



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد * تلمسان *

الهلقة الجامعية- مغنية-



علم إدارة الأعمال تخصص تسيير الموارد البشرية

تقرير تربص لنيل شهادة ليسانس LMD

الأجر وعلاقته بالرضا

الوظيفي

الأجر وعلاقته بالرضا
الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة تافنة لصناعة الملابس "مغنية"

إشراف الأستاذة:

❖ رحوي حسينة

من إعداد الطالبة:

❖ بلغيت إيمان

السنة الجامعية: 1435هـ/1436هـ

2013م/2014م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون و ستردون إلى عالم الغيب و الشهادة بما كنتم تعملون "

-الصلاة و السلام على سيد البشرية محمد صلى الله عليه و سلم و على اله و صحبه أجمعين.

إلى من سهرت و أرضعت
إلى أمي منبع الحنان الدافئ
إليك يا من تعبت من أجلي
إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة و الهناء, الذي لم يبخل بشيء من
أجل دفعي إلى طريق النجاح الذي علمني أن ارتقى سلم الحياة بحكمة
و صبر إلى والدي الحبيب ساكن الفؤاد.

إلى شقيقي يوسف

إلى شقيقي حنان و وفاء

إلى من شاركتني دراستي بلعبها و عبثها و ضحكها نور عيوني و
ملئ الجفون الصغيرة آية

إلى كل من أهلي و زملائي و زميلاتي في الدراسة

إلى كل من أطلق عليهم: إن المعلم يستحق التبجيل إلى كل أساتذتنا
الأفاضل

إلى كل من يحمل لواء العلم و البحث

إيمان



شكر وتقدير

الحمد لله و الشكر لله تعالى الذي أعان ووفق .

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي
و أن اعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين
"

أشكر المولى عز وجل الذي أنار لنا درب العلم و اعاننا على ما
فيه من خير و الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل و قدرنا على اتمامه
و أوصلنا الى ما كنا نطمح إليه طيلة المشوار الدراسي .
- أتقد بالشكر و العرفان و عظيم الامتنان الى الاستاذة المشرفة
" رحوى حسينة " التي لم تبخل علينا بمساعدتها لي أثناء انجاز هذا
العمل .

- كما أتقدم بالشكر الخاص الى المؤسسة الإقتصادية العمومية -
تافنة لصناعة الملابس - مغنية - على استقبالها للتربص في
المؤسسة .

و في الختام أتقدم بالشكر لكل من أعانني و لو بكلمة سديدة أو دعا لي
دعوة خالصة لوجهه الكريم و جزاهم الله عني خير الجزاء و أعانني على
فعل الخير ورد الجميل و الله الموفق

والله اعلم

مقدمة عامة:

لقد أصبح للإدارة دوراً حيوياً وفعالاً في الوقت الراهن و هذا راجع الى النمو الكبير في حجم المنظمات و تنوع أنشطتها و تعقيدها , مما يتطلب ضرورة وضع العامل في المكان المناسب من أجل تحسين ظروف العمل من جهة و مسايرة التحديات الدولية من جهة أخرى . إذ تعتبر الفئة العمالية القلب النابض للمؤسسة , و لاشك أن الرواتب و الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على توفير الجو الملائم للعلاقات الحسنة بين العمال و الإدارة كما تعتبر في المؤسسة الإقتصادية من الأعباء التي تتحملها هذه الأخيرة مقابل استعمالها للعمل البشري , و قد عرفت اهتماماً منذ ظهور الفكر الاقتصادي , و إزداد هذا الإهتمام بالأجور لدى الكلاسيك باعتبارها من عناصر عملية الإنتاج ، و تؤثر في نتائجه و في أرباح المؤسسة و بتوقف رضا العامل الى حد كبير على قيمة مايتحصل عليه من أجر لهذا يجب التكفل و العناية بتحديد الأجور العادلة و وضع هيكل أجور مرضي و عدم حرمانهم من حقوقهم لقوله صلى الله عليه وسلم " أعطو الآجير حقه قبل أن يجف عرقه "

و الغاية من الإهتمام بأجور العمال هو تحقيق الرضا الوظيفي لديهم و رفع الروح المعنوية من أجل التأثير على الإنتاجية في المؤسسة و السير الحسن داخل المنظمة , و بالتالي ضمان الإستمرارية و جودة في العمل فهل هذا صحيح هذا ما دعانا الى طرح الإشكالية التالية :
ما هو الأجر ؟ و ما هو الرضا الوظيفي ؟ و كيف يؤثر الأول على الثاني داخل المؤسسة الإقتصادية ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية , قمنا بالفرضيات التالية :

- 1 – ماهية الأجر داخل المؤسسة الإقتصادية
- 2 – هل توجد فروق للرضا الوظيفي حسب العمل
- 3 – هل توجد فروق للرضا الوظيفي حسب المستوى التعليمي
- 4 – هل توجد علاقة بين الأجر و الرضا الوظيفي داخل المؤسسة

1 - مبررات اختيار الموضوع :

أ - أسباب عالمية :

الدور الذي يقوم به عامل الأجر في حياة العامل من الناحية الإقتصادية و كذا حالة العامل النفسية اتجاه الرضا الوظيفي تأثير الأجر على الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية لدى العمال , معرفة مدى أهمية الأجر في المؤسسة الموضوع له علاقة في إطار تخصصنا , بالإضافة الى تناولنا هذا الموضوع لأنه الشغل الشاغل الذي يدور في ذهن العامل أثناء التحاقه بأي وظيفة نظراً للتطورات الإقتصادية الحاصلة في الوقت الراهن .

ب - أسباب ذاتية :

الميل الشخصي لهذا الموضوع , رغم تفرعه و تعقيداته مع الإختلافات السياسية و الإقتصادية بالإضافة الى قلة البحوث في هذا المجال

2 - أهمية و أهداف البحث :

أ - أهمية البحث :

- محاولة معرفة علاقة الأجر و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي
- إبراز أهمية كل من الأجر و الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة من أجل الملائمة و الإستقرار في العمل و الإستمرارية في وظيفة العامل
- باعتبار الأجر أهم أركان عقد العمل و دوره الإقتصادي في حياة المعيشية
- محاولة ترسيخ عامل الرضا الوظيفي في ذهن العامل داخل المؤسسة و التأكيد على الأسس العلمية للوصول الى ركب المؤسسات المتطورة و المعاصرة

ب - أهداف البحث :

- التحقق من صحة الفرضيات و ذلك بالإجابة على التساؤلات المطروحة
- بيان أهداف المؤسسة الإقتصادية - تافنة للملابس -
- الوقوف على النقاط الأساسية في دراسة الموضوع .

- التوصل الى توصيات يمكن أن تساهم في مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال

3 - صعوبات البحث :

- قلة المراجع التي تخص موضوع الرضا الوظيفي .

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة

4 - الإطار المنهجي :

باعتبار أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث اتباع منهج معين دون غيره ارتأت الى المنهج

الوصفي ذلك لانه يعتمد على إستقصاء الظواهر و منها الظواهر الإدارية و باعتبار المنهج

الوصفي يتلائم و يناسب أهداف البحث و كما أنه و حسب طبيعة الموضوع تم انتهاج منهج

دراسة حالة عن طريق اتباع أسلوب الدراسة الميدانية و تعني بها الإطلاع و جمع المعلومات عن

موضوع البحث في مجتمع معين يختاره الباحث للوصول الى ما هو موجود على الميدان و كانت

خطة البحث المتبعة كالتالي

الفصل الأول : الأجور ,المبحث الأول : ماهية الأجور , المطلب الأول : مفهوم الأجور

و خصائصها , المطلب الثاني أهداف الأجور و أهميتها .

المبحث الثاني : نظام الأجور , المطلب الأول : مراحل تصميم نظام الأجور

المطلب الثاني : طرق دفع الأجر

المبحث الثالث : دور المديرين التنفيذيين و العوامل المؤثرة في الأجور , المطلب الأول : دور

المديرين في تسيير الأجور , المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الأجور

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي , المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي , المطلب الثاني : نظريات

و نماذج الرضا الوظيفي , المبحث الثاني : عناصر و آثار الرضا الوظيفي , المطلب الأول :

العناصر المكونة للرضا الوظيفي , المطلب الثاني : آثار الرضا الوظيفي , المبحث الثالث : ابعاد و

قياس الرضا الوظيفي , المطلب الأول : ابعاد الرضا الوظيفي , المطلب الثاني : قياس الرضا

الوظيفي

الفصل الثالث: تناولنا الدراسة التطبيقية و التي كانت كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بالمجتمع و عينة الدراسة ،المطلب الأول:التعريف بالمجتمع، المطلب الثاني:لمحة عن المؤسسة،المبحث الثاني: تحديد الأجر و نماذج الرضا الوظيفي داخل المؤسسة،المطلب الأول: كيفية تحديد الأجر بالمؤسسة ،المطلب الثاني نماذج الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.



الفصل الأول:
الأجور

الفصل الأول: الأجر

مقدمة الفصل الأول

المبحث الأول: ماهية الأجر.

المطلب الأول: مفهوم الأجر وخصائصها.

المطلب الثاني: أهداف الأجر وأهميتها.

المبحث الثاني: نظام الأجر.

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الأجر.

المطلب الثاني: طرق دفع الأجر.

المبحث الثالث: دور المديرين التنفيذيين والعوامل المؤثرة في الأجر.

