعني أن هناك تجانس في إجابات الأفراد.

ومن خلال الجدول يمكن ترتيب عناصر التعويضات تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم ( 07 ) " ترى أن نسبة تعويض دعم نشاطات الإدارة في نظام الأجور مناسبة " بمتوسط حسابي قدر (2.18) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق " وبانحراف معياري قدر بـ0.819 مما يعني أن هناك تجانس حول إجابات الأفراد.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم ( 06 ) " ترى أن نسبة تعويض الخدمة الإدارية المشترك في نظام الأجور مناسبة " بمتوسط حسابي قدر بـ (2.15) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق " وبانحراف معياري قدر بـ 0.870 مما يعني أن هناك تجانس حول إجابات الأفراد.

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم ( 04 ) " ترى أن نسبة علاوة الإلزام القضائي مناسبة " بمتوسط حسابي قدر ب (2.09) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" وبانحراف معياري قدر ب 0.867 مما يعني أن هناك تجانس حول إجابات الأفراد.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم ( 09 ) " ترى أن قيمة التعويض الخاص بالزوجة.(الأجر الوحيد) مناسب " بمتوسط حسابي قدر ب (1.89) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" وبانحراف معياري قدر ب 0.916 مما يعني أن هناك تشتت قليل في إجابات الأفراد.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (03) " تشعر أن نسبة علاوة الدورية في نظام الاجور مناسبة " بمتوسط حسابي قدر ب (1.84) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق" وبانحراف معياري قدر ب 0.714 مما يعني أن هناك تجانس في إجابات الأفراد.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (02) " تعتقد أن القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية (45 دج) مناسبة " بمتوسط حسابي قدر ب (1.80) وهو منخفض جدا ويقع ضمن الفئة الأولى من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق بشدة" وبانحراف معياري قدر ب 0.650 مما يعني أن هناك تجانس في إجابات الأفراد.

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (05) " تشعر بأن نسبة تعويض الخطر مناسبة." بمتوسط حسابي قدر ب (1.55) وهو منخفض جدا ويقع ضمن الفئة الأولى من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق بشدة" وبانحراف معياري قدر ب 0.662 مما يعني أن هناك تجانس في إجابات الأفراد.

- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (01) و(08) " ترى أن الأجر القاعدي يتناسب مع أهمية وظيفتك" و" ترى أن قيمة التعويضات الخاصة بالمنح العائلية في نظام الأجور مناسبة. " و هذا بمتوسط حسابي قدر ب (1.49) وهو منخفض جدا ويقع ضمن الفئة الأولى من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار "غير موافق بشدة" وبانحراف معياري قدر ب 0.540 بالنسبة للعبارة (01) و 0.767 بالنسبة للعبارة (08) مما يعني أن هناك تجانس في إجابات الأفراد.

ومما سبق ومن خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة غير راضين فيما اذا كانت نسبة التعويضات مناسبة في نظام الأجور.

2- عرض و تحليل البيانات الخاصة بالإقتطاعات

في هذا الجزء يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول البعد الثاني الإقتطاعات وهذا عن طريق حساب النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإقتطاعات والجدول رقم (16) الآتي يوضح ذلك.

الجدول رقم ( 16 ): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

الإقتطاعات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
1	1.117	2.22	17	20	8	9	1	ت	10
			30.9	36.4	14.5	16.4	1.8	%	
2	0.951	1.80	28	13	11	3	0	ت	11
			50.9	23.6	20	5.5	0	%	
/	0.879	2.01	المتوسط و الانحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن النتائج التي تم التوصل إليها في جانب الإقتطاعات ، فمن خلال عرض المتوسط الحسابي للبعد ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته 2.01 من 5 في مديرية التجارة لولاية جيجل وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60 ) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق " الذي يعبر عن المستوى "المنخفض " من غير موافق ،أي أن أفراد العينة غير موافقين على نسب الإقتطاعات في نظام الأجور في مديرية التجارة لولاية جيجل .

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في حكم أفراد العينة حول نسب الإقتطاعات، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0.879) وهو إنحراف أقل من الواحد ( 01 ) الصحيح مما يعني أن هناك تجانس في إجابات الأفراد.

ومن خلال الجدول يمكن ترتيب عناصر الإقتطاعات تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم ( 10 ) " تعتقد ان نسبة اقتطاع الضمان الاجتماعي والمقدر بـ 9% مناسب. " بمتوسط حسابي قدر (2.22) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق " وبانحراف معياري قدر بـ 1.117 مما يعني أن هناك تشتت كبير في إجابات أفراد العينة لهذه العبارة.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم ( 11 ) " ترى أن المبلغ المقتطع كالضريبة على الدخل الإجمالي IRG مناسب " بمتوسط حسابي قدر (1.80) وهو منخفض جدا و يقع ضمن الفئة الأولى من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق بشدة " وبانحراف معياري قدر بـ 0.951 مما يعني أن هناك تشتت قليل في إجابات أفراد العينة لهذه العبارة.

ومما سبق ومن خلال الجدول السابق يتضح أن أفراد عينة الدراسة غير راضين على أن نسبة الإقتطاعات في نظام الأجور مناسبة.

### ثالثا: عرض و تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بالرضا الوظيفي

لغرض معرفة واقع الرضا الوظيفي في المديرية قمت بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الرضا الوظيفي<sup>(1)</sup>. والجدول رقم (17) الآتي يوضح ذلك.

الجدول رقم ( 17 ): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

#### الرضا الوظيفي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة		
12	0.959	1.93	23	17	11	4	/	ت	12
			41.8	30.9	20	7.3	/	%	
9	1.118	2.16	19	19	6	11	/	ت	13

(1): أنظر الملحق رقم 13 ، ص:150.

			34.5	34.5	10.9	20	/	%	
3	1.117	2.78	9	13	15	17	1	ت	14
			16.4	23.6	27.3	30.9	1.8	%	
8	0.826	2.20	8	33	10	3	1	ت	15
			14.5	60	18.2	5.5	1.8	%	
11	1.093	2.09	18	25	2	9	1	ت	16
			32.7	45.5	3.6	16.4	1.8	%	
5	1.114	2.62	9	18	16	9	3	ت	17
			16.4	32.7	29.1	16.4	5.5	%	
7	1.178	2.27	19	14	11	10	1	ت	18
			34.5	25.5	20	18.2	1.8	%	
1	0.983	3.82	1	7	5	30	12	ت	19
			1.8	12.7	9.1	54.5	21.8	%	
10	1.100	2.11	20	18	9	7	1	ت	20
			36.4	32.7	16.4	12.7	1.8	%	
4	1.260	2.69	13	12	12	15	3	ت	21
			23.6	21.8	21.8	27.3	5.5	%	
6	1.033	2.45	9	24	11	10	1	ت	22
			16.4	43.6	20	18.2	1.8	%	
2	1.105	2.96	5	16	13	18	3	ت	23
			9.1	29.1	23.6	32.7	5.5	%	
/	0.695	2.507	المتوسط و الإنحراف المعياري الكلي						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الرضا الوظيفي يعبر عن درجة منخفضة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى الرضا الوظيفي الموجود في مديرية التجارة لولاية جيجل بـ (2.507) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرت الخماسي (من 1.81 إلى 2.60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق " الذي يعبر عن المستوى "المنخفض" للرضا الوظيفي وبانحراف معياري كلي قدر بـ0.695 أي أن العينة متجانسة في هذا المحور.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الرضا الوظيفي تنازلياً من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم ( 19 ) " أنت راض عن علاقاتك بزملائك في العمل " بمتوسط حسابي قدر (3.82) وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " موافق " وبانحراف معياري قدر بـ 0.983 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد راضين عن علاقاتهم بزملائهم في العمل.

