

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع تسيير تخصص إدارة أعمال  
من إعداد الطالبين: سليم دحو ومحمد علي بوحميذة  
بعنوان:

عدالة الأنظمة الأجرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ : .....

أمام اللّجنة المكوّنة من السادة:

| الرتبة | الاسم واللقب     | الصفة        |
|--------|------------------|--------------|
| أ.د    | غزيل محمد مولود  | رئيسا        |
| أ      | برهان نور الدين  | مشرفا ومقررا |
| أ      | مراد عبد القادر  | مساعد        |
| د      | خنيش يوسف        | مناقشا       |
| أ      | خنوس محمد الهادي | مناقشا       |

السنة الجامعية : 2017 – 2018

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع تسيير تخصص إدارة أعمال  
من إعداد الطالبين: سليم دحو و محمد علي بوحמידة  
بعنوان:

عدالة الأنظمة الأجرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي  
دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ : .....

أمام اللّجنة المكوّنة من السادة:

| الرتبة | الاسم واللقب    | الصفة        |
|--------|-----------------|--------------|
| أ.د    | غزيل محمد مولود | رئيسا        |
| أ      | برهان نور الدين | مشرفا ومقررا |
| أ      | مراد عبد القادر | مساعد        |
| د      | خنيش عبد الهادي | مناقشا       |
| أ      | خنوس عبد الهادي | مناقشا       |

السنة الجامعية : 2017 – 2018



# شكر و تقدير

نتقدم أولاً بالشكر و الحمد لله سبحانه و تعالى فنقول

و ما توفيقى إلا بالله والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد وعلى آله صحبه ومن والاه.

على توفيقه و نعمته علي بإتمام دراستي و بحثي هذا.

إلى أساتذتنا الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وإن كانت تعتريني الرغبة في ذكر أسمائهم التي انطبعت في عقولنا الواحد تلو الآخر، إلا أن خوفاً من سقوط زهرة من باقة الورد تلك أو خطاي في ترتيبها يجعلني لأكتفي بأن أنثر عبيرها على صفحتي دون ذكر الأزهار المشكلة لها.

إلى رفاقي في دربي إلى زملائي في الدراسة وفي العمل فتحي، بوعلام، خيرة، آمنة. حليلة

و أخيراً نتقدم بالشكر الجزيل لعائلتنا على مساندتهم لي وأخص بالذكر والدي ووالدي على كل ما بذلوه

من جهد من أجلي أيام الدراسة ودعمهم لي في إتمام هذا البحث وأتمنى أن يجعل الله ذلك في ميزان حسناتهم.

كما نخص بالشكر العميق للأستاذين: الأستاذ برهان نور الدين ومراد عبد القادر اللذان أشرفا على هذا العمل

ولم يخلوا علينا بإرشاداتهم ونصائحهم القيمة.

وأعيد امتناني لهم ولتواضعهم اللامتناهي.

جازى الله الجميع خير الجزاء جعل عملهم خالصاً لوجهه، وجعله في ميزان حسناتهم يوم القيامة إنه على ذلك

لقدير، و بالإجابة جدير.



## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب اللّيل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جلّ جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه

وسلم

إلى ملائكتنا في الحياة .. إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان

دعائهما سر نجاحنا وحنانهما بلسم جراحنا إلى أغلى الحبايب .. امهاتنا.

إلى من كلّله الله بالهبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ...

والذي العزيز رحمه الله.

إلى كل إخوتي الذين أحاطوني بكل الاهتمام والرعاية، وإلى جميع أفراد عائلة بوحميذة ودحو

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاءٍ لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتنا الكرام وبالأخص أساتذة قسم علوم

التسيير.

إلى كل من ساعدونا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر معمر بن علي، أوقلمان

أبوبكر، أولاد سعيد سليمان، حزمون إبراهيم (مدير المؤسسة الإستشفائية- قضي بكير-)

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون " صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا

تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك جلّ جلالك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين.. سيدنا محمد صلى الله عليه

وسلم

إلى ملائكتنا في الحياة .. إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان والتفاني.. إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان

دعأؤهما سر نجاحنا وحنانهما بلسم جراحنا إلى أغلى الحبايب.. أمتها.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ...