المطلب الأول: دور المديرين في تسيير الأجر

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأجر.

خاتمة الفصل الأول

مقدمة الفصل الأول

إن الأجور كانت ولا زالت من أهم المسائل التي تتمحور حولها النقاشات بين العامل وصاحب العمل، لاسيما ونحن أمام اقتصاد السوق، إذ أن جل النزاعات الحاصلة في أوساط الطبقة العاملة سببها السعي إلى الرفع من مستوى الأجور، فهي من جهة تكلفة على عاتق صاحب العمل، ومن جهة أخرى مصدر رزق للعامل.

إذ تعتبر الأجور أداة من الأدوات المؤثرة على أداء الفرد، هذا ما جعل البعض يسمي الاقتصاد المعاصر باقتصاد الأجور، لما بلغت من أهمية كعنصر تنمية، يساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة وتعامل استقرار اجتماعي يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته ليصبح بذلك رخاء اقتصادية تعتمد عليه الدولة في تحريك النشاط الاقتصادي.

المبحث الأول: ماهية الأجور:

المطلب الأول: مفهوم الأجور وخصائصها.

1- مفهوم الأجور:

إن للأجور دورا كبيرا في حياة العامل، حيث أنها تمثل إحدى الركائز التي بواسطتها يسير حياته الاجتماعية والاقتصادية حيث يعرف الأجر اصطلاحا على أنه "كافة المبالغ النقدية والعينية التي يتقاضاها الموظف، أو العامل خلال عمله في المؤسسة"، وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي مضافا إليه كافة التعويضات المالية والامتيازات كالرعاية الصحية مثلا. لذلك نجد أن للأجر وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه الفرد لسداد احتياجاته بمقابل جهد يبذله في العمل¹.

يعرف الأجر عادة لدى الاقتصاديين كما لدى الكلاسيك بأنه الدخل الذي يتقاضاه العامل، أو الدخل الذي يتحصل عليه مقابل تقديم عمل في عملية بيع و شراء باعتبار العمل سلعة كأى شيء آخر في الاقتصاد يتميز بجزية النشاط وبعمل قانون العرض والطلب في مختلف الأسواق ومنها سوق العمل.

ويقدم "حماد محمد شطا" في هذا السياق تعريفا للأجر كما يلي: "الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لاثقا من الحياة طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي"²، إلا أن هناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يجب التفريق بينها.

المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف، وهو ما يصرف في الشهر غالبا.

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

إن هذه التفرقة اختلفت نسبيا لكن اللفظين أصبحا مترادفين وأن كلاهما مقابل القيمة أو الوظيفة التي يشغلها الفرد³.

¹ علي محمد رباعية، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى سنة 2003 -1423هـ، ص

² د.ناصر دادي عدون-إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) دار المحمدية العامة-الجزائر، سنة 2004-

³ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، ص 186

لذا يعتبر الأجر أحد التزامات صاحب العمل، أي القيمة المالية أو المقابل الذي يدفعه للعامل مقابل الجهد الذي يبذله، وبذلك يشمل كافة العناصر المالية والنقدية والعينية على حد سواء التي يقدمها صاحب العمل للعامل.

2- خصائصها:

لقد تميزت الأجور بعدة خصائص منها:

2-1- الارتباط الشرطي بين العامل والأجر: الأجر المدفوع للعامل مقابل للجهد المبذول، يعني أن الأجر مرتبطا ارتباطا شرطيا من حيث الأساس والدفع، أي العامل له الحق في الحصول على الأجر الخاص بالمدة القانونية التي قام بها في أداء عمله، أو مقابل مردود العمل الذي حققه، ولا يمكن له المطالبة بأجره إذ لم يقم بأي عمل بالنسبة للقدرة التي لم يعمل بها، أو لم يقم بأي عمل ولكن توجد بعض الاستثناءات كالعطل بكل أشكالها وأنواعها⁴.

2-2- المساواة: حيث يتم الدفع بشكل متساوي بين العمال الذين يشغلون نفس الوظائف بغض النظر عن نوع الجنس (ذكر أم أنثى) بالإضافة إلى الجهد المبذول والمرتبط بالمعارف والإمكانات التي تتطلبها الوظيفة⁵.

2-3- الدفع النقدي: لقد أكدت القوانين والتشريعات على أن يكون الأجر في شكل (نقود معدنية، وورقية، مبالغ نقدية) ولا بد أن يكون الدفع عن طريق وسائل نقدية⁶.

2-4- الدفع الكلي والمنظم وعدم قابلية للتجزئة أو المقاطعة: هو الأجر الذي يحصل عليه العامل بشكل دوري ومنتظم، حيث يجب على المستخدم دفع الأجور لكل عامل بانتظام عند حلول أجل استحقاقه، ويمنع منعاً باتاً تجزئته أو دفعه خلال مراحل ولو كان العامل مدينا لصاحب العمل، مثال بأن يأخذ مبلغ مالي يساوي مبلغ أجره أو نصفه، بإجراء عملية مقاصة على العامل بين دين المستخدم والأجر الذي يقدم للعامل المدين.

2-5- الحماية القانونية للأجور: حيث تتضمن عدة أجور منها:

2-1-5- امتياز الأجور عن بقية الديون:

⁴: أحمد سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل والتشريع الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 1994، ص 221

⁵: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، دار وائل للنشر، سنة 2003، ص 151

⁶: أحمد سليمان، المرجع السابق، ص (213-214).

أي الأفضلية والأولوية وذلك بامتياز وأسبقية الحقوق المالية للعمال المتمثلة في الأجور وملحقاته (العلاوات، المكافآت، الحوافز) عن مختلف الديون.

2-2-5- مبدأ عدم قابلية الحجز على الكتلة الأجرية:

وهو مبدأ مكمل ومتمم للمبدأ السالف الذكر لأنها تشكل الكتلة الأجرية أي الاعتمادات المخصصة للأجور والتعويضات، حيث بمجرد المصادقة عليها تعتبر حق مكتسب للعمال ولا يمكن المساس به حتى من الدائن.

2-3-5- مبدأ التنازل عن الأجر:

وهو بطلان أي تنازل من العامل عن أجره أو جزء منه بغض النظر عن نوع وطبيعة التنازل، سواء برضا أو من دون رضا العامل.

2-6- وجوب تسليم العامل أجره بصفة شخصية ومباشرة : أي أن للعامل الحق في

استلام أجره بصفة شخصية دون استعمال أي وسيط بينه وبين صاحب العمل بناء على العمل المبذول من طرف العامل، إلا في حصول مانع استثناء للعامل، وعندها يمكن أن يفوض من طرفه عن طرق وكالة مكتوبة إلى أي شخص آخر، وبالتالي حق الأجر يكون شخصي من طرف العامل.

2-7- الدفع في الزمان والمكان العاديين : يضمن القانون ضرورة وإلزامية دفع الأجر في

الأيام والأوقات العادية للعمل، وعدم دفعه في كل من أيام الراحة والأعياد، العطل، كما لا يمكن الدفع في أماكن الإنفاق السريع.

2-8- إلزامية تسليم قسيمة أو كشف الأجر: هي عبارة عن وثيقة تذكر فيها كافة

البيانات المتعلقة بالعامل وصاحب العمل⁷.

المطلب الثاني: أهداف الأجور وأهميتها.

1- أهداف الأجور:

من بين أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من وراء تصميم نظام فعال للأجور نجد:

❖ استقطاب العمالة المناسبة بعروض مالية مغرية تمثل مشبعات لحاجاتهم .

⁷ : أحمد سليمان، المرجع السابق، ص(215-221).

❖ المساهمة في توفير اتجاهات ايجابية من ناحية العمل، الرضا الوظيفي، إبعاد الشكاوى والغياب والحوادث وتقليل معدل حالات ترك العمل.

❖ الربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولاً إلى الرقي الأدائي بين العاملين.

❖ إحكام الرقابة على تكاليف الأداء، من خلال مستويات الأجور لمستويات التنظيمية بدايات ونهايات الأجر في المستوى الوظيفي.⁸

2- أهمية الأجور:

1- أهمية الأجور بالنسبة للعامل:

يصب العمال اهتمام كبير على الأجور لعدة أسباب منها:
إن الأجور هي المصدر الوحيد للمعيشة، والأجر الذي يحصل عليه العامل يؤثر على وضعه في مجتمعه وذلك مقارنة بمركزه أو مكانته في عمله، والتي تتبين فقط بالنسبة للمرؤوسين المباشرين، بالإضافة إلى مكانته داخل المؤسسة، وبذلك فإن إمكانية الحصول على أجور عالية قد تشجع العمال على زيادة كفاءته داخل مكان عمله، عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهماته في العمل للاستفادة من الإمكانيات المتاحة في زيادة الأجور.

2- أهمية الأجور بالنسبة للمؤسسة:

تمثل الأجور أهمية بالغة للمؤسسة لأنها تمثل جزء هام من تكلفة الإنتاج ولكن نسبة تكلفة العمل المقدم تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على العنصر البشري في عملية التوظيف.

إن زيادة معدلات الأجور تعود مباشرة على المستهلك وذلك بارتفاع الأسعار، وبالتالي انخفاض حجم المبيعات، في حالة تأثيرها على المستهلك، إما إذا لم تؤثر الزيادة على المستهلك فإن تكلفتها يجب أن تعود من الكفاءة الإنتاجية العالية أو عن طريق تخفيض المؤسسة هامش ربحها، وهذا ما يمكن أن يعرض سيولة الشركة أو المؤسسة لموقف خطير

⁸ د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية-الدار الجامعية سنة 2007، ص 172.