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم ( 23 ) " أنت راض عن الطريقة التي يتبعها رئيسك المباشر في توضيح مهامك وإجراءات العمل." بمتوسط حسابي قدر (2.96) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد " وبانحراف معياري قدر بـ 1.105 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد كانوا محايدين فيما يخص الطريقة التي يتبعها رئيسهم المباشر في توضيح مهامهم وإجراءات عملهم .

- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم ( 14 ) " تؤخذ أفكارك و آرائك بعين الاعتبار من قبل رئيسك في العمل." بمتوسط حسابي قدر (2.78) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد " وبانحراف معياري قدر بـ 1.117 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد كانوا محايدين فيما إذا كانت تؤخذ أفكارهم و آراءهم بعين الاعتبار من رئيسهم في العمل.

- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم ( 21 ) " شعورك بالأمان الوظيفي يشجعك على الاستمرار في وظيفتك." بمتوسط حسابي قدر (2.69) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد " وبانحراف معياري قدر بـ 1.260 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد كانوا محايدين فيما إذا كان شعورهم بالأمان يشجعهم على الإستمرار في وظائفهم.

- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم ( 17 ) " تنال الثناء و التقدير من رئيسك على الجهود التي تبذلها." بمتوسط حسابي قدر (2.62) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات سلم ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير متأكد " و بانحراف معياري قدر ب 1.114 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد كانوا محايدين فيما إذا كانوا ينالون الثناء و التقدير من رئيسهم على الجهود التي يبذلونها.

- تأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم ( 22 ) " تشعر بالرضا و الإرتياح في وظيفتك." بمتوسط حسابي قدر (2.45) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق " و بانحراف معياري قدر ب 1.033 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد غير راضين ولا يشعرون بالإرتياح في وظائفهم.

- تأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم ( 18 ) " أنت راض عن الطريقة المتبعة في توزيع المسؤوليات و الصلاحيات في العمل." بمتوسط حسابي قدر (2.27) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق " و بانحراف معياري قدر ب 1.178 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد غير راضين عن الطريقة المتبعة في توزيع المسؤوليات و الصلاحيات في العمل.

- تأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم ( 15 ) " تتيح لك وظيفتك المجال للإبداع في العمل." بمتوسط حسابي قدر (2.20) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق " و بانحراف معياري قدر ب 0.826 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد غير راضين ويعتبرون أن وظائفهم لا تتيح لهم المجال للإبداع في العمل.

- تأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم ( 13 ) " توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب كفاءات جديدة تفتح لك مجالا للترقية." بمتوسط حسابي قدر ب (2.16) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق " و بانحراف معياري قدر ب 1.118 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد غير راضين ويعتبرون أن وظائفهم لا توفر لهم فرصا لإكتساب كفاءات جديدة من أجل ترقيهم .

- تأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم ( 20 ) " أنت راض ولديك الرغبة في العمل لساعات إضافية." بمتوسط حسابي قدر ب (2.11) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرث الخماسي والتي

تشير إلى الخيار " غير موافق " وبانحراف معياري قدر بـ 1.100 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد غير راضين وليس لديهم الرغبة في العمل لساعات إضافية.

- تأتي في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم ( 16 ) " أنت راض عن ظروف العمل في المديرية." بمتوسط حسابي قدر بـ (2.09) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق " وبانحراف معياري قدر بـ 1.093 وهو أكبر من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تشتت في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد غير راضين عن ظروف العمل في المديرية.

- تأتي في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم ( 12 ) " توجد عدالة في الحصول على فرص الترقية." بمتوسط حسابي قدر بـ (1.93) وهو منخفض يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرث الخماسي والتي تشير إلى الخيار " غير موافق " وبانحراف معياري قدر بـ 0.959 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، أي أن الأفراد غير موافقين على وجود عدالة في الحصول على فرص الترقية.

فبعد أن قمت بعرض و تحليل البيانات و النتائج المتعلقة بمحاور وأبعاد الدراسة ، سأتطرق في هذا المطلب إلى إختبار فرضيات الدراسة .

#### المطلب الخامس: إختبار فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة فيما إذا كان هناك أثر للنسب المطبقة في نظام الأجور و ذلك بالإعتماد على البعدين ( التعويضات و الإقتطاعات ) وتحقيقها للرضا الوظيفي للعاملين بمديرية التجارة لولاية جيجل، ومن أجل إختبار الفرضيات تم استخدام إختبار t للتوزيع الطبيعي وكذا مستوى المعنوية وعليه تم الإعتماد على قاعدة القرار الآتية:

نفترض وجود فرضية صفرية  $H_0$  و الفرضية البديلة  $H_1$ ، حيث إن قاعدة القرار تكون أنه إذا كانت قيمة مستوى المعنوية Sig أقل من 0.05 ( $Sig < 0.05$ ) و t المحسوبة أكبر من t الجدولة فإننا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  .

أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى.

تنص الفرضية الأولى على ما يلي: يوجد أثر معنوي لنسب التعويضات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 .

**الفرضية الصفرية H0**: لا يوجد أثر معنوي لنسب التعويضات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 .

**الفرضية البديلة H1**: يوجد أثر معنوي لنسب التعويضات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 .

وعليه سأقوم باختبار الفرضية من خلال نتائج المتحصل عليها عند حساب t المحسوبة ومقارنتها بـ t الجدولية، وكذا قيمة مستوى المعنوية<sup>(1)</sup> حيث يكون لدينا.

إذا كان t المحسوب < من t الجدولة ← نرفض الفرضية الصفرية  
بخلاف ذلك ← نقبل الفرضية الصفرية

الجدول رقم ( 18 ): يوضح نتائج إختبار t للبعد الأول التعويضات

البعد الأول من المحور الأول	معامل الارتباط بيرسون	درجة الحرية ddl	مستوى المعنوية Sig	T المحسوبة	T الجدولية
التعويضات	0.487	54	0.000	4.065	1.671

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم(18) أن:

t المحسوب < من t الجدولة ← نرفض الفرضية الصفرية RH0 .  
ومستوى المعنوية Sig أقل من 0.05 .

وعليه نرفض الفرضية الصفرية H0 التي تنص على أنه " لا يوجد أثر معنوي لنسب التعويضات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للعاملين في مديرية التجارة جيجل"، ونقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه " يوجد أثر معنوي لنسب التعويضات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للعاملين في مديرية التجارة جيجل " عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وذلك معناه أنه يوجد أثر لنسب التعويضات في الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة جيجل، وذلك ما لمسناه في أن أغلبية الموظفين غير موافقين على هذه النسب مما إنعكس على مستوى رضاهم الوظيفي وذلك يوافق ما إستنتجته في محور الرضا الوظيفي .

(1): أنظر الملحق رقم ،ص:154.

ثانيا: إختبار الفرضية الفرعية الثانية.