والذي العزيز رحمه الله.

إلى كل إخوتي الذين أحاطوني بكل الاهتمام والرعاية، وإلى جميع أفراد عائلة بوحميذة ودحو

إلى الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاءٍ لكي أصل إلى هذه اللحظة أساتذتنا الكرام وبالأخص أساتذة قسم علوم

التسيير.

إلى كل من ساعدونا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر معمر بن علي، أوقلمان

أبوبكر، أولاد سعيد سليمان، حزمون إبراهيم (مدير المؤسسة الإستشفائية- قضي بكير)

وإلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية



تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة عدالة الأنظمة الأجرية بالرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، حيث تم تقديم عرض حول مختلف المفاهيم المتعلقة بالأنظمة الأجرية و علاقتها بالرضا الوظيفي، و الأهمية التي تكتسبها في الحياة الشخصية والمهنية للعاملين. و لتحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الشق النظري، و انتهاج منهج التحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي، فبعد القيام بالمقابلات تمت مقارنة تطور الكتلة الأجرية بين كل من المؤسسة الجزائرية للأنابيب والمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر فرع غرداية محل الدراسة، و من ثم تم إعداد استبيان ضم محاور الدراسة ووزع على العاملين بالمؤسستين. و من خلال التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى أن الأنظمة الأجرية تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وأن هناك علاقة إيجابية قوية بين عدالة الأنظمة الأجرية والرضا الوظيفي.

**كلمات مفتاحية :** عدالة الأنظمة الأجرية، رضا وظيفي، نظام الأجور، سياسة الأجور

### **Abstract:**

*The purpose of the study is to identify the relationship between the fairness of the wage systems and the job satisfaction of the workers in the economic companies in the province of Ghardaia, where a presentation was presented on various concepts related to wage systems and their relation to job satisfaction. In order to achieve the objectives of the research, the descriptive approach was adopted in the theoretical part, and the method of statistical analysis was applied in the practical aspect. After conducting the interviews, the development of the mass between the Algerian company for Pipes and the National Telecommunications Corporation of Algeria, Ghardaia branch. A questionnaire was added to the employees of the two institutions. Through statistical analysis using SPSS, the study found that wage systems contribute to improving the level of job satisfaction, and that there is a strong positive relationship between the fairness of wage systems and job satisfaction..*

**Opening words:** justice of wage systems, job satisfaction, wage system, wages policy.

## قائمة المحتويات

|  |        |
|--|--------|
| المقدمة.....   | أ- د   |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية.....   | 37-5   |
| المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الأجور والرضا الوظيفي.....                                  | 30-7   |
| المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....   | 36- 31 |
| الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية - دراسة حالة شركة ألفابايب وشركة اتصالات الجزائر فرع غرداية..... | 38     |
| المبحث الأول: الأدوات والطريقة.....  | 58-40  |
| المبحث الثاني : تحليل ومناقشة الدراسة.....   | 76-59  |
| الخاتمة.....   | 82-79  |
| قائمة المراجع.....   |        |