إذا كانت الظروف صعبة، وقد يضطرها لتصفية أصولها أو أرصدها المختلفة، وإن انخفاض الأجر من جهة توقع المؤسسة في مشاكل منها:

- -تعذر القدرة على جلب الكفاءات من الخارج للعمل.
- -عدم المحافظة على الكفاءات الموجودة لديها.
- -فقدان الخبراء والكفاءات الضرورية ولذلك من مصلحة المؤسسة المحافظة على برنامج الأجر وتدعيمه.

3-أهمية الأجر بالنسبة للمجتمع:

للأجر تأثير على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع، فمن جهة الأجر تزيد من القدرة الشرائية، وبالتالي من الدخل الاقتصادي للمجتمع، ولكن زيادة الأجر من جهة أخرى تسبب في ارتفاع الأسعار وبالتالي تخفيض مستوى معيشة هؤلاء العمال الذين لا يستطيعون التنسيق بين دخلهم وزيادة مستوى الأسعار، كما يترتب عليها انخفاض الطلب في المنتجات التي ينتجها العاملون، وينتج عنه في تخفيض عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات، وهذا ما يؤدي إلى تقليل من حجم فرض العمل أي زيادة نسبة البطالة في المجتمع⁹.

⁹ جمال الدين محمد موسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية 2003، ص (503-504).

المبحث الثاني: نظام الأجور:

المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الأجور:

يتم الإعداد المقدم لنظام الأجور بالمنظمة بعدة مراحل تتابع واحد أثر الأخرى وهي كما يلي:

✓ المرحلة الأولى: القرارات التمهيديّة:

تحدد هذه القرارات نوعية النظام هل و رسمي أو غير رسمي، وهل سيتم إعداده خصيصاً للمنظمة، أم سيتم الاستعانة بنظام جاهز، وهل ستقوم وحدة الموارد البشرية بالمنظمة بتطبيق النظام المختار، أم سيتم الاستعانة بأحد مكاتب الخبرة الاستشارية المتخصصة أم سيتم تكوين فريق عمل مشترك بين الاثنين.

✓ المرحلة الثانية: تحديد الملامح.

تحدد الوظائف التي سيتم تقييمها ووضع الجدول الزمني للتنفيذ والذي يحدد أزمان التنفيذ ومن يقوم بالتنفيذ، ثم تكاليف التنفيذ، وتعريف العاملين بخطة التقييم، وأهدافها والنتائج المتوقعة منها لضمان مشاركتهم الفعالة والاستفادة من دعمهم للخطة.

✓ المرحلة الثالثة: اختيار طريقة التقييم.

وفقاً لمتغيرات موقفية فاعلة، يتم اختيار طريقة أو أكثر من بين الطرق المتاحة: الطرق غير الكمية والطرق الكمية.

✓ المرحلة الرابعة: تنفيذ الخطة:

تنفيذ الخطة الموضوعية وفقا لخطواتها المحددة، وتتأكد وحدة الموارد البشرية من سير الخطة بشكل يحقق الأهداف منها.

✓ المرحلة الخامسة: هيكل الوظائف:

يحدد هيكل الوظائف بالمنظمة، أي عدد درجات التي ستلتئم فيها الوظائف، فعلى سبيل المثال تحدد ثمانية درجات في كل درجة عدة وظائف .

✓ المرحلة السادسة: تسعير الدرجات:

تسعر كل درجة ويحدد لها أجرها من البداية (بداية مربوط الدرجة) حتى النهاية (نهاية مربوط)، وتسكن الوظائف المتشابهة في الدرجة المناسبة لها.

✓ المرحلة السابعة: إدارة الأجور:

تتعلق إدارة الأجور بالتخطيط للأجور على مستوى المنظمة، والتغلب على المشكلات التي تطرأ على هذه الأجور وأخيرا الرقابة عليها، حتى تتسق مع المتغيرات التي تعترض المنظمة بصفة عامة، والأجور خاصة¹⁰.

المطلب الثاني: طرق دفع الأجر:

هناك العديد من طرق دفع الأجر، أو الأساليب التي على أساسها تحسب الأجور، فبالإضافة إلى دفع الأجور بالزمن: اليوم، أو الأسبوع أو بالشهر، نجد عددا من الطرق الأخرى سوف نتعرض لبعضها، ونظهر الفرق بين كل منها في الأهداف والآثار ومن أهمها¹¹:

1- طريقة تايلور:

من بين الطرق المستعملة في دفع الأجر التحفيزي، قدم تايلور طريقة سنة 1880، فبعد رصده الحركات للعامل، وحصره للشيء الضروري منها، حدد عددا من الوحدات الواجب إنتاجها في اليوم، أي الرقم القياسي للإنتاج اليومي، ووضع له أجرة أو معدل أجرة للوحدة في هذا الرقم، ووضع معدل أجرة آخر منخفض بنسبة 25% من الأول. وهو المستوى من

¹⁰ د. عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص (181-183).
¹¹ د. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص (51-54).

الأجر الذي يتقاضاه العامل عن كل قطعة إذا لم يصل إلى تحقيق الرقم القياسي ولو بوحدة واحدة، والفرق بين المستوى الأدنى والأقصى لأجرة القطعة يعبر عن نسبة المكافأة. والمثال الذي قدمه تايلور لتوضيح طريقته: هو أنه وضع معدل إنتاج لوظيفة ما 20 وحدة، والمعدل الأدنى والأعلى على التوالي للقطعة = 12 سنتا، 15 سنتا. فإذا أنتج العامل عددا من القطع أو الوحدات في اليوم تقل أو تساوي 19 وحدة يطبق المعدل 12 سنتا فيكون أجره عند 19 وحدة. $12 \times 19 = 288$ سنتا = 2,28 دولار، وعند 20 وحدة. $15 \times 20 = 300$ سنتا = 3 دولار.

وهذه الطريقة قد لاقت معارضة من العمال، لأنها ذات عيوب، من بينها تحديد الرقم القياسي على أساس العامل الماهر، أما المتوسط أو الضعيف فلا يمكن له أن يصل إلى الحد القياسي، ولا يحقق المكافأة، ولو أجهد نفسه في البحث عنها.

2- طريقة هالسي:

لقد وضع هالسي طريقة لاقتصاد الوقت، بحيث يحصل العامل على أجرته من تحقيق عمله في الوقت العادي أو أقل مكافأة تقدر بما يقابل أجرة ثلث الزمن المقتصد حسب العلاقة: الأجرة الكلية = أجرة الساعة \times الوقت المستغرق + $1/3$ (الوقت القياسي - الوقت المستغرق) \times أجرة الساعة.

وقد طبق بعد هالسي نسبة $2/3$ أو $1/2$ أي ثلثين أو نصف الوقت المقتصد كمكافأة.

3- طريقة روان:

قام روان بوضع طريقة تشبه طريقة هالسي، بعد مرور 8 ثمانية سنوات من هذه الأخيرة (1890-1898) وهي حسب العلاقة:

الأجرة = الوقت المستغرق. أجرة الساعة + (الوقت المستغرق / الوقت القياسي) \times الوقت المقتصد \times أجرة الساعة.

وهناك طرق أخرى استخدمت في هذا المجال وهي في مجملها بالإضافة إلى السابقة تتميز ب:

✓ اعتمادها على الوقت القياسي المحدد لتنفيذ عمل معين، وهي بذلك تحتكي

تايلور.

✓ يعتمد نجاحها أو فشلها، إلى حد كبير بدرجة دقة تحديد الوقت القياسي للعمل المحدد.

✓ يركز على الدوافع والحوافز، انطلاقاً من الحاجات الإنسانية وهو ما سنتطرق إليه في جزء مقبل.

وهناك أجور تشجيعية أخرى لها ارتباط بالأقدمية وهي عادة تستعمل في مختلف المجتمعات ونجدها في الاقتصاد الياباني كمثال واضح، أين تلعب الأقدمية دوراً مهماً في حياة العامل، والذي لا يعرف تغيير المؤسسة إلا في حالات استثنائية. وفي الجدول رقم 1-1 يتضح تأثير طرق دفع الأجور في سلوك العمال وما يرتبط بها. جدول (1-1): طرق دفع الأجور وآثارها.

الطريقة	السلوك الذي تنتجه	القيم الخلقية	العائق الأساسي	الجماعة المنتفعة
بالوقت	احترام مواعيد العمل	لا تحابي بمساواة معدل الأجور	لا تقترن بالكفاءة	العمال ذوي الكفاءات
بالإنتاج	زيادة كمية الإنتاج	تعترف بالفروق الفردية في الأداء	تخلق عدم الاطمئنان	الأكفاءة من العمال
بالأقدمية	البقاء أطول مدة في المؤسسة	تمنح فرصة للتطور وأمات في الشيخوخة	ضد العمال الجدد	ذوي الأقدمية

المصدر: صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، د.م.ج. دار المحمدية العامة، الجزائر، سنة 2004، ص 44.