تنص الفرضية الثانية على مايلي: يوجد أثر معنوي لنسب الإقتطاعات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 .

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر معنوي لنسب الإقتطاعات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 .

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر معنوي لنسب الإقتطاعات في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 .

وعليه سأقوم بإختبار الفرضية من خلال نتائج المتحصل عليها عند حساب  $t$  المحسوبة ومقارنتها بـ  $t$  الجدولية<sup>(1)</sup>، حيث يكون لدينا.

إذا كان  $t$  المحسوب < من  $t$  الجدولة ————— < نرفض الفرضية الصفرية

بخلاف ذلك < نقبل الفرضية الصفرية

الجدول رقم ( 19 ): يوضح نتائج إختبار  $t$  للبعد الثاني الإقتطاعات

البعد الثاني من المحور الأول	معامل الارتباط بيرسون	درجة الحرية ddl	مستوى المعنوية Sig	T المحسوبة	T الجدولية
الإقتطاعات	0.269	54	0.047	2.031	1.671

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم(19) أن:

$t$  المحسوب < من  $t$  الجدولة ————— < نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  .

ومستوى المعنوية Sig أقل من 0.05 .

وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه" لا يوجد أثر معنوي لنسب الإقتطاعات في

الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للعاملين في مديرية التجارة جيجل"، ونقبل

الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه" يوجد أثر معنوي لنسب الإقتطاعات في الرضا الوظيفي ذو دلالة

إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للعاملين في مديرية التجارة جيجل " عند مستوى معنوية أقل من 0.05

وذلك معناه أنه يوجد أثر لنسب الإقتطاعات في الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة جيجل، وذلك ما

(1) :أنظر الملحق رقم 14 ،ص:154.

لمسناه في أن أغلبية الموظفين غير موافقين على هذه النسب مما إنعكس على مستوى رضاهم الوظيفي وذلك يوافق ما إستنتجته في محور الرضا الوظيفي .

### ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية.

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي: يوجد أثر معنوي لعناصر نظام الأجور في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لدى الموظفين في مديرية التجارة جيجل.

**الفرضية الصفرية H0 :** لا يوجد أثر معنوي لعناصر نظام الأجور في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لدى الموظفين في مديرية التجارة جيجل.

**الفرضية البديلة H1 :** يوجد أثر معنوي لعناصر نظام الأجور في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لدى الموظفين في مديرية التجارة جيجل.

وعليه سأقوم بإختبار الفرضية من خلال نتائج المتحصل عليها عند حساب t المحسوبة ومقارنتها بـ t الجدولية<sup>(1)</sup>، حيث يكون لدينا.

إذا كان t المحسوب < من t المجدولة ————— < نرفض الفرضية الصفرية

بخلاف ذلك < نقبل الفرضية الصفرية

الجدول رقم ( 20 ) : يوضح نتائج إختبار t للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط بيرسون	درجة الحرية ddl	مستوى المعنوية Sig	T المحسوبة	T الجدولية
0.505	54	0.000	4.259	1.671

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (20) أن:

t المحسوب < من t المجدولة ————— < نرفض الفرضية الصفرية RH0 .

ومستوى المعنوية Sig أقل من 0.05 .

(1): أنظر الملحق رقم 14 ، ص:154.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تنص على أنه "لا يوجد أثر معنوي لعناصر نظام الأجور في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لدى الموظفين في مديرية التجارة جيجل"، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على أنه "يوجد أثر معنوي لعناصر نظام الأجور في الرضا الوظيفي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 لدى الموظفين في مديرية التجارة جيجل". عند مستوى معنوية أقل من 0.05 وذلك معناه أنه يوجد أثر لعناصر نظام الأجور والمتمثلة في كل من نسب التعويضات و الإقتطاعات في الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة جيجل، وذلك ما لمسناه في أن أغلبية الموظفين غير موافقين على هذه النسب مما إنعكس على مستوى رضاهم الوظيفي وذلك يوافق ما إستنتجته في محور الرضا الوظيفي .

#### خلاصة الفصل الثالث

سنحاول في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية تطبيقية لما جاء في الفصلين السابقين، حيث تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الذي يساعد على تحقيق أهدافها والإجابة على تساؤلات الإشكالية، إضافة إلى تحديد العينة من مجتمع الدراسة، ثم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان وهذا عن طريق تفرغ وتحليل مختلف محاور الاستمارة الموزعة على الموظفين العاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل، وبعدها تم اختبار صدق الفرضيات، اتضح أن الموظفين في المديرية يتمتعون بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، كما تم التوصل إلى أن عناصر نظام الأجور لها تأثير في الرضا الوظيفي.

الخاتمة العامة

### خاتمة عامة:

تعد الموارد البشرية أهم مورد في المنظمات ومصدر كل إبداع وتفوق ، لأن نجاح أي منظمة يقاس بمدى تحقيقها لأهدافها المسطرة والتي لا تتحقق إلا من خلال مواردها البشرية ، لذلك فالمنظمات تسعى جاهدة لتحقيق رضاهم الوظيفي والتأثير فيه وذلك من خلال العديد من العوامل ومن أهمها نظام الأجور، وذلك قصد تعظيم الاستفادة من قدراتهم وإمكانياتهم ومهارتهم، فقد حاولت إيجاد علاقة تأثير لنظام الأجور في الرضا الوظيفي من خلال إجراء دراسة ميدانية للعاملين في مديرية التجارة لولاية جيجل، وقد اعتمدت في جمع البيانات والمعلومات على الملاحظة و الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث، وبعد تحليله توصلت إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن لنظام الأجور له تأثير في رضاهم الوظيفي . وعلى غرار ما سبق توصلت إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية واقتراحات إلى جانب آفاق البحث.

### أولا: النتائج

ومن خلال الدراسة النظرية لنظام الأجور والدراسة الميدانية في مديرية التجارة توصلت الى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي والتي سأوضحها كما يلي:

### 1- نتائج الدراسة النظرية:

- نظام الأجور يتحدد وفقا للقوانين و التشريعات التي تسنها الدولة.
- لنظام الأجور أثار إيجابية خاصة إذا كان يوفر أجور ونسب تعويضات وإقتطاعات عادلة قادرة على تغطية إحتياجاتهم وكسب ولأنهم مما يغنيهم عن التفكير في العمل لصالح مؤسسة أخرى .
- إن المورد البشري عندما يبذل جهدا جسديا أو فكريا كبيرا فإنه يتطلع في المقابل أن تقوم المؤسسة بإنصافه مقابل نظام للأجور تكون فيه الأجور ومختلف التعويضات و المحفزات في مستوى المجهود المبذول وأكثر.
- الرضا الوظيفي هو تلك الحالة النفسية و المشاعر المرتبطة بالمورد البشري، وعليه فهو يختلف من فرد إلى آخر كما يختلف حسب الظروف والمتغيرات المحيطة به.
- تطمح المنظمات لتحقيق الرضا الوظيفي من أجل الحفاظ على مواردها البشرية و الرفع من إنتاجيتها و مردودها وبالتالي تحقيق أهدافها من خلال تحقيق رضاهم وهذا لا يكون الا بوجود نظام للأجور فعال.