## قائمة الجداول

| الصفحة | قائمة الجداول  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 26     | نموذج ستيريووتر في المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع                                    | 1-1   |
| 40     | جدول الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي مؤسسة الأنايب واتصالات الجزائر - غرداية- | 1-2   |
| 40     | جدول متغيرات الدراسة   | 2-2   |
| 42     | جدول درجة أهمية بنود الإستمارة   | 3-2   |
| 42     | .جدول مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي  | 4-2   |
| 50     | جدول نتائج مقارنة المعلومات الشخصية بين المؤسستين  | 5-2   |
| 52     | جدول تطور الكتلة الأجرية الشهرية والسنوية للإطارات   | 6-2   |
| 53     | تطور الكتلة الأجرية الشهرية والسنوية لأعوان التحكم   | 7-2   |
| 54     | تطور الكتلة الأجرية الشهرية والسنوية للمنفذين  | 8-2   |
| 55     | قياس ثبات الإستبانة  | 9-2   |
| 56     | معاملات التجانس بين كل من فقرة من فقرات المحور الأول                                       | 10-2  |
| 57     | معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور الثاني                                     | 11-2  |
| 58     | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس   | 12-2  |
| 59     | توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية   | 13-2  |
| 60     | توزيع عينة دراسة حسب الشهادة   | 14-2  |
| 61     | توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة   | 15-2  |
| 62     | توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخدمة  | 16-2  |
| 63     | توزيع عينة دراسة حسب الأجر الشهري  | 17-2  |
| 66-65  | استجابات الأفراد المبحوثين حول تطور وتحسن الأجور "حسب مقياس ليكارت"                        | 18-2  |
| 68-67  | استجابات الأفراد المبحوثين حول الرضا الوظيفي "حسب مقياس ليكارت"                            | 19-2  |
| 69     | المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري تطور وتحسن الأجور                                      | 20-2  |
| 71-70  | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الرضا الوظيفي   | 21-2  |
| 72     | نتائج اختبار معامل one sample test محور تطور وتحسن الأجور                                  | 22-2  |
| 72     | نتائج اختبار معامل one sample test محور الرضا الوظيفي                                      | 23-2  |
| 73     | نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الفرعية الثانية.                                       | 24-2  |

|    |   |      |
|----|---|------|
| 74 | نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي (Anouva) | 25-2 |
|----|---|------|

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | الرقم |
|--------|---|-------|
| 18     | خطوات تصميم نظام الأجور                               | 1-1   |
| 21     | نظرية ذات العاملين                                    | 2-1   |
| 24     | هيكل الاحتياجات الإنسانية                             | 3-1   |
| 46     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنايب الناقلة للغاز (غرداية) | 1-2   |
| 49     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (غرداية)       | 2-2   |
| 59     | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                          | 3-2   |
| 60     | توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية                  | 4-2   |
| 61     | توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة                        | 5-2   |
| 62     | توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية                | 6-2   |
| 63     | توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة                   | 7-2   |
| 64     | توزيع عينة الدراسة حسب الأجر الشهري                   | 8-2   |

مقدمه

## أ. توطئة:

أضحت مسألة الأجور من المسائل المهمة التي تعنى بها الدراسات نظرا لحساسيتها والتأثيرات التي تحدثها في نفوس الموظفين، وتعد من أهم العوامل التي تؤثر في كفاءة عمل المنظمات ككل. حيث إنه إذا تم إدارتها بشكل جيد ومنظم ستكون أحد المقومات الأساسية لجذب العمالة المتميزة للمنظمة وضمان بقائها بها، كما تساعد الأجور في رفع المستوى المادي والمعيشي للفرد العامل، ولعل التطور الكبير واتساع حجم المنظمات في الوقت الراهن دفع بهذه الأخيرة إلى ضرورة الاهتمام الجيد بمسألة الأجور لتحقيق الاستمرارية ورفع الإنتاجية من جهة وتحقيق الرضا لدى الموظفين من جهة أخرى، كما أن نجاح أنظمة الأجور و عدالتها ومدى تفهم العاملين لها و ظروف العمل المناسبة، لها أثر بالغ على أداء الفرد ورضائه الوظيفي.

إن تزايد الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المورد الرئيسي الذي تركز عليه المنظمة في بناء ميزتها التنافسية من منظور مقارنة الموارد و المهارات الاستراتيجية، إذ يمثل العنصر الديناميكي لسلوكياتها في المحيط، مما قاد المفكرين والممارسين في مجال الإدارة إلى اعتباره المورد الأكثر ندرة و الذي يجب الإحاطة بكل الاشكاليات التي تطرح في نطاق تسييره في المنظمة. ومن ذلك، تأثير نظام الأجور كأحد المتغيرات التي تحدد مدى الرضا الوظيفي ودرجة تأثيره على المنظمة،

## ب. إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق تندرج إشكالية بحثنا هذا و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة عدالة نظام الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المؤسسات