المبحث الثالث: دور المديرين التنفيذيين والعوامل المؤثرة في الأجور:

المطلب الأول: دور المديرين التنفيذيين في تسيير الأجور:

إن الإطار العام الذي يحكم دور المديرين في تسيير الأجور العادلة على مستوى المؤسسة أو في هيكلها يسمح لها بزيادة قدرتها على دفع أجور مستخدميها بطريقة تتماشى مع سياستها الداخلية للميزانية لذلك يرى د "أحمد ماهر" في كتابه إدارة م.ب. دار الثقافة 2005.

- دور إدارة الموارد البشرية ينصب في عمليات تصميم النظام وإدارته وتقييم الوظائف ودراسة الأجور في المؤسسات الأخرى، أما المديرين التنفيذيين فهم يقومون بعد الاسترشاد بنظام الأجور، - دور إدارة الموارد البشرية ينصب في عمليات تصميم النظام وإدارته وتقييم الوظائف ودراسة الأجور في المؤسسات الأخرى، أما المديرين التنفيذيين فهم يقومون بعد الاسترشاد بنظام الأجور، باقتراح فئات الأجر التي يمكن أن يبدأ بها العاملون الجدد واقتراح زيادة الأجور والعلاوات والبدائل قبل إقرارها من إدارة الموارد البشرية، كما أنهم يقومون بتقديم معلومات لإدارة الموارد البشرية لكي تقوم بتقسيم الوظائف والجدول رقم (1-2) بين الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام الأجور.

الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين:

دور المديرين التنفيذيين	دور الموارد البشرية
- اقتراح بداية الأجر للعمال الجدد - اقتراح الزيادات الأجرية والعلاوات - تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.	- تصميم نظام الأجور - إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات والعلاوات...) - تقسيم الوظائف - دراسة مستويات الأجور في المجتمع.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، 2005، ص 188.

دور الموارد البشرية يتمثل في إعداد نظام وبرامج خاصة بالأجور، فيما يخص الحوافز والعلاوات وغيرها، كما يقوم بتقسيم الوظائف من أجل معرفة الطريقة التي تتماشى مع إعداد الأجور.

أما عن دور المديرين التنفيذيين فهو واسطة بين إدارة الموارد البشرية والعاملين أي أنه يقوم بالمراقبة والاتصال مع مراعاة ظروف العمل، فيما يخصهم ويقوم بنقلها للإدارة وهي تقوم بإجراءاتها المناسبة¹².

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الأجور.

¹²: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 188.

تحاول المنظمات من خلال تحديد مستويات المقابل المادي- "الأجور"- أن تحقق الأهداف السابق الإشارة إليها، ولكن هل تتحكم المنظمات في الظروف المحيطة، وتكون بمنأى عن تأثيرها، أم أن التأثيرات موجودة وفاعلة. سنعرض فيما يلي للعوامل المؤثرة على الأجور.

■ قطاع المنظمة:

تتأثر مستويات الأجور في المنظمة، بالمستويات السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه، فعلى سبيل المثال إذا أنشئ مصنعا للغزل والنسيج، ورغب في تحديد مستويات أجور العاملين به، فقطعا سيسترشد بمستويات الأجور في قطاع الغزل والنسيج.

■ السوق:

يساهم سوق العمل بدرجة عالية في تحديد مستويات الأجور، من حيث عرض وطلب العمالة ومن حيث وفرة وندرة العمالة، وحيث درجة التخصص والمستوى الأدائي في هذه الدرجة التخصصية (الخبرة).

■ النقابات:

تعمل النقابات كحائط الصد الدفاعي عن العاملين الذين ينتمون إليها، كما أنها كثيرا ما تبادرهم بالهجوم والذي يتمثل هنا بطلب مستويات أجور تتصاعد باستمرار لتحقيق مستويات معيشية ومحترمة.

■ الرقي الأدائي:

توفر المنظمات -في المجتمعات المتقدمة- أنظمة للأجور تتسق مع الرقي الأدائي للعاملين لأنها كمنظمات ترقى أيضا في الأسواق، وتجنح ثمار ما أنتجه الأفراد بمستويات عالية، ومن ثم تتسق مستويات الأجور صعودا مع الرقي الأدائي ومن المنطق أن يحدث العكس في المجتمعات المتخلفة.

■ الناحية التشريعية:

تساهم النقابات والجمعيات الأهلية في توفير الضغوط على المنظمة التشريعية -البرلمان- لإصدار القوانين التي تحدد ساعات العمل، والحدود الدنيا لمستويات الأجور.

■ تدخل الدولة :

حرصا من القيادة السياسية في الدولة على تحقيق الأمن والسلام الاجتماعيين، فإنها تفرض -ضمن ما تفرض- إضافات على الأجور اتساقا مع ارتفاع مستويات الأسعار في الدولة -وربما عالميا- حفاظا على القوة الشرائية لوحدة النقد، ولا بد وأن يتم ذلك تواميا مع النقابات وفعاليات المجتمع المدني.

■ الدورات الاقتصادية:

تابعت الدورات الاقتصادية من رواج وكساد، أدوارا هاما في تحديد مستويات الأجور فهي ترتفع مع الرواج، وتنخفض مع الكساد.¹³

■ العوامل النفسية:

الأجر هو وسيلة لإشباع الحاجات النفسية للإنسان وحفزه على العمل.

■ العوامل الأخلاقية:

يجب أن تكون الأجور عادلة.

■ العوامل الإدارية:

كحجم المنظمة، قدرتها المالية، مستوى الإنتاج، أهمية وقيمة الوظيفة.¹⁴


خاتمة الفصل الأول

خلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن الأجر هو المصدر الوحيد الذي يضمن للعامل ديمومة حياته الاجتماعية، حيث يلعب دورا بارزا في حياة الأفراد والمنظمات وهو من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، كما يساعد على استقرار الفرد في عمله، وتعتبر الأجور أداة قياس لرضا الفرد عما يقوم به، وكما تعتبر إدارة الأجور من أعقد المشاكل التي تواجه إدارة الأفراد، لذلك فإن الاهتمام والعناية بوضع خطة أجور عادلة وسليمة أمر في غاية الأهمية، لأن معظم الإحصاءات تشير إلى أن معظم الخلافات العمالية مع الإدارة سببها الأجر لأن الأجر يتوقف على المستوى المعيشي والاجتماعي

¹³ د. عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص(182-184).

¹⁴ د. علي محمد رباعية، مرجع سابق، ص (72-73).

للعاملين، ويكتسي طبيعة مزدوجة فله وجه إنساني ووجه اقتصادي، فهو يمس من جهة حياة الكادحين ماديا ومعنويا، ومن جهة أخرى يمس العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العامل ورب العمل، وهذا ما يجعله من أعقد المشاكل ومبحث للكثير من النزاعات العمالية.



الفصل الثاني:
الرضا الوظيفي

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

مقدمة الفصل الثاني

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: نظريات ونماذج الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: عناصر وآثار الرضا الوظيفي

المطلب الأول: العناصر المكونة للرضا الوظيفي

المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي

المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

خاتمة الفصل الثاني.

مقدمة الفصل الثاني

يعتبر مفهوم الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له. ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضاً عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي عن العمل. ومهما يكن فإن أي دراسة جديدة لموضوع الرضا في محيط العمل بأبعادها المختلفة تؤدي إلى سحق عن العمل نفسه، مما يؤدي إلى الإحساس كالاغتراب والاحتقار وعدم الانتماء والولاء.

- يرى "بورتور وكولر" أن رضا الفرد في المنظمة له علاقة وطيدة بكيفية إدراكه للجزاء الذي يتلقاه فإذا كان يرى بأن الجزاء الذي يتلقاه يساوي أو يفوق الجزاء المساوي (المقارن) فإن هذا الفرد يكون راضياً، وإذا كان يرى بأن جزاءه أقل من الجزاء المساوي أو المفروض فإنه يكون غير راضٍ وكلما كان الفرق في قيمة الجزاء المقبوض والجزاء المساوي (المفروض) كبيراً فإن الرضا يكون كبيراً أيضاً.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي:

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي:

على الرغم أن بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي كان على يد علماء النفس وذلك منذ عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدرا ضئيلا من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي وستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي على النحو التالي:

❖ **تعريف هوبك:**

حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الحر على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي"¹⁵.

❖ **تعريف فروم:**

حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتاج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ"¹⁶.

❖ **تعريف لولير:**

يرى لولير أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض النظريات الحاجات تعتبر أن "حصول المر على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا"¹⁷.

❖ **تعريف كل من لاندي و ترامبو:**

حيث يريان أن اصطلاحا الرضا الوظيفي يستخدم "للدلالة على مشاعر العاملين اتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام"¹⁸.

❖ **تعريف شامي ولي:**

¹⁵ :Hoppock,R.job satisfaction,New york,harber.Row 1935 p47

¹⁶ :Vroom,V.H.Work and rotation New york,ohnwiley,sons 1964. P 100

¹⁷ :lowler,EE,Motnationin work organisations,rontereym calif wads worth publishing corp inc-1973 p

60

¹⁸ :landy F.Trumbo.d,psychology of work Behavior,home wood,the Dorsey press 1980 p 387

حيث يريان أن الرضا الوظيفي هو "المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملاءمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف"¹⁹.

ونحن نميل إلى النظر للرضا الوظيفي على أنه "الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل"²⁰، ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي كلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيرته وكلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفا"²¹.