## 2- نتائج الدراسة التطبيقية:

من خلال الدراسة التي قمت بها في المديرية الولائية للتجارة جيجل توصلت إلى النتائج التالية:

- تعرف مديرية التجارة لولاية جيجل مستويات منخفضة للرضا الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.507) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكرث الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق " الذي يعبر عن المستوى "المنخفض " للرضا الوظيفي وبإنحراف معياري كلي قدر بـ0.695.

- يوجد تأثير لنسب التعويضات في الرضا الوظيفي وهو الأمر الذي تبين من خلال النتائج حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد التعويضات (1.83) وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرث الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق " الذي يعبر عن المستوى "المنخفض " وبإنحراف معياري كلي قدر بـ 0.456 أي أن أفراد العينة غير موافقين على نسب التعويضات في نظام الأجور في مديرية التجارة لولاية جيجل مما يدعم صحة الفرضية الأولى فعدم موافقتهم عن نسب التعويضات في نظام الاجور عبروا عليه بعدم رضاهم الوظيفي .

- يوجد تأثير لنسب الإقتطاعات في الرضا الوظيفي وهو الأمر الذي تبين من خلال النتائج حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الإقتطاعات (2.01) وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرث الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " غير موافق " الذي يعبر عن المستوى "المنخفض " وبإنحراف معياري كلي قدر بـ 0.879 أي أن أفراد العينة غير موافقين على نسب الإقتطاعات في نظام الأجور في مديرية التجارة لولاية جيجل مما يدعم صحة الفرضية الثانية فعدم موافقتهم عن نسب الإقتطاعات في نظام الاجور عبروا عليه بعدم رضاهم الوظيفي .

-عدم موافقة أفراد عينة الدراسة عن نسب كل من التعويضات و الإقتطاعات في نظام الأجور فقد عبروا عنه من خلال نسب إجاباتهم على محور الرضا الوظيفي ، فقد كانت نسبة 41.8% من الإجابات غير موافقين وبشدة على أنه توجد عدالة في الحصول على الترقية و ما نسبته 34.5% من الإجابات غير موافقين على أن وظيفتهم توفر لهم فرصا لإكتساب مهارات جديدة ، و نسبة 60% غير موافقين على أن وظيفتهم تتيح لهم المجال للإبداع ، و نسبة 45.5% غير راضين عن ظروف العمل في المديرية، ونسبة 32.7% أجابوا بغير موافق على أنهم ينالون الثناء و التقدير على الجهود التي يبذلونها، و نسبة 34.5% غير راضين على الطريقة المتبعة في توزيع المسؤوليات و الصلاحيات في العمل، ونسبة 36.4% غير

موافقين وليس لديهم الرغبة في العمل لساعات إضافية، ونسبة 43.6% غير راضين ولا يشعرون بالارتياح في وظائفهم .

### ثانياً: الإقتراحات

- بعد الاطلاع على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة سواء النظرية منها أو الميدانية، فإنه يمكن استخلاص عدد من الإقتراحات الضرورية من أجل تحسين نظام الأجور و تحقيق الرضا الوظيفي.
- ضرورة تحسين ظروف العمل من حيث الوسائل المكتبية ووسائل التهوية ووسائل النقل للقيام بالعمل بفعالية وكفاءة، مع إبداء الثناء والتقدير على الجهود التي يبذلونها، وتحفيزهم على العمل من خلال توفير فرص الترقية مما يرفع الروح المعنوية لدى الموظفين و يزيد من ولائهم التنظيمي.
  - لا بد من الزيادة في اجور العمال في مديرية التجارة من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لديهم لان الاجر يعتبر عاملا اساسيا في تحفيزهم و تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من اجل الرقي بأدائهم.
  - خلق مجال للعاملين لطرح إنشغالاتهم والبحث عن أسباب عدم الرضا ومحاولة معالجتها بدقة .
  - ضرورة تحديد المسؤوليات و الصلاحيات بدقة والتأكيد على وضوح الأهداف و المهام و إجراءات العمل ، وإنتهاج مبدأ المشاركة في إتخاذ القرارات ومناقشة الأمور الهامة و العدالة في توزيع الوسائل و المواد بين الإدارات و المصالح و الأقسام .

### ثالثاً: آفاق الدراسة

لمزيد من الإثراء والتجديد نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تعطي إضافة لموضوع الدراسة وتعمقه :

- الحوافز المعنوية و اثرها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور نظام الاجور في تحقيق العدالة و الولاء التنظيمي.
- الرضا الوظيفي و دوره في تحقيق استقرار اليد العاملة .
- ظروف العمل و اثرها في المؤسسة.

# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، مصر، 2002.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، بدون طبعة، دار الجامعة، الإسكندرية 2002.
- 4- أسامة كامل ومحمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون البحريين، 2006.
- 5- الصديق منصور، سليمان الفارسي، الموارد البشرية، الطبعة الأولى، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2003.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة، مصر، 2003.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي-نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة -الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 8- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 9- جيرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ("ترجمة رفاعي إسماعيل بسيوني، بدون طبعة، دار المريخ للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 10- حامد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 11- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 12- خضير كاظم محمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، إثراء وتوزيع، عمان، 2009.
- 13- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 14- راوية حسن، السلوك في المنظمات، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 15- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 16- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات علمية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 17- سامر جلدة، السلوك التنظيمي النظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
- 18- سعاد نائف بزوطي، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، بدون طبعة، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 2006.

- 19- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 20- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 21- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 22- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، مصر، 2000.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 25- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الأنترنت، دار الجامعة الجديدة الأزاريطة الإسكندرية، 2007.
- 26- عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر الأردن، عمان، 2010.
- 27- عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 28- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ، الدار الجامعية، مصر 2007.
- 29- عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث (مفاهيم، نماذج ونظريات)، منشورات جامعة فار يونس، ليبيا، الطبعة الأولى، 1995.
- 30- فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار السيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 31- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008
- 32- محمد أحمد سليمان و آخرون، الرضا و الولاء الوظيفي قيم و أخلاقيات الأعمال، ط1 ، عمان، الأردن، 2012 .
- 33- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2005.
- 34- محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة و النشر، مصر، 2007.

- 35- محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر ، 2006 .
- 36- محمد الصيرفي، السلوك الإداري- العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1 ، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 37- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 38- محمد سعيد أنور السلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، 2003.
- 39- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 40- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 41- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003 .
- 42- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار الشروق، عمان، 2009.
- 43- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- 44- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن، عمان، 2004.
- 45- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، الطبعة 3 ، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005.
- 46- مصطفى كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، اتجاهات و ممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني لبنان، 2008.
- 47- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2005 .
- 48- نادر احمد أبو شيحة ، إدارة الموارد البشرية ،إطار نظري و حالات عملية ، الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010
- 49- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، بدون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 50- يوسف حجيم الطائي و آخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .

## - الوثائق الرسمية:

- 51- الأمر 95-06 مؤرخ في 23 شعبان 1415 الموافق 25 يناير 1995، يتعلق بالمنافسة، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 09، في 22 رمضان 1415 الموافق لـ 11 فبراير 1995 .
- 52- القانون رقم (90-11) مؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21 افريل 1990 ، يتعلق بعلاقات العمل، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 17 ، في 25 افريل 1990، الموافق لـ اول شوال عام 1410 هـ.
- 53- القانون رقم 89-02 مؤرخ في أول رجب عام 1409 الموافق لـ 07 فبراير 1989 ، يتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 06، في 08 فبراير 1989 .
- 54- المرسوم التنفيذي 03-409 مؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 5 نوفمبر 2003 يتضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 68، في 9 نوفمبر 2003.
- 55- المرسوم التنفيذي رقم 11-205 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1432 الموافق لـ 31 مايو سنة 2011، يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة ، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 30، في 29 جمادى الثانية 1432 الموافق لـ اول يونيو 2011.
- 56- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 16 رمضان عام 1432 الموافق لـ 16 غشت سنة 2011 ،الذي يتضمن تنظيم المديرية الولائية للتجارة و المديرية الجهوية للتجارة في مكاتب ، الصادر في الجريدة الرسمية، العدد 24، في 03 جمادى الثانية 1433 ، الموافق لـ 25 أبريل 2012 .

## - الوثائق غير الرسمية:

- 57- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور و أثرها على أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نشرين، كلية الإقتصاد، سورية، 2004.
- 58- حمودي حيمر، أجر الكفاءة و أثره على تحسين الأداء في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008.
- 59- حاروش نظيرة و آخرون، أثر نظام الأجور على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، تخصص إدارة أعمال، جامعة جيجل، 2008.
- 60- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
- 61- عزيزي نوال، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة بلدية وجانة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة جيجل، 2010.

## - المواقع الالكترونية:

- 62 - منتديات ملتقى الموظف الجزائري، العناصر المكونة للأجور طبقا لنظام العمل الجزائري.

63- دعاء نجار ، تعريف النظام وعناصره و أنواعه

[http: // www. mawdoo3.com/21:00h 06/04/2017.](http://www.mawdoo3.com/21:00h 06/04/2017)

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Colin P.Silverthorne, Organizational Psychology in cross cultural perspective, university press, New York, 2005.
- 2- Jean-François Soutenain, Management, édition Faucher, paris, 2008
- 3- Murray R, ann marie ryan, personality and wok reconsidering the role of personality in organization, jossey-bass publishers ?San Francisco, 2003.
- 4- Stephen Robbins et autres, comportements organisationnels 12 ed , Pearson éducation , France 2006

# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	مكونات نظام الأجور	01
20	العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور	02
25	مراحل تصميم نظام الأجور	03
36	عناصر الرضا الوظيفي	04
40	تأثير الإتجاهات و العدالة و الميول الشخصي في الرضا الوظيفي	05
41	نموذج التدرج التجميعي لليكارث	06
43	نموذج أسكود	07
46	هرم ماسلو للحاجات	08
48	العوامل الدافعة المحققة للرضا الوظيفي حسب نظرية هزبرغ	09
48	العوامل الوقائية التي تزيل عدم الرضا حسب نظرية "هزبرغ"	10
50	معادلة العدالة	11
50	الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة	12
53	النموذج الأساسي للتوقع	13
67	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية جيجل	14

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
87	توزيع ليكرت الخماسي	01
87	توزيع طول الفئات	02
88	لجنة تحكيم الإستبيان	03
89	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الاول(التعويضات) من المحور الثاني (نظام الأجور)	04
89	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني(الإقتطاعات) من المحور الثاني (نظام الأجور).	05
90	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث(الرضا الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور .	06
91	معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور	07
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	08
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	09
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	10
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة التوظيف	12
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	13
95	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري	14
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التعويضات	15
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الإقتطاعات	16
100	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي	17
105	نتائج إختبار t للبعد الأول التعويضات	18
106	نتائج إختبار t للبعد الثاني الإقتطاعات	19
107	نتائج إختبار t للفرضية الرئيسية	20

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الشكر
أ	المقدمة العامة.....
أ	الإشكالية .....
ب	فرضيات الدراسة .....
ب	أهداف الدراسة .....
ب	منهج وأدوات الدراسة .....
ج	أهمية الدراسة .....
ج	أسباب إختيار الموضوع .....
د	الدراسات السابقة .....
هـ	محددات الدراسة .....
هـ	هيكل الدراسة .....
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري لنظام الأجور</b>
07	تمهيد .....
08	<b>المبحث الأول: ماهية نظام الأجور</b>
08	المطلب الأول: مفهوم نظام الأجور .....
10	المطلب الثاني: مكونات نظام الأجور .....
13	المطلب الثالث: خصائص نظام الأجور .....
14	المطلب الرابع: أنواع نظام الأجور .....
16	<b>المبحث الثاني: آلية تصميم نظام الأجور</b>
16	المطلب الأول: مقومات تصميم نظام الأجور .....
17	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحديد نظام الأجور .....
20	المطلب الثالث: المستلزمات الأساسية في اعداد نظام الأجور .....
22	المطلب الرابع: مراحل تصميم نظام الأجور .....
25	المطلب الخامس: أنظمة الدفع في نظام الأجور .....
30	خلاصة .....
	<b>الفصل الثاني: دور نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي</b>
32	تمهيد .....
33	<b>المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي</b>

33	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و عناصره.....
37	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.....
38	المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي.....
40	المطلب الرابع: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
45	المطلب الخامس: نظريات الرضا الوظيفي.....
53	<b>المبحث الثاني: علاقة نظام الأجور بالرضا الوظيفي</b>
54	المطلب الأول: علاقة نظام الأجور والرضا الوظيفي بأداء العاملين .....
55	المطلب الثاني: علاقة نظام الأجور بإنتاجية ومردودية العاملين .....
56	المطلب الثالث: علاقة نظام الأجور بمعدل دوران العمل ومعدل تغيب العاملين.....
58	المطلب الرابع: علاقة نظام الأجور بالروح المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين.....
60	خلاصة .....
	<b>الفصل الثالث: دراسة تأثير نظام الأجور في الرضا الوظيفي بمديرية التجارة لولاية جيجل</b>
62	تمهيد .....
63	<b>المبحث الأول: تقديم مديرية التجارة لولاية جيجل</b>
63	المطلب الأول: التعريف بمديرية التجارة لولاية جيجل .....
66	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة جيجل .....
74	المطلب الثالث: العناصر المكونة لنظام الأجور حسب القانون الأساسي.....
77	المطلب الرابع: كيفية حساب الأجر في مديرية التجارة جيجل مع عرض أمثلة .....
83	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة وعرض وتحليل البيانات و النتائج</b>
84	المطلب الأول: تحديد مجتمع و عينة الدراسة.....
85	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية وتصميم الإستبانة .....
88	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.....
91	المطلب الرابع: عرض و تحليل البيانات والنتائج المتعلقة بمحاور الدراسة.....
104	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة.....
109	خلاصة .....
111	الخاتمة .....
115	قائمة المراجع .....
121	قائمة الأشكال.....
123	قائمة الجداول .....

125	فهرس المحتويات.....
	الملاحق.....
	الملخص.....

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
استمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر LMD  
في علوم التسيير تخصص " تسيير الموارد البشرية "

أخي الموظف / أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر والمعنونة بـ: "أثر نظام الأجور في الرضا الوظيفي للعاملين" بمديرية التجارة لولاية جيجل.