الاقتصادية محل الدراسة؟

وللإجابة عن هذه الاشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهية الأجور، عدالة الأنظمة الأجرية و أهميتها؟
2. ما علاقته نظام الأجور بمستوى الرضا الوظيفي؟
3. ما مدى عدالة الأنظمة الأجرية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة و علاقتها بالرضا الوظيفي؟



### ت. فرضيات الدراسة:

قصد الإجابة عن هذه الأسئلة وكمنطلق البحث، يمكننا طرح الفرضيات التالية:

1. توجد عدالة في نظام الأجور من وجهة نظر العاملين في المؤسسات محل الدراسة؛
2. هناك رضا أو مستوى معين من الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؛
3. هناك علاقة دالة إحصائياً بين مستوى الأجور والرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؛
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال وإطارات المؤسسات و مستوى وعدالة الأجور تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، الأجر الشهري).

### ث. مبررات اختيار الموضوع:

يمكن إجمال أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- تماشي الموضوع مع تخصص الطالبين، فقد تم اختياره بهدف توسيع المعارف وتعميقها على مختلف المستحدثات المتعلقة بالأجور وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

### ج. أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة من خلال النقاط التالية:

- التوصل إلى أبرز أهمية عدالة الأجور و و علاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية من خلال؛
- تقديم بيانات وأدلة ميدانية للتحقق من تأثير الأنظمة الأجرية باعتبارها متغيراً مهماً في التأثير على الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؛
- توفير معطيات ميدانية حول عدالة الأجور لدى إطارات وعمال المؤسسات محل الدراسة من خلال التعرف على أهمية عدالة الأجور والحوافز والمكافآت و تأثيرها على العاملين في المؤسسة.

### ح. أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال العناصر التالية:

- إبراز أهمية الأجور و عدالتها في التأثير على الرضا الوظيفي لدى المؤسسات الاقتصادية ، باعتبار الأجور عامل أساسي في استقرار العمال و استمرارية و تطور المنظمة؛

- إبراز أهمية الرضا الوظيفي كأحد العوامل الأساسية في تحسين مردودية العامل داخل المؤسسة؛
  - الوقوف على الواقع الفعلي لمستوى عدالة الأجور في المؤسسات محل الدراسة، و علاقته بالرضا الوظيفي.
- خ. حدود الدراسة:

- من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و فهم جوانبه المختلفة، حددنا مجال بحثنا بما يلي:
- **الحدود الموضوعية:** لقد اقتصر هذا البحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بعدالة أنظمة الأجور و علاقتها بالرضا الوظيفي لعمال المؤسسات الإقتصادية.
  - **الحدود المكانية:** لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسستين اقتصاديتين بولاية غرداية و هما: المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية وحدة غرداية، و مؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية
  - **الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة خلال شهر مارس إلى غاية شهر جوان من سنة 2018.
- د. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

لقد اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي و المنهج الإحصائي إذ يعتبران أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي:

الجانب النظري اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يسمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بنظام الأجور و الرضا الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بينهما، من خلال البحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، و جمع البيانات الأولية باستخدام المقابلة و توزيع الإستبانة التي تعتبر كأداة رئيسية للبحث، على عمال المؤسسات الإقتصاديتين محل الدراسة (الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية، ومؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية) ، واستخدام برنامج SPSS

20. نسخة

#### د. متغيرات الدراسة

تحتوي الدراسة على متغيرين أساسيين و هما كالتالي:

– المتغير المستقل: عدالة الأنظمة الأجرية.

– المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

#### ر. صعوبات الدراسة:

واجه الطالبين في إعداد هذه الدراسة بعض الصعوبات هي:

– نقص المراجع التي تناولت عدالة أنظمة الأجور وعلاقتها بالرضا الوظيفي؛

– صعوبة الحصول على المعلومات من طرف موظفي المؤسسات، وهذا راجع إلى تحفظهم بحجة سربيتها والخوف من تسربها للمؤسسات المنافسة.