المطلب الثاني: نظريات ونماذج الرضا الوظيفي:²²

1- نظرية لوك:

يرى لوك أن الرضا الوظيفي يمكن النظر إليه من ناحية القيمة ويعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية سارة وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دورا في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان.

$$\text{روك} = (\text{ر ف } 1) + 10 + (\text{ر ف } 2) + 20 + \dots$$

حيث تعني (روك) الرضا الوظيفي الكلي، و(ر ف 1) تمثل الرضا الفردي عن جوانب العمر، و(10) تمثل كل واحد من هذه العناصر وهذا يعني أن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة

¹⁹ : Li,y.shani,A, stress dynamic of information systems managers.A conting encymodel joure of management information systems vol.7No .4 spring 1991

²⁰ د.نبيل الحسيني النجار وآخرون إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة بدون سنة نشر، ص

122

²¹ د.أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 139.

²² ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 1995، ص (192-193).

تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا مع كل عنصر مما ينعكس وبالتالي على مدى الإرضاء الوظيفي الكلي.

2- نظرية عملية المقاومة/لاندي:

وتعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن... برغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة .

فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول الأكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها... ويرى لاندي أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية لأنه اعتبر أن الرضا وعدم الرضا على أنهما من الظواهر العاطفية - ولو جزئيا على الأقل- لا بد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورا في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما يرى لاندي في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما نكون سعداء جدا يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن يخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح وعندما نكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتي تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادها عن هذا الحزن ونقلها إلى حالة حيادية بعض الشيء... كما لاحظ لاندي أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس، ولكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. وتنطلق نظرية لاندي من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة... سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤدي الفرد ويحاول ذلك العامل ذات التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة.

3- نموذج لولير في الرضا الوظيفي:

قام "إدوار لولير" بتقديم نموذج لولير لتحديد الرضا الوظيفي حيث يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي... وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تندرج كما يلي:

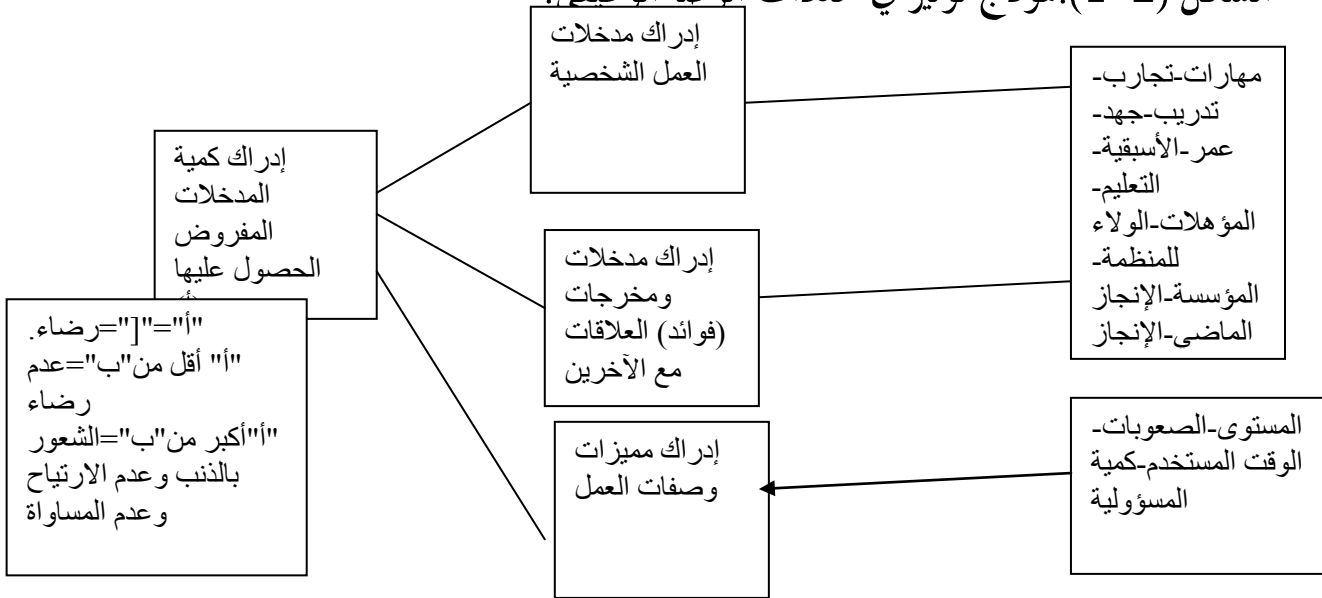
-الراتب أو الدخل.

-الإشراف

-الرضاء مع العمل نفسه.

ويرى "لولير" أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور الشخص اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و(ب) ما أدرك الشخص أنه حصل عليه فعلا فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزء) كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضا) هو النتيجة...وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية...يكون الرضا هو النتيجة أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الإنتاج. ويوضح الشكل (1-2) هذا المفهوم:

الشكل (1-2): نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي: 23





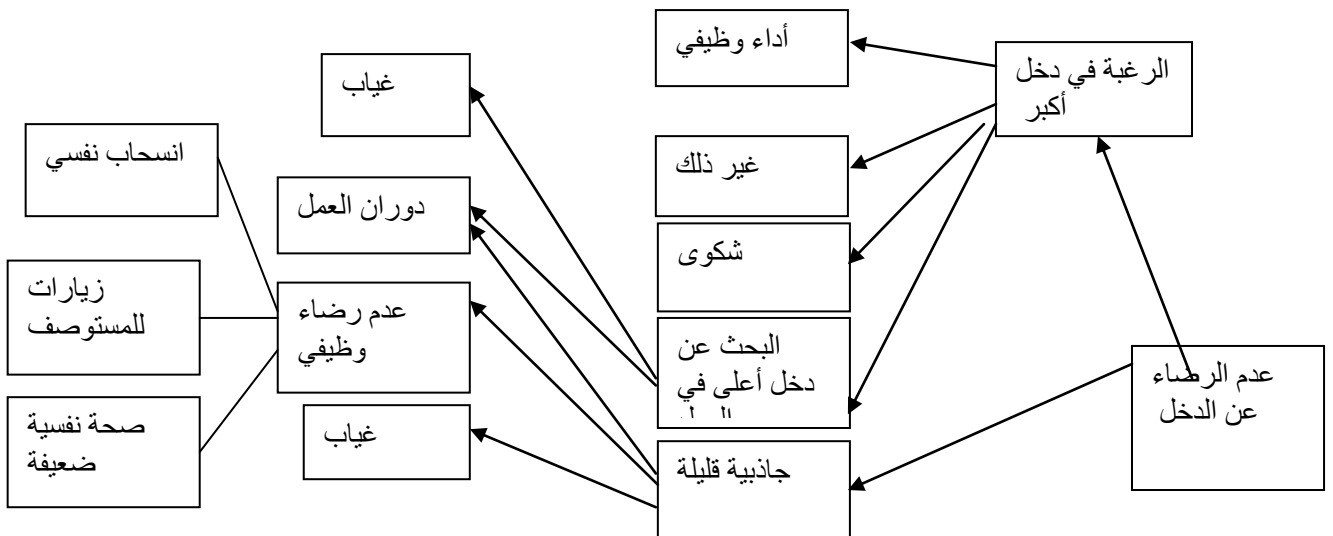
المصدر: ا.د. محمد الصرفي - السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) الطبعة الأولى سنة

2008، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر - الاسكندرية - ص 152.

ويضيف لولير إلى نموذجيه أن أهم المؤثرات في إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة... وإدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات وخصائص العمل... وإدراك الجزاء (المكافآت) الذي يحصل عليه الشخص من عمله... سواء كان راتباً أو دخلاً يترتب عليه أشياء عديدة أهمها ضعف الأداء الوظيفي ودوران العمل والغياب... إلخ ويوضح الشكل (2-2) ذلك:

الشكل (2-2): نموذج نتاج عدم الرضاء الوظيفي مع الدخل:

لولير 1973م



المصدر: أ.د. محمد الصرفي، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) الطبعة الأولى سنة
2008، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر-الاسكندرية- ص 153.

المبحث الثاني: عناصر وآثار الرضا الوظيفي:
المطلب الأول: العناصر المكونة للرضا الوظيفي:

1-الأجر:

يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع الحاجات الدنيا ، كما أن أثره يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية ، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المنظمة لأهميته وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين.

2-محتوى العمل:

إن طبيعة وتأويل المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات المحتوى وعلاقتها بالرضا.

✓ درجة تنوع المهام:

يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع المهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

✓ درجة استخدام الفرد لقدراته:

يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

✓ خبرات النجاح والفشل في العمل:

إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

3-فرص الترقية:

وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

4- نمط الإشراف:

إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضا عاليا بين المرؤوسين عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

5- جماعة العمل:

يلاحظ أن كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتر لديه كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا على درجة رضاه عن العمل.

6- ساعات العمل:

يلاحظ أنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام موقت الراحة يزيد الرضا عن العمل وبالدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

7- ظروف العمل المادية:

بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أو على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح²⁴.

المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي:

²⁴ أ.د. محمد الصرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية" الطبعة الأولى، 2008، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر-الإسكندرية-ص (137-134).