أرجو من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة المرفق، مؤكدا لكم بأن جميع البيانات التي يتم الحصول عليها ستبقى في سرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا لكم حسن تعاونكم على إنجاز هذه الدراسة وتمنيا لكم دوام التوفيق.

#### ملاحظة:

- لا يتم كتابة الإسم و اللقب
- يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة
- يرجى الإجابة عن جميع الأسئلة.

اسم الطالب:

لقمان بوخدوني

المحور الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة  من ] 40 سنة الى 50 سنة ]   
 من ] 30 سنة الى 40 سنة ]  أكثر من 50 سنة

3- الحالة العائلية:

عزباء/ أعزب  متزوج  مطلق(ة)  أرمل(ة)

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط   
 ثانوي  جامعي

5- طبيعة التوظيف:

دائم  مؤقت  متعاقد

6- الأقدمية (سنوات الخبرة):

أقل من 5 سنوات  ] 15 سنة الى 25 سنة ]   
 ] 5 سنوات الى 15 سنة ]  أكثر من 25 سنة

7- الدخل الشهري:

أقل من 30000 دج  ] 40000 دج الى 50000 دج ]   
 ] 3000 دج الى 40000 دج ]  أكثر من 50000 دج

المحور الثاني: رأي العاملين في نظام الأجور

الرقم	الإجابات العبارات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ- التعويضات						
1	ترى أن الأجر القاعدي يتناسب مع أهمية وظيفتك					
2	تعتقد أن القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية (45 دج) مناسبة					
3	تشعر أن نسبة علاوة الدورية في نظام الأجور مناسبة					
4	ترى أن نسبة علاوة الإلزام القضائي مناسبة					
5	تشعر بأن نسبة تعويض الخطر مناسبة.					
6	ترى أن نسبة تعويض الخدمة الإدارية المشترك في نظام الأجور مناسبة					
7	ترى أن نسبة تعويض دعم نشاطات الإدارة في نظام الأجور مناسبة					
8	ترى أن قيمة التعويضات الخاصة بالمنح العائلية في نظام الأجور مناسبة					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات العبارات	الرقم
					ترى أن قيمة التعويض الخاص بالزوجة.(الأجر الوحيد) مناسب	9
ب- الاقتطاعات						
					تعتقد ان نسبة اقتطاع الضمان الإجتماعي والمقدر بـ 9% مناسب.	10
					ترى أن المبلغ المقتطع كالضريبة على الدخل الإجمالي IRG مناسب	11

### المحور الثالث: واقع الرضا الوظيفي في المديرية

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات العبارات	الرقم
					توجد عدالة في الحصول على فرص الترقية	12
					توفر لك وظيفتك فرصا لاكتساب كفاءات جديدة تفتح لك مجالا للترقية	13

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	الإجابات العبارات	الرقم
					تؤخذ أفكارك وأرائك بعين الاعتبار من قبل رئيسك في العمل.	14
					تتيح لك وظيفتك المجال للإبداع في العمل.	15
					أنت راض عن ظروف العمل في المديرية.	16
					تتال الثناء و التقدير من رئيسك على الجهود التي تبذلها.	17
					أنت راض عن الطريقة المتبعة في توزيع المسؤوليات و الصلاحيات في العمل.	18
					أنت راض عن علاقاتك بزملائك في العمل.	19
					أنت راض ولديك الرغبة في العمل لساعات إضافية	20
					شعورك بالأمان الوظيفي يشجعك على الاستمرار في وظيفتك.	21
					تشعر بالرضا و الإرتياح في وظيفتك.	22
					أنت راض عن الطريقة التي يتبعها رئيسك في توضيح مهامك وإجراءات العمل.	23

نتائج الإتساق معاملات بيرسون

1- معاملات إرتباط بيرسون للبعد الأول التعويضات

Corrélations

	التعويضات	ترى أن أجرك القاعدي يتناسب مع أهمية وظيفتك	تعتقد أن القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية (45 دج) مناسبة
التعويضات	Corrélation de Pearson	1	,515**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000
	N	55	55
ترى أن أجرك القاعدي يتناسب مع أهمية وظيفتك	Corrélation de Pearson	,411**	,338*
	Sig. (bilatérale)	,002	,012
	N	55	55
تعتقد أن القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية (45 دج) مناسبة	Corrélation de Pearson	,515**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,012
	N	55	55
تشعر أن نسبة علاوة الدورية في نظام الأجر مناسبة	Corrélation de Pearson	,582**	,527**
	Sig. (bilatérale)	,000	,055
	N	55	55
ترى أن نسبة علاوة الإلزام القضائي مناسبة	Corrélation de Pearson	,575**	,099
	Sig. (bilatérale)	,000	,056
	N	55	55
تشعر بأن نسبة تعويض الخطر مناسبة	Corrélation de Pearson	,591**	,172
	Sig. (bilatérale)	,000	,015
	N	55	55
ترى أن نسبة تعويض الخدمة الإدارية المشترك في نظام الأجر مناسبة	Corrélation de Pearson	,820**	,315*
	Sig. (bilatérale)	,000	,078
	N	55	55
ترى أن نسبة تعويض دعم نشاطات الإدارة في نظام الأجر مناسبة	Corrélation de Pearson	,805**	,313*
	Sig. (bilatérale)	,000	,118
	N	55	55
ترى أن قيمة التعويضات الخاصة بالمنح العائلية في نظام الأجر مناسبة	Corrélation de Pearson	,560**	,126
	Sig. (bilatérale)	,000	,684
	N	55	55
ترى أن قيمة التعويض الخاص بالزوجة (الأجر الوحيد) مناسب	Corrélation de Pearson	,486**	,087
	Sig. (bilatérale)	,000	,775
	N	55	55

2- معاملات إرتباط بيرسون للبعد الثاني الإقتطاعات

Corrélations

		الاقتطاعات	تعتقد أن نسبة إقتطاع الضمان الإجتماعي و المقدر بـ9% مناسب	ترى أن المبلغ المقتطع كالضريبة على الدخل مناسب IRG الإجمالي
الاقتطاعات	Corrélation de Pearson	1	,875**	,822**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	55	55	55
تعتقد أن نسبة إقتطاع الضمان الإجتماعي و المقدر بـ9% مناسب	Corrélation de Pearson	,875**	1	,443**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001
	N	55	55	55
ترى أن المبلغ المقتطع كالضريبة على مناسب IRG الدخل الإجمالي	Corrélation de Pearson	,822**	,443**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	
	N	55	55	55

3- معاملات الإرتباط لبيرسون لمحور الرضا الوظيف

Corrélations

		الرضا_الوظيفي	توجد عدالة في الحصول على فرص الترقية	توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب كفاءات جديدة تفتح لك مجالاً للترقية	تؤخذ أفكارك وأرائك بعين الإعتبار من قبل رئيسك في العمل
الرضا_الوظيفي	Corrélation de Pearson	1	,648**	,556**	,606**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55
توجد عدالة في الحصول على فرص الترقية	Corrélation de Pearson	,648**	1	,581**	,330*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,014
	N	55	55	55	55
توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب كفاءات جديدة تفتح لك مجالاً للترقية	Corrélation de Pearson	,556**	,581**	1	,207
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,129
	N	55	55	55	55
تؤخذ أفكارك وأرائك بعين الإعتبار من قبل رئيسك في العمل	Corrélation de Pearson	,606**	,330*	,207	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,129	
	N	55	55	55	55