#### ز. هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بالموضوع و معالجته من مختلف جوانبه فقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين على النحو

التالي:

**ففي الفصل الأول** تضمن الأدبيات النظرية والتطبيقية وفيه تناولنا الأساس النظري المرتبط مباشرة بالموضوع، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، تم فيه التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري لأنظمة الأجور والرضا الوظيفي ومن ثم حاولنا ربط العلاقة بين عدالة الأنظمة الأجرية والرضا الوظيفي، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة و أهم الفروق بينها و بين دراستنا الحالية.

**أما الفصل الثاني** فقد حُصص للدراسة الميدانية من خلال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب وحدة غرداية، ومؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية)، حيث تطرقنا في المبحث الأول منه إلى القيام بمقارنة بين المؤسسات محل الدراسة ومجتمع الدراسة وتحديد أدوات البحث والدراسة من خلال تقديم العينة المستهدفة، تفرغ البيانات جدولتها وتبويبها، أما في المبحث الثاني فقد تم عرض لأهم النتائج المتوصل إليها و مناقشتها.

وفي الأخير، خاتمة تضمنت النتائج المستخلصة على المستويين النظري والتطبيقي وتقديم التوصيات التي من

شأنها أن تثري موضوع الدراسة.

الفصل الأول  
الأدبيات النظرية  
والتطبيقية

تمهيد للمفصل :

تلعب الأجور دوراً هاماً وأساسياً في تحديد أداء الأفراد وتوجيه هذا الأداء، وبالتالي دفع الأفراد لسلوك معين، فهناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي وبين ما يحصلون عليه من أجل ، تنعكس نتائجها على النتائج المتوقعة تحقيقها من الأفراد مما يؤثر على النتائج المتوقعة تحقيقها على مستوى المنظمة وبالتالي على مستوى المجتمع، لذلك يعتبر وضع سياسة عادلة ومنطقية للأجور متناسب مع مستوى الجهد الذي يبذله الأفراد، ومستويات المعيشة وتكاليفها، من أهم عوامل النجاح برامج إدارة الأفراد في مؤسسات وهو ما سوف نستعرضه في هذا الفصل.

سنتناول في هذا الفصل كلاً من نظام الأجور و الرضا الوظيفي، حيث قمنا بتقسيمه كما يلي:

➤ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الأجور والرضا الوظيفي

➤ المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية - الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الأجور والرضا الوظيفي

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الأدبيات المتعلقة بالأجر والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى محاولة إظهار دور وأهمية كل منهما وكذا العلاقة بينهما وسيتم الوقوف على أهم المفاهيم والنظريات المرتبطة بالأجر والرضا الوظيفي

**المطلب الأول: أساسيات حول نظام الأجور وأهميته**

أولاً: مفهوم نظام الأجور

يعتبر الأجر المحرك الأساسي والطبيعي لأي نشاط بشري فيبدو في شكله البسيط والأول مجرد مقابل للجهد الذي يبذله الأجير، لكن في الحقيقة الأمر أعمق من هذا و أبعد في انعكاسه و نتائجه بحسب السياسة الأجرية المتبعة في تسيير الأجور، ولهذا لا بد من تحديد معنى الأجر.

## 1-تعريف الأجر لغة:

في اللغة يعبر الأجر عن الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدل على معنيين متقاربين: معنى شرعي يقصد به الجزاء على العمل الصالح أو الثواب على نحو ما جاء في القرآن الكريم ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ﴾ الأعراف 170. ومعنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو مادي، وكلمة الأجر وجمعها الأجور تبدو دخيلة على العربية ويعود استعمالها منذ العصر الجاهلي، وخضعت لأحكام اللغة العربية في الاشتقاق والتصريف، بدخولها القرآن الكريم في أكثر من موضع<sup>1</sup>.

## 2-تعريف الأجر اصطلاحاً:

يقصد بالأجر ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة لذلك نجد أن للأجر وجهان، الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة وتحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسداد احتياجاته مقابل جهد يبذله في عمله بالمؤسسة<sup>2</sup>.

1 حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره لرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه غير مطروحة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016، ص72.