تتمثل آثار الرضا الوظيفي في :

1- الآثار الايجابية:

- ❖ يتمتع العاملون الراضون عن عملهم بصحة نفسية وذهنية وجسمية عالية مما ينعكس آثاره على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للمستهلكين.
- ❖ انخفاض واضح وملحوس في مستوى الغيابات والتمارض ودوران العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي وانخفاض السرقة والغدر والضياع وتوقف العمل وغيرها من السلبيات المرافقة للأداء الإنساني المتدني في العمل.
- ❖ انخفاض واضح وملحوس في الشكاوي والظلم والإحباط في العمل مما ينعكس أثره إيجابيا بخلق درجة عالية من الولاء والانتهاج للمنظمة.
- ❖ يتسم الأفراد حينما يتحقق لديهم الرضا الوظيفي بدرجة عالية من الانجاز والتعلم للمهارات الجديدة واستثمار طاقاتهم الفكرية والذهنية والهندسية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للانجاز الهادف.
- ❖ تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل وهذا ما يعزز الدور الفعال في تحقيق الانجاز الكفؤ في مجالات العمل كافة.

❖ سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين

أنفسهم مما يساهم بتحقيق الانجاز الفعال في هذا المجال²⁵

2- الآثار السلبية:

1- الاستمرار في الخدمة ولكن دون أي أداء مجدي وفعال.

2- ترك العمل فيما يساهم في رفع دوران العمالة.

²⁵ بن مبارك كريمة سلفاوي امال-مزياني الو ناس -مذكورة نيل شهادة ليسانس في شعبة علوم النفس عمل و تنظيم محددات الرضا الوظيفي و اساليب تفعيلها ادى عمال البريد و المواصلات-2011-2012،ص23

3- الاستمرار في العمل بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فعالية الأداء الفردي والجماعي.

إن كل هذه العوامل لا تؤثر في انخفاض الرضا فقط بل تؤثر أيضا في الإنتاجية وكذلك هجرة العمال إلى المؤسسات الأخرى.

مثال: عامل يفقد الانسجام الاجتماعي مع أصحاب العمل في مصلحته لدى يسعى لتكوين علاقات أو ارتباطات أخرى مع موظفين في قسم من أقسام المنظمة فيمضي جزءا كبيرا من أوقات العمل في الحديث معهم، ويضيع وقته مما يؤثر سلبا على أدائهم²⁶.

المبحث الثالث: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي:

المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي:

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا الوظيفي وكيفية حدوثه نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين:

• الرضا العام:

يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضي عنها الموظف أو العوامل الأكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا ترضي أصلا، بييدا أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إذا زاد عمله بصفة عامة.

• الرضا النوعي (الجزئي):

يشير إلى إرضاء الفرد عن كل جانب من الجوانب وتشمل تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي²⁷.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي:

²⁶: أحمد سيدي مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة سنة 2004، ص 75
²⁷: ds pace univ-tlemcen.dz/bitsream/112/.../chapitre 2(4)p df

يتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم البيانات واتخاذ الخطوات الأزمنة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤشرات الرضا الوظيفي واتجاهاته ومحدداته للعاملين لديها ويمكن للإدارة أن تلتزم بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات التي تتوفر لديها من العاملين لبعض هذه المؤشرات والمحددات إلا أن هذه الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة حقيقية عن الرضا فالعاملون عادة لا يبلغون رؤساءهم عن الجوانب السلبية في العمل، ومن ثم فإن القياس الدقي للرضا يتطلب إنجاز إجراءات وترتيبات خاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي نجد المقاييس الذاتية والموضوعية²⁸.

1- المقاييس الموضوعية:

حيث يمكن قياس اتجاه رضا العاملين عن طريق استخدام أساليب معينة مثلاً: الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، كذلك معدل الشكاوي، ومستوى إنتاج الموظف.

2- المقاييس الذاتية:

هي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل: تصميم استمارة تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحث مع العاملين في المنظمة، ولكن لكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها. وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا الوظيفي نذكر منها:²⁹

✓ المقاييس الرتبية والاستبيانات ذات المقاييس المقننة.

✓ أسلوب الأحداث الحرجة.

²⁸: عبد الباقي صلاح الدين، محمد السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2003، ص

235.

²⁹: رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر الدار الجامعية الإسكندرية سنة 2004 ص 170

✓ المقابلات الشخصية.

2-1 المقاييس الرتبية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة نجد:³⁰

➤ الاستبانة الوصفية للوظيفة (JDI) :

نقيس معدلات الرضا ل خمس جوانب مختلفة للوظيفة هي:

الوظيفة نفسها-الأجر-فرصة الترقية-الإشراف-الزملاء.

➤ استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي:(MSQ):

وهو مقياس حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل:الأجر-الترقية-

كفاءة(الإشراف)،أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

➤ -مقياس الرضا عن الأجر:(PSQ):

يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن

مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر ،المزايا الإضافية،إدارة نظام

الأجور،وتم الإجابة عليه من خلال مقياس مدرج من خمس مستويات.

2-2أسلوب الأحداث الحرجة:

يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد،حيث يطلب من الفرد أن يصف

بعض الأحداث المرتبطة بعمله،والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا،ثم يتم اختيار وفحص

الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا.

2-3المقابلات الشخصية:

وتتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه ،حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض

الأمر والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء وبالتالي التعرف على

الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين،وتكون أكثر فاعلية في المنظمات


الصغيرة وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية،وتقل فعاليتها

³⁰: ds pace.univ-tlemcen-dz/bitsream/112/...chepitre 2(4) pdf

في المنظمات الكبيرة، لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

خاتمة الفصل الثاني

وخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي الذي يتجلى به العامل أثناء أدائه لمهامه، حيث يضمن للمؤسسة تقديم أعلى خدمات لها، وما يستخلص أن موضوع الرضا الوظيفي يبرز مسؤولية المنظمة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في منظمات الخدمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها اتجاه الزبائن وقد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والأجر حيث أن هاذ الأخير يساهم في تحسين العمل والمستويات لدى الموظفين، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض عن عمله بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته ومنه نستخلص أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم.



الفصل الثالث:
الدراسة
التطبيقية

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل الثالث

المبحث الأول : التعريف بالمجتمع و عينة الدراسة .

المطلب الأول : التعريف بالمجتمع

1 - بطاقة تقنية عن المؤسسة .

2 - قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة في المؤسسة .

المطلب الثاني : لمحة عن المؤسسة .

1 - الموقع الجغرافي للمؤسسة .

2 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

3 - فروع المؤسسة عبر الوطن .

المبحث الثاني : تحديد الأجر و نماذج الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة .

المطلب الأول : كيفية تحديد الأجر بالمؤسسة .

1 - كشف أجر للعامل بالمؤسسة .

2 - طريقة تحديد أجر العامل بالمؤسسة .

3 - المؤثرات التي تؤثر في الأجور بالمؤسسة .

المطلب الثاني : نماذج الرضى الوظيفي داخل المؤسسة .

خاتمة الفصل الثالث.

مقدمة الفصل الثالث

بعد إجراء الدراسة النظرية لهذا البحث في الفصلين السابقين يأتي هذا الفصل الذي من خلاله نقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع لمناقشة إشكالية ماهية الأجر بالمؤسسة و كيفية تحديد و العوامل المؤثرة فيه إضافة إلى علاقة بالرضا الوظيفي و ستكون الدراسة من خلال طرح أسئلة على مسئول مصلحة المستخدمين و الحصول على الإجابة الأزمة . ثم القيام بتحليلها و الوصول إلى نتائج من أجل مطابقة الدراسة النظرية مع الواقع المدرس .

المبحث الأول : التعريف بالمجتمع و عينة الدراسة

المطلب الأول : التعريف بالمجتمع

1 - بطاقة تقنية عن المؤسسة .

نشأت المؤسسة العمومية الإقتصادية ذات الشخص الواحد و ذات المسؤولية المحدودة تافنة لصناعة الملابس - مغنية - في مارس 1965 كانت وحدة مختصة و تابعة للصناعة

التحويلية : أما موقعها الجغرافي فتحدده الوثيقة رقم "01" حيث يجدها :

شمالاً : البنك الوطني الجزائري

شرقاً : مقر الضمان الإجتماعي

غرباً : شارع محمد خميسي

جنوباً: شارع الثورة

تتربع على مساحة قدرها 5639 م² منها 3256 م² مبنية .

ي :

الهاتف: 043.31.65.10 / 43.31.31.58. الفاكس 043.31.67

بهدف الوصول إنما إلى المثل الأعلى بدأت في انتاج الأقمصة تحت اسم " سونك " المؤسسة

الوطنية للتفصيل ثم في سنة 1976 اتصلت بسونتكس المؤسسة الوطنية للنسيج

ثم اكوتاكس المؤسسة الوطنية للتفصيل و النسيج سنة 1982 إذ تخصصت في صناعة

البدل المهنية و ملابس الحرفين .

في الوقت الراهن المؤسسة تابعة للمجتمع " سي أند أش " متواجدة في روية الجزائر

العاصمة هذه الخبرة الطويلة جعلت تافنة مغنية في مقدمة المؤسسات المماثلة ذات رأس

المال الإجتماعي 91.414.000.00 دج متخصصة في تفصيل و صناعة البدل المهنية

و ملابس الحرفيين و قد تقني أدوات الوقاية كالكمامات , النظارات الأحادية الوقائية

و غير ذلك .

و يتمثل زبائننا في :

➤ المجمع البترولي سوناتراك .