	Corrélation de	,578**	,136	,104	,610**
تتيح لك وظيفتك المجال للإبداع في العمل	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,324	,449	,000
	N	55	55	55	55
	Corrélation de	,657**	,430**	,442**	,320*
أنت راض عن ظروف العمل في المديرية	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,001	,017
	N	55	55	55	55
	Corrélation de	,729**	,320*	,259	,423**
تنال الثناء و التقدير من رئيسك	Pearson				
على الجهود التي تبذلها	Sig. (bilatérale)	,000	,017	,056	,001
	N	55	55	55	55
	Corrélation de	,749**	,673**	,486**	,412**
أنت راض عن الطريقة المتبعة في توزيع المسؤوليات و الصلاحيات في العمل	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002
	N	55	55	55	55
	Corrélation de	,584**	,221	,280*	,216
أنت راض عن علاقاتك بزملائك في العمل	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,104	,038	,113
	N	55	55	55	55
	Corrélation de	,592**	,218	,166	,140
أنت راض و لديك الرغبة في العمل لساعات إضافية	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,109	,226	,307
	N	55	55	55	55
	Corrélation de	,651**	,395**	,155	,280*
شعورك بالأمان الوظيفي يشجعك على الإستمرار في وظيفتك	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,259	,038
	N	55	55	55	55
	Corrélation de	,773**	,370**	,223	,441**
تشعر بالضا و الإرتياح في وظيفتك	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,102	,001
	N	55	55	55	55
	Corrélation de	,625**	,329*	,380**	,369**
أنت راض عن الطريقة التي يتبعها رئيسك المباشر في توضيح مهامك وإجراءات العمل	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,014	,004	,006
	N	55	55	55	55

1- ألفاكرونباخ الخاص بمحور نظام الأجور

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,800	12

2- ألفاكرونباخ الخاص بمحور الرضا الوظيفي

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	13

3- ألفاكرونباخ الكلي لمحاور الدراسة

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	23

الملحق رقم (13)

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	24	43,6	43,6	43,6
دكر				
انثى	31	56,4	56,4	100,0
Total	55	100,0	100,0	

1-الجنس

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	5	9,1	9,1	9,1
أقل من 30 سنة				
[من 30 سنة إلى 40 سنة	37	67,3	67,3	76,4
[من 40 سنة إلى 50 سنة	11	20,0	20,0	96,4
أكثر من 50 سنة	2	3,6	3,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

2-العمر

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	17	30,9	30,9	30,9
عزباء/عزب				
(متزوج)	38	69,1	69,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

3-الحالة العائلية

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	1	1,8	1,8	1,8
متوسط				
ثانوي	7	12,7	12,7	14,5
جامعي	47	85,5	85,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

4-المستوى التعليمي

طبيعة التوظيف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	52	94,5	94,5	94,5
دائم				
مؤقت	1	1,8	1,8	96,4
متعاقد	2	3,6	3,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

5-طبيعة التوظيف

## الإقليمية

## 6-الأقليمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	20	36,4	36,4	36,4
[من 5 سنوات إلى 15 سنة	30	54,5	54,5	90,9
Valide [من 15 سنة إلى 25 سنة	3	5,5	5,5	96,4
أكثر من 25 سنة	2	3,6	3,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

## الدخل الشهري

## 7-الدخل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30000 دج	16	29,1	29,1	29,1
[من 30000 دج إلى 40000 دج	31	56,4	56,4	85,5
Valide [من 40000 دج إلى 50000 دج	7	12,7	12,7	98,2
أكثر من 50000 دج	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

الشهري

## الملحق رقم 13

## 1- عرض و تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بنظام الأجور

## Statistiques

	نظام_الأجور	ترى أن أجرك القاعدي يتناسب مع أهمية وظيفتك	تعتقد أن القيمة النقدية للنقطة الإستدلالية (45 دج) مناسبة	تشعر أن نسبة علاوة الدورية في نظام الأجور مناسبة	ترى أن نسبة علاوة الإلزام القضائي مناسبة
N Valide	55	55	55	55	55
Manquante	0	0	0	0	0
Moyenne	1,8628	1,49	1,80	1,84	2,09
Ecart-type	,44566	,540	,650	,714	,867

## Statistiques

	تشعر بأن نسبة تعويض الخطر مناسبة	ترى أن نسبة تعويض الخدمة الإدارية المشترك في نظام الأجور مناسبة	ترى أن نسبة تعويض دعم نشاطات الإدارة في نظام الأجور مناسبة	ترى أن قيمة التعويضات الخاصة بالمنح العائلية في نظام الأجور مناسبة
N Valide	55	55	55	55
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1,55	2,15	2,18	1,49
Ecart-type	,662	,870	,819	,767

### Statistiques

		ترى أن قيمة التعويض الخاص بالزوجة (الأجر الوحيد) مناسب	تعتقد أن نسبة إقتطاع الضمان الإجتماعي و المقدر بـ9% مناسب	ترى أن المبلغ المقتطع كالضريبة IRG على الدخل الإجمالي مناسب
N	Valide	55	55	55
	Manquante	0	0	0
Moyenne		1,89	2,22	1,80
Ecart-type		,916	1,117	,951

#### ترى أن أجرك القاعدي يتناسب مع أهمية وظيفتك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	29	52,7	52,7	52,7
	غير موافق	25	45,5	45,5	98,2
	غير متأكد	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### تعتقد أن القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية (45 دج) مناسبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	17	30,9	30,9	30,9
	غير موافق	33	60,0	60,0	90,9
	غير متأكد	4	7,3	7,3	98,2
	موافق	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### تشعر أن نسبة علاوة الدورية في نظام الأجور مناسبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	18	32,7	32,7	32,7
	غير موافق	29	52,7	52,7	85,5
	غير متأكد	7	12,7	12,7	98,2
	موافق	1	1,8	1,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

#### ترى أن نسبة علاوة الإلزام القضائي مناسبة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	15	27,3	27,3	27,3
	غير موافق	23	41,8	41,8	69,1

غير متأكد	14	25,5	25,5	94,5
موافق	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

تشعر بأن نسبة تعويض الخطر مناسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	29	52,7	52,7	52,7
غير موافق	23	41,8	41,8	94,5
Valide غير متأكد	2	3,6	3,6	98,2
موافق	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

ترى أن نسبة تعويض الخدمة الإدارية المشترك في نظام الأجور مناسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	16	29,1	29,1	29,1
غير موافق	16	29,1	29,1	58,2
Valide غير متأكد	22	40,0	40,0	98,2
موافق	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

ترى أن نسبة تعويض دعم نشاطات الإدارة في نظام الأجور مناسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	14	25,5	25,5	25,5
غير موافق	17	30,9	30,9	56,4
Valide غير متأكد	24	43,6	43,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

ترى أن قيمة التعويضات الخاصة بالمنح العائلية في نظام الأجور مناسبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	35	63,6	63,6	63,6
غير موافق	15	27,3	27,3	90,9
Valide غير متأكد	3	5,5	5,5	96,4
موافق	2	3,6	3,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

تري أن قيمة التعويض الخاص بالزوجة (الأجر الوحيد) مناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	23	41,8	41,8	41,8
غير موافق	18	32,7	32,7	74,5
غير متأكد	11	20,0	20,0	94,5
موافق	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