2 عمر وصفي عقلي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1987، ص 195.

كما عرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي على انه: ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقات بين العامل وصاحب العمل<sup>1</sup>.

كما عرفت الاتفاقية الدولية للعمل على أن الأجور "ما يقدر نقدا من مرتب أو كسب وتحديد قيمته بالتراضي أو عن طريق القوانين واللوائح المفروضة أو يستحق الدفع بموجب عقد خدمة (مكتوب أو غير مكتوب) إبرام بين صاحب العمل والعامل نظير خدمات قدمت أو يجري تقديمها<sup>2</sup>.

كما تطرق المشرع الجزائري إلى مفهومي الأجر والأجير حيث عرّف الأجير في المادة رقم 80 من القانون (11-90) الصادر في 21 أبريل 1990 والخاص بقانون العمل بأنه للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل<sup>3</sup>.

وللأجور أشكال مختلفة يمكن صياغتها في الأشكال التالية:

1. **الأجر الدوري أو غير الدوري:** أن الأجر الدوري، هو الأجر القابل لتكرار صرفه بصفة منتظمة، كل فترة يصرف مثل كل شهر أو نصف شهر، ومن أمثلته المرتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف أو العامل والعلاوة الدورية السنوية والعلاوة الاجتماعية، والعلاوة التشجيعية، أما الأجر غير الدوري، فهو الأجر الذي لا يمنح بصفة دورية ومنتظمة وإنما يحصل عليه العامل في المناسبات والأعياد أو في فترات زمنية طويلة لا تتفق ودورية الأجر مثل المنح النقدية وكذلك المكافآت التشجيعية<sup>4</sup>.
2. **الأجور الفنية:** وهي الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع وخدمات مجانية أو بأسعار زهيدة كالنقل المجاني من وإلى محل العمل أو الخدمات العلاجية والصحية للعاملين وعائلاتهم أو خدمات التعليم أو توفير الشقق السكنية بمبالغ إيجار رمزية أو تزويد العاملين بأنواع الملابس أو بعض السلع المعيّنة بأسعار مخفضة أو تقديم وجبات خاصة مجانية أو شبه مجانية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية الحديثة للطباعة، الإسكندرية، 2002، ص 324.

<sup>2</sup> المادة الأولى من إتفاقية العمل الدولية، رقم 95، 1994.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية، **قانون 90-11**، مادة رقم 80، الجزائر، 1990.

<sup>4</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، **تنمية الموارد البشرية**، علم الكتب الحديثة، الولايات المتحدة الأمريكية، ص 205.

<sup>5</sup> علي السلمي، **إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية**، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 232.

3. الأجور الاسمية: هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به و الأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات، أو هو مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل بأجر نقدي<sup>1</sup>.

### 3- الفرق بين الأجر والراتب

ويمكن تحديد الفرق بين الأجر والراتب فيما يلي:

- إن مصطلح الأجر يطلق على من يحصل على أجره باليوم أو الساعة أو الأسبوع، أما الراتب يطلق على من يحصل على أجره بالشهر.

- إن الأجر يرتبط عادة بما يحصل عليه الفرد الخاضع لقواعد القانون العمل أما الراتب فيحصل عليه الفرد الخاضع لقواعد قوانين الوظيفة العمومية<sup>2</sup>.

### 4- تعريف نظام الأجر:

ويعرف نظام الأجر على أنه نظام يتطلب تخطيط مسبق لكم ونوع الإنتاج ومقاييس جيدة عن حجم الإنتاج لكل وظيفة وهذا يعتمد على نوع الوظيفة ومدى توفر دراسات حركة ووقت قياسية. ويلعب هذا النظام دورا أساسيا في حياة الأفراد والمنظمات وكذلك دورا مهما في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءات الإنتاجية للموظفين<sup>3</sup>.

ويهدف نظام الأجور إلى :

1- بناء نظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستويات أدائهم ويتطلب ذلك من جهة إجراء تقييم الوظائف لتحديد قيمتها النسبية.

2- الحفاظ على العمال الحاليين خاصة منهم العمال ذوي الكفاءات العالية .