➤ المجمع المنجمي فيرفوس .

➤ نفضال /سونلغاز .

➤ المؤسسات العمومية للأشغال و غيرها .

هدفنا الرئيسي الآن هو تطوير منتوجاتها على جميع أصناف الإطارات السوسيو مهنية في الجزائر .

حصلت مؤسسة تافنة لصناعة الملابس مغنية في جوان 2012 على شهادة الجودة إيزو 9001/2008 من طرف الشركة الألمانية "توق"

ISO 9001/2008 système de management de la -
qualité

عن طريق دعم الدولة للمؤسسات الإقتصادية العمومية بالتزويد المادي كالات الخياطة الحديثة و المعنوية و مختلف التربصات في بلادنا و حتى خارج البلاد .

2 - قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة في المؤسسة :

تتمثل قائمة الوسائل البشرية و المادية المستعملة كمايلي :

عدد العمال الإجمالي	126 عامل حسب التقسيم التالي
المديرية	03
المصلحة التقنية	06
المصلحة التجارية	06
مصلحة تسير الموارد البشرية	02
مصلحة اللوجستيك و الرقابة	12
مصلحة المحاسبة و المالية	02

95	مصلحة الإنتاج
234 آلة مختلفة للخياطة	وسائل و معدات الإنتاج
سياراتان (02) و شاحنة صغيرة	وسائل النقل
قماش ,خييط ,قطن ,صوف ,جلد	المواد المستعملة
بدلات العمل ,بدلات الوقاية و الأمن ,أفرشة و بياضة	أهم المنتجات
الأمن الوطني , الحماية المدنية ,شركة سونطراك نافطال	أهم الزبائن

<input type="checkbox"/>	مرتفع	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	منخفض	حريق	طبيعة و مستوى الخطر
<input type="checkbox"/>	مرتفع	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	منخفض	انفجار	
<input type="checkbox"/>	مرتفع	<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	منخفض	أخرى	

وسائل مكافحة الحريق :

شبكة حريق و 95 مطفأة مختلفة الأحجام متنوعة	الوسائل المادية
14 عون أمن يرأسهم رئيس خلية الأمن السيد بشير مصطفى بصفته مسؤول اللوجستيك و الرقابة و الأمن	الوسائل البشرية

إنجاز آخر مخطط التدخلات : يوم 2010/12/22 .

الملاحق :

خريطة شبكة الحريق
خريطة الموقع

المطلب الثاني :لمحة عن المؤسسة

أنظر الوثيقة رقم 03-02-01

المبحث الثاني : تحديد الأجر و نماذج الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة

المطلب الأول : كيفية تحديد الأجر بالمؤسسة

1 - كشف أجر العامل بالمؤسسة :

يتحدد أجر العامل في مؤسسة تافنة مغنية عن طريق سلم الأجور الذي يسلم من المجمع

الجزائر العاصمة و عن طريق اتفاقيات المؤسسة مع نقابة العمال

تمثل الوثيقة رقم 4 مثال عن كشف راتب لأحد الموظفين

سوف نقوم بكشف الراتب للموظف من خلال شرح الوثيقة رقم 04 كمثال عن

المؤسسة لأحد الموظفين المشتغلين .

شرح الوثيقة رقم 04 : كشف الراتب لموظف داخل المؤسسة

هذه الوثيقة هي عبارة عن كشف الراتب لأحد الموظفين داخل المؤسسة و هي عبارة عن

مثال توضيحي تبين فيه طريقة حساب الأجر و هي كالتالي :

مثلاً لدينا استمارة الأجر لشهر فيفري 2014 في الخانة الخاصة نقط أ شبكة ستة أجور

لدينا الرقم الدلالي 05 - 18 و هذا يعني في ص 08 : من السجل شبكة الاجور

العمود (القسم) رقم 05 و الدرجة رقم 18 كما هو موضح في الوثيقة رقم 05 حيث

قدر الأجر القاعدي لهذا الموظف ب : 19.626 دج

و من أجل الحصول على الأجر الإجمالي الذي يتقاضاه الموظف أضيفت إليه أجور أخرى و أرباح و خصومات كالتالي

- nombres jours travaillés
- indem experience prof
- securité sociale
- prime de panier
- indemnité de transport
- impot sur rev global
- retenue caar
- salaire unique
- frai de mission
- retenue avance sur mission
- I.F.R.I

و عند جمع كل هذه النسب نحصل في الأخير على الدفع الصافي الذي حصل عليه هذا الموظف و الذي قدر ب : 32195.54 دج

2 – تحديد أجر العامل بالمؤسسة :

تمثل الوثيقة رقم 05 و الوثيقة رقم 06 طريقة تحديد أجر العامل بالمؤسسة حسب الوثيقة رقم 04 التي تبين كشف الراتب للموظف رقم 05 يعني في الوثيقة رقم 05 أن رئيس قسم المحاسبة و المالية الذي درجته 19 من القسم 05 يقدر أجر القاعدي حسب الوثيقة رقم 05 ب 24.102

* نستخلص من هذه الوثيقة أن الأجر القاعدي للموظف يكون حسب رتبة كل موظف و أقدميته من الدرجة الأولى إلى الدرجة الثانية .

3 – العوامل المؤثرة في الأجور بالمؤسسة :

1 – التشريعات و القوانين العمالية السائدة التي تتضمن تحديد ساعات العمل و تحديد الحدود الدنيا للأجور لكن هذا لا يمنع المؤسسة من دفع أجور تفوق هذه الحدود

- 2- سلم الأجر الذي يأتي من طرف المجتمع .
- 3- الظروف الإقتصادية الطارئة مثل الكساد و الإنكماش أو الرواج الإقتصادي , ففي الحالة الأولى من المتوقع إنخفاض مستويات الأجر و العكس بالنسبة لحالة الثانية "
- 4- نسبة نجاح المؤسسة في مشاريعها و نسبة إمكانياتها المادية .
- 5- إنخفاض و ارتفاع تكاليف المعيشة السبب الذي يجعل المؤسسة تحدد الأجر وفق للزيادة في مستويات الأسعار
- 6- ربط الأجر بالإنتاج فالإنتاجية تقاس بكمية الإنتاج لساعات العمل
- 7- الأجر السائدة التي تتساوى نسبياً في مختلف المؤسسات

المطلب الثاني: نماذج الرضا الوظيفي داخل المؤسسة

من خلال قيامنا بالتريس داخل المؤسسة لمسنا حرصها الشديد على تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها و هذا ما نستنتجه من خلال نصوص المواد التالية الموجودة في كل من الوثيقة 07 و 08 و التي تنص على ما يلي :

خاتمة الفصل الثالث

ختاماً لدراسة التطبيقية توصلت أن : المؤسسة تعتمد على نظام أجور عادل يتم تحديده وفق نظام عادي و مرضى , كما تعتمد المؤسسة على بروتوكول بتمثل في الحوافز ، و الترقية و المكافآت و المنح و التعويضات و شروط عمل مريحة و مناسبة ساعدتها على تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها و لديها مؤثرات تؤثر في الأجور تشابه الى حد كبير المؤثرات التي تؤثر في جميع المؤسسات .

السلامة

خاتمة:

ما يمكن قوله في نهاية هذه الدراسة الموجزة للأجر و كيفية حسابه أنه يكتسي أهمية كبيرة و خاصة الإنتاجية منها إذ تمثل الأجور أساساً لتكلفة عنصر العامل الذي يعد عنصراً هاماً من بين عناصر التكاليف و مالها من مؤثرات على الإنسان , و صار ينظر للأجر على أنه مكافأة مقابل تأدية عمل من قبل العامل لفائدة المستخدم و ذلك بموجب عقد عمل أو اتفاقية جماعية للعمل و حسب مبلغ الأجر على أساس طرق منتظمة تتيح العدالة للعامل , و تبين لنا أن الأجر بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة و العامل فهو يعتبر نقطة جلب العمالة المؤهلة للمؤسسة من جهة , و يحقق للمؤسسة أهدافها من جهة أخرى , أما فيما يخص الرضا الوظيفي فهو يكون داخل المؤسسة بحيث يمكن قياسه بمدة زمنية محددة و ذلك عند التحاقه بمنصب عمله و بتدقيق عن طريق الحوافز , المنح و المكافآت و تعويضات و ترقية و توفير شروط عمل مريحة داخل المؤسسة و لقد قمنا بإثبات العلاقة بين الأجر و الرضا الوظيفي بالقيام بدراسة تطبيقية في المؤسسة الاقتصادية العمومية – تافنة لصناعة الملابس مغنية و التي خرجنا منها بالتوصيات التالية :

- الأجر يكون في المؤسسة على أساس الوظيفة التي يشغلها العامل يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تتبع سياسة الحوافز و المكافآت لنيل رضا العمال و بالتالي رفع الإنتاجية و تطوير المؤسسة و تحقيق الإستمرار
- يجب أن تحرص المؤسسة على تطبيق نظام عادل للأجور و الرواتب

قائمة المراجع باللغة العربية:

1. قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً الكتب :

- 1 - علي محمد رباعية - إدارة الموارد البشرية - دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع - عمان - الطبعة الأولى 2003م - 1423هـ
- 2 - د. ناصر دادى عدون - إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية) - دار المحمدية العامة - الجزائر 2004
- 3 - أحمد ماهر , ادارة الموارد البشرية , دار الثقافة .
- 4 - أحمد سليمان , التنظيم القانوني لعلاقات العمل و التشريع الجزائري . الطبعة الثانية . دديوان المطبوعات الجامعية 1994 .
- 5 - خالد عبد الرحيم الهيتير , ادارة الموارد البشرية , الطبعة الأولى , الأردن , دار وائل للنشر . 2003 .
- 6 - د. عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية - الدار الجامعية 2007 .
- 7 - جما الدين محمد موسى , الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية , الإسكندرية الدار الجامعية 2003 .
- 8 - ناصر محمد العديلي , السلوك الإنساني و التنظيمي منصور كلى مقارن , معهد الإدارة العامة , الرياض 1995 .
- 9 - أ.د محمد الصيدي - السلوك الإداري ((العلاقات الانسانية)) الطبعة الاولى 2008 دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر الاسكندرية .
- 10 - احمد سيدى مصطفى , ادارة الموارد البشرية , منصور القرن الحادي و العشرين , كلية التجارة 2004 .
- 11 - عبد الباقي صلاح الدين , محمد السلوك التنظيمي , مدخل تطبيقي معاصر , دار الجامعة الجديدة الاسكندرية 2003 .
- 12 - د. نبيل الحسيني النجار و آخرون ادارة الافراد و العلاقات الانسانية , الشركة العربية للنشر و التوزيع , القاهرة .