تعتقد أن نسبة إقتطاع الضمان الإجتماعي و المقدر ب9% مناسب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	17	30,9	30,9	30,9
غير موافق	20	36,4	36,4	67,3
غير متأكد	8	14,5	14,5	81,8
موافق	9	16,4	16,4	98,2
موافق بشدة	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

مناسب IRG تري أن المبلغ المقتطع كالضريبة على الدخل الإجمالي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	28	50,9	50,9	50,9
غير موافق	13	23,6	23,6	74,5
غير متأكد	11	20,0	20,0	94,5
موافق	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

## 2- عرض و تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بالرضا الوظيفي

### Statistiques

	توجد عدالة في الحصول على فرص الترقية	توفر لك وظيفتك فرصا لإكتساب كفاءات جديدة تفتح لك مجالا للترقية	تؤخذ أفكارك وأرائك بعين الإعتبار من قبل رئيسك في العمل	تتيح لك وظيفتك المجال للإبداع في العمل
N	55	55	55	55
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	1,93	2,16	2,78	2,20
Ecart-type	,959	1,118	1,117	,826

### Statistiques

		أنت راض عن ظروف العمل في المديرية	تتال الثناء و التقدير من رئيسك على الجهود التي تبذلها	أنت راض عن الطريقة المتبعة في توزيع المسؤوليات و الصلاحيات في العمل	أنت راض عن علاقاتك بزملائك في العمل
N	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,09	2,62	2,27	3,82
Ecart-type		1,093	1,114	1,178	,983

### Statistiques

		أنت راض و لديك الرغبة في العمل لساعات إضافية	شعورك بالأمان الوظيفي يشجعك على الإستمرار في وظيفتك	تشعر بالضا و الإرتياح في وظيفتك	أنت راض عن الطريقة التي يتبعها رئيسك المباشر في توضيح مهامك وإجراءات العمل
N	Valide	55	55	55	55
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		2,11	2,69	2,45	2,96
Ecart-type		1,100	1,260	1,033	1,105

### توجد عدالة في الحصول على فرص الترقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	23	41,8	41,8	41,8
غير موافق	17	30,9	30,9	72,7
Validé غير متأكد	11	20,0	20,0	92,7
موافق	4	7,3	7,3	100,0
Total	55	100,0	100,0	

### توفر لك وظيفتك فرصا لاكتساب كفاءات جديدة تفتح لك مجالا للترقية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	34,5	34,5	34,5
غير موافق	19	34,5	34,5	69,1
Validé غير متأكد	6	10,9	10,9	80,0
موافق	11	20,0	20,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

تؤخذ أفكارك وأرائك بعين الإعتبار من قبل رئيسك في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	16,4	16,4	16,4
غير موافق	13	23,6	23,6	40,0
غير متأكد	15	27,3	27,3	67,3
موافق	17	30,9	30,9	98,2
موافق بشدة	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

تتيح لك وظيفتك المجال للإبداع في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	8	14,5	14,5	14,5
غير موافق	33	60,0	60,0	74,5
غير متأكد	10	18,2	18,2	92,7
موافق	3	5,5	5,5	98,2
موافق بشدة	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

أنت راض عن ظروف العمل في المديرية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	18	32,7	32,7	32,7
غير موافق	25	45,5	45,5	78,2
غير متأكد	2	3,6	3,6	81,8
موافق	9	16,4	16,4	98,2
موافق بشدة	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

أنت راض عن الطريقة المتبعة في توزيع المسؤوليات و الصلاحيات في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	19	34,5	34,5	34,5
غير موافق	14	25,5	25,5	60,0
غير متأكد	11	20,0	20,0	80,0
موافق	10	18,2	18,2	98,2
موافق بشدة	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

أنت راض عن علاقاتك بزملائك في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,8	1,8	1,8
غير موافق	7	12,7	12,7	14,5
غير متأكد	5	9,1	9,1	23,6
موافق	30	54,5	54,5	78,2
موافق بشدة	12	21,8	21,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

أنت راض و لديك الرغبة في العمل لساعات إضافية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	20	36,4	36,4	36,4
غير موافق	18	32,7	32,7	69,1
غير متأكد	9	16,4	16,4	85,5
موافق	7	12,7	12,7	98,2
موافق بشدة	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

شعورك بالأمان الوظيفي يشجعك على الإستمرار في وظيفتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	13	23,6	23,6	23,6
غير موافق	12	21,8	21,8	45,5
غير متأكد	12	21,8	21,8	67,3
موافق	15	27,3	27,3	94,5
موافق بشدة	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

تشعر بالضا و الإرتياح في وظيفتك

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	9	16,4	16,4	16,4
غير موافق	24	43,6	43,6	60,0
غير متأكد	11	20,0	20,0	80,0
موافق	10	18,2	18,2	98,2
موافق بشدة	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

أنت راض عن الطريقة التي يتبعها رئيسك المباشر في توضيح مهامك وإجراءات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	9,1	9,1	9,1
غير موافق	16	29,1	29,1	38,2
غير متأكد	13	23,6	23,6	61,8
موافق	18	32,7	32,7	94,5
موافق بشدة	3	5,5	5,5	100,0
Total	55	100,0	100,0	

الملحق رقم ( 14 )

1- نتائج إختبار T\_test لإختبار الفرضية الفرعية الأولى

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,149	,344		3,335	,002
التعويضات	,743	,183	,487	4,065	,000

2- نتائج إختبار T\_test لإختبار الفرضية الفرعية الثانية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,081	,229		9,079	,000
الإقتطاعات	,213	,105	,269	2,031	,047

3- نتائج إختبار T\_test لإختبار الفرضية الرئيسية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,040	,354		2,936	,005
الأجور	,788	,185	,505	4,259	,000



المُلخَص



يعتبر الرضا الوظيفي من الدعائم الرئيسية للرفع من مستوى فاعلية المورد البشري، لذلك ينبغي على المؤسسة الاهتمام بمختلف العوامل والظروف التي تحيط به وتؤثر في مستوى شعوره بالرضا الوظيفي، ويبقى نظام الأجور من أهم هذه العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي التي لا يمكن تفاديها .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عناصر نظام الأجور ومدى تأثيره في الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية التجارة - بجيجل - وقد تم توزيع 55 إستبانة على عينة عشوائية من كافة الفئات العاملة بالمديرية، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss وقد بينت نتائج الدراسة أنه لعناصر نظام الأجور اثر في الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة(مديرية التجارة لولاية جيجل).

الكلمات المفتاحية: النظام، الأجور، نظام الأجور، الرضا الوظيفي.

#### Summary:

Function satisfaction is considered one of the principal pillars for increasing the effectiveness of the human resource that is why the company should take into considerate all the factors and conditions that directly affect his level of function satisfaction ,and remains the most important wage system and facors affecting he satisfaction of work inevitable.

The current research aimed at knowing the most important components of the wage system and the extent of its impact on function satisfaction of the employees at the direction of commerc -jijel- , we have distributed 55 questionnaires to a random sample then from all the categories that work on the direction we have analyzed the questionnaires using the (statistical) programme " spss " , the results has shown he using impact salary system on the function satisfaction in the company studied.

#### Key words:

System, wages, wage system, function satisfaction.