3- الحصول على عمال أكفاء بمعنى توجيه العمال سلوكيا.

4- تشجيع التصرفات المرغوب فيها.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص232.

<sup>2</sup> اسماعيل محمد هاشم، مبادئ الاقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1994، ص378.

<sup>3</sup> سعاد نائف بونوطي، إدارة موارد البشرية (إدارة أفراد)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص265.

5- مراقبة التكاليف.

6- زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية<sup>1</sup>.

### 5- عدالة الأجور:

والأجر العادل هو الذي يتساوى مع الجهود المبذولة والنتائج ممكنة التحقيق والكفاءات المطلوبة. والعدالة هنا لا تعني التسوية الحسابية بين العاملين كما تذهب إليه بعض الأنظمة وإنما تعني التقدير السليم للأجر والذي يتفق مع مستوى الوظيفة ومسؤولياتها والجهد المبذول فيها، ومن العدل أن لا يتفاوت الأجور بين من يعملون في مهنة واحدة ويبدلون جهوداً متقاربة وتكون كفاءتهم متقاربة أيضاً<sup>2</sup>.

### ثانياً: التطور التاريخي لنظام الأجور غير الأنظمة الاقتصادية

لقد تطور مفهوم الأجر عبر القرون حتى وصل إلى ما هو عليه الآن حيث كان الأجر يمثل الثمن المدفوع لقاء الاندثارات الحاصلة في رأس المال البشري وكان يدفع فقط لإدامة حياة العبد بهدف استمراره في الإنتاج ولم تكن فكرة الأجر في العصور القديمة بمعناها المتعارف عليه الآن كمبلغ نقدي بل مرت بعدة مراحل يمكن استعراضها كما يلي :

**1. الأجور في نظام العبودية :** يعتبر العبد في هذا النظام مملوكاً لسيد ملكية الأشياء ووقته وولده في خدمة السيد بقدر ما يكون ذلك مفيداً لتنمية ثروته وأملاكه وينخفض هذا المقابل في حالة العرض الكبير للعبيد فيكون الثمن زهيدا وهذا يؤدي إلى انخفاض وتدني الطلب على العبد والعكس إذا قل العرض ارتفع المقابل<sup>3</sup>.

**2. الأجور عند الكلاسيك:** تنص هذه النظرية على أن الأجور تتحد في فترة زمنية معينة بناءً على القوة النسبية لكل من قوة العمل (عرض العمل)، ورأس المال المتاح (طلب المنتجين على العمال)، كما تفترض هذه النظرية أن الرصيد المخصص للأجور ثابت، ويتكون هذا الرصيد مثل الإدخارات، والتي

<sup>1</sup> حمدواي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، 2004، ص 139.

<sup>2</sup> خالد طاهر الحبابي، المحاسب أول، الأجور، 2018/06/02، [www.almohasb1.com/2009/04/wages.html](http://www.almohasb1.com/2009/04/wages.html).

<sup>3</sup> حماد محمد الشطا، النظريات العامة للأجور والمرتبات دراسة مقارنة بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 42.

تعتمد على الإيرادات السابقة والمبيعات، وأن أي محاولة من قبل العمل لزيادة الأجور لن تنجح لأنّه ثابت خلال فترة زمنية معينة، إلا أنه يمكن زيادة مكاسب فئة من العمال على حساب فئة أخرى<sup>1</sup>.

### 3. الأجور عند النظام الإسلامي:

لقد جاء الإسلام بتعاليمه السمحة وجعل نظام المكاتبه بين الخادم والمخدوم وذلك ليحفظ للخادم كرامته وتمهيدا لتحريره من شتى القيود ومضمون هذا النظام وهذه المرحلة هو أن يكتب الرجل عبده على أن يدفع له مبلغا معيّنًا ويكون المكاتب وشط بين الرق والجزيرة حيث يمارس نشاطه الخاص بشروط معيّنّة فإذا أدى ما كتب عليه من أقساط عُتق وأصبح حرًا وارتفعت عليه القيود الموضوعه على نشاطه في حالة المكاتبه فإذا عجز على ذلك عاد لعبوديته كما في السابق.