13 - د. احمد صقر عاشور , ادارة القوى العاملة , الطبعة الثانية , دار النهضة العربية بيروت
. 1979

14 - رواية حسن , السلوك التنظيمي المعاصر ,الدار الجامعية , الاسكندرية 2004 .

ثانياً المذكرات :

بن مبارك كريمة - سلفاوي آمال - مزياني الوناس - مذكرة نيل شهادة ليسانس في شعبة
علم النفس عمل وتنظيم - محددات الرضا الوظيفي و أساليب تفعيلها لدى عمال البريد و
المواصلات سنة 2011-2012 .

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1 – hoppoch.r

job

satisfaction newyork.harber row1935

2- vroom , v.h .work and motivation newyork, johnui ley sons1964

3 – lowler,ee,MOTNATIONIN WORK ORGANISATIONS ?MONTERCREYM CALIF WADSWOETH PUBLISHING CORP INC 1973.

4 – LANDY F .TRUMBO.D PSYCHOLOGY OF WORK BEHAVIOR,HOME WOOD , THE DORSEY PRESS 1980

5 – LI,Y R SHANI ,A .STRESS DYNAMIC OF INFORMATION SYSTEMS MANAGERS ACONTINGENCY MODEL JOURL OF MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS VOL 7 NO .4SPRING 1991

المواقع الالكترونية

6-Ds pace univ-tlemcen.dz/bitsream/112/.../chapitre

2(4) pdf

فهرس الجداول: فهرس الجداول:

فهرس الأشكال: فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
ص11	طرق دفع الأجر وآثارها	01
ص12	الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في إدارة الأجور	02

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص21	نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي	01
ص22	نتائج عدم الرضا الوظيفي مع الداخل	02

قائمة الملحق:

قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	مصدر الملحق
01	الموقع الجغرافي	مكتب خبير الهندسة العقاري
02	الهيكل التنظيمي	رئيس مصلحة المستخدمين
03	فروع المؤسسة	"
04	كشف الراتب للموظف	"
05	جدول تحديد الأجر بالمؤسسة	"
06	جدول تحديد الأجر بالمؤسسة	"
07	وثيقة نصوص المواد المؤدية للرضا الوظيفي	"
08	نصوص المواد المؤدية للرضا الوظيفي	"

الفهرس:

الإهداء

الشكر

المقدمة.....ا,ب,ت

الفصل الأول: الأجرور.

01.....	مقدمة الفصل الأول
02.....	المبحث الأول: ماهية الأجرور.....
02.....	المطلب الأول: مفهوم الأجرور وخصائصها.....
02.....	1- مفهوم الأجرور.....
05-03.....	2- خصائص الأجرور.....
05.....	المطلب الثاني: أهداف الأجرور وأهميتها.....
05.....	1- أهداف الأجرور.....
07-05.....	2- أهمية الأجرور.....
08.....	المبحث الثاني: نظام الأجرور.....
08.....	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الأجرور.....
09.....	المطلب الثاني: طرق دفع الأجرور.....
11.....	المبحث الثالث: دور المديرين التنفيذيين والعوامل المؤثرة في الأجرور.....
11.....	المطلب الأول: دور المديرين التنفيذيين في تسيير الأجرور.....
13.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في نظام الأجرور.....
15.....	خاتمة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

16.....	مقدمة الفصل الثاني.....
17.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.....
17.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.....
18.....	المطلب الثاني: نظريات ونماذج الرضا الوظيفي.....

- 1- نظرية لوك.....18
- 2- نظرية عملية المقاومة لاندي.....19
- 3- نموذج لولير في الرضا الوظيفي.....20
- المبحث الثاني: عناصر وآثار الرضا الوظيفي.....23
- المطلب الأول: العناصر المكونة للرضا الوظيفي.....23
- المطلب الثاني: آثار الرضا الوظيفي.....25
- 1- الآثار الإيجابية.....25
- 2- الآثار السلبية.....26
- المبحث الثالث: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي.....26
- المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي.....26
- الرضا العام.....26
- الرضا النوعي.....27
- المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي.....27
- 1- المقاييس الموضوعية.....27
- 2- المقاييس الذاتية.....27
- 1-2 المقاييس الرتيبة والاستبيانات ذات المقاييس المقننة.....28
- 2-3 أسلوب الأحداث الحرجة.....29
- 2-3 المقابلات الشخصية.....29
- 30..... خاتمة الفصل الثاني

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- 31..... مقدمة الفصل الثالث
- المبحث الأول: التعريف بالمجتمع وعينة الدراسة.....32
- المطلب الأول: التعريف بالمجتمع.....32
- 1- بطاقة تقنية عن المؤسسة.....32-35
- المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة.....35

36.....	المبحث الثاني:تحديد الأجر ونماذج الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة.
36.....	المطلب الأول: كيفية تحديد الأجر بالمؤسسة.....
36.....	1-كشف أجر العامل بالمؤسسة.....
37	2-طريقة تحديد أجر العامل بالمؤسسة.....
37.....	3-المؤثرات التي تؤثر في الأجور بالمؤسسة.....
38.....	المطلب الثاني:نماذج الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.....
39.....	خاتمة الفصل الثالث.....
40.....	الخاتمة
43-41.....	المراجع.....
44.....	المواقع الالكترونية.....
45.....	قائمة الجداول و الاشكال.....
46.....	الملاحق.....

التلخيص:

يمثل الأجر أحد الركائز الأساسية سواء بالنسبة للعامل أو المؤسسة، ففيما يتعلق بالعامل فهو الوسيلة التي تسير حياته الاجتماعية والاقتصادية وأما فيما يتعلق بالمؤسسة فتؤثر نتائجه على أرباحها، ويتم إعداده وتصميمه وفق نظام خاص عبر عدة مراحل تتابع الواحدة أثر الأخرى وله مؤثرات تؤثر فيه حسب الظروف المحيطة به.

إلا أن هذا الأجر له علاقة وطيدة "بالرضا الوظيفي" لدى العامل، وذلك لأن درجة الرضا عن العمل تمثل سلوكاً ضمناً في وجدان الفرد، وبالتالي العمل الناجح والأداء المرتفع ونجاح المنظمة يكون بالرضا عن العمل ويمكن معرفة درجة الرضا التي يبلغها العامل، وذلك بقياسه وفق مقاييس دقيقة تتطلب إجراءات وترتيبات خاصة

الكلمات المفتاحية: الأجر - نظام الأجور - الرضا الوظيفي.

Résumé français

Le salaire représente l'un des piliers fondamentaux soit pour le travailleurs ou l'institution. en ce qui concerne le travailleur est le moyen qui gère sa vie sociale et économique, quant à celui de l'entreprise ses résultats influent sur ses bénéfices de l'entreprise., il est préparé est conçu selon un système spécial à travers plusieurs étapes étapes de la successives qui l'entourent.

Mais ce salaire est étroitement lié à la satisfaction fonctionnelle chez le travailleur et cela parce que le degré de la satisfaction chez lui représente un comportement implicite dans la conscience de l'individu et par conséquent le travailleur réussit la performance élevée, et le succès de l'organisation sera relié à travers la satisfaction envers le travail. On peut savoir le degré de la satisfaction que le travailleur peut atteindre et ce la par le mesurer des mesures précises et minutieuses qui demandent des mesures et des dispositions particulières.

Les mots clés : Salaire - Système de salaire - Satisfaction fonctionnelle.

Résumé: English

Salary represents one of the basic pillars whether for the worker or the institution. as far as the worker is concerned it is the means which manages his social and life. as for the enterprise influence her benefits it is prepared and designed according to a specific system through several phases successively and it is influenced by a series of influences according to the conditions surrounding it. however this salary is closely related to the job satisfaction from the part of the worker since the degree of work satisfaction represents an implicit behavior within the person's feelings therefore the successful work the high performance and the success of the organisation will be achieved because of the work satisfaction. it is possible to know the degree of the satisfaction reached by the worker measuring it according to precise measurement which require specific measures and arrangements.

Word keys : Wage-System Wage-Satisfaction Fonctionnel.