فإن الأجر في النظام الإسلامي لا يجب أن يقل عن أجر معيّن إلا وهو الحد الأدنى للأجر والذي يحدد أساسا بمراعاة مستوى المعيشة في بيئة العمل حيث إن الحد الأدنى للأجر يمثل توفر حدّ الكفاية من الأجر والذي يضمن للعمال مستوى المعيشة السائد<sup>2</sup>.

### 4. الأجور في المدرسة الحديثة:

وحسب هذه المدرسة فالأجور يجب أن تناسب مع الحالة أو الوضعية الإقتصادية، فيجب أن تكون معدلها مستقرة في مرحلة السكون وتميل إلى الارتفاع في مرحلة الحركة والنمو الإقتصاديين وقد جاءت هذه المدرسة بنظرية:

#### أ. نظرية القيم:

صاحبها "أدرين لوك" حيث يرى أنه من الضروري توفير العوائد ذات قيمة لكل فرد على حدى حسب رأيه، فالأجور والنواتج التي يحصل العامل ذات قيمة مع ما يرغب فعلا في الحصول عليه من نتائج، فالفرد يحدد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يحصل عليه فعلا، ثم يحدد قيمة و أهمية الحاجات التي يريد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مدحت القرشي، تطور الفكر الاقتصادي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص.ص 100-101.

<sup>2</sup> حماد محمد الشطا، مرجع سبق ذكره، ص46.

<sup>3</sup> بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص65.

## ب. نظرية العدالة:

لا بد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجديدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور بحيث تتوفر فيه العدالة على المستوي الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بأن ما يتقاضاه من أجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فإن هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظيره في المؤسسات المنافسة، ومن هنا تبدو أهمية تطور نظم عادلة للأجور، كما أشار إليها "آدمز" (J.Stacey Adams) 1963 في نظرية عدالة أنظمة الأجور التي تنص على أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقومون به وكذا مدى شعور الفرد بالعدالة و الإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها<sup>1</sup>. وهناك أربعة مفاهيم لهذه النظرية:

- **الإنسان:** المقصود بذلك الفرد الذي تصيبه العدالة أو يمسه الظلم.
  - **المرجع المقارن:** وهنا يقوم الشخص بمقارنة نفسه بفرد أو مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنفس المهام التي يقوم بها وقد يكونون جيرانه أو أصدقائه أو زملائه أو أن يقارن الشخص نفسه بالنظام والذي يشتمل على سياسات الأجور وسياسات الإدارة.
  - **المدخلات:** المقصود بالمدخلات هي الخصائص التي يحملها الشخص إلى العمل مثل المهارات والخبرات والمؤهلات العلمية والعمر.
  - **المخرجات:** وهي العائدات التي يتلقاها الشخص من عمله مثل الراتب.<sup>2</sup>
- ثالثا: أهمية وأهداف نظام الأجور:**

تمثل الأجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنظمات التي يعملون بها وتعتبر الحاضر الأكبر لرضا الموظفين في العمل.

**1. بالنسبة للعاملين:**

يعتبر الأجر محددًا رئيسًا لمستوى معيشة الفرد ومركزه الاجتماعي، فهو يؤثر على المستوى الصحي و المعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بالأمن الاقتصادي، ويهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب: أولا: مصدرا هاما لمعيشة الفرد رفاهية خدماتيه و الاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 65

<sup>2</sup> Barry A. Gerhart، **Employee Compensation: Theory Practice and Evidence** ،Cornell University england، 1995، page 6

ولأفراد أسرته كما أن الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في المجتمع وذلك قياسا بمركزه أو مكانته في عمله<sup>1</sup>.

## 2. بالنسبة للمنظمة:

تشكل الأجور نسبة معتبرة من مجموع التكاليف، فقد تصل أحيانا إلى 50% من التكلفة الكلية، لذا فإن المنظمة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى المنافسة أو المماثلة لها، وعليه فإنه من مصلحة كل منظمة أن تحافظ على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة والمبيعات حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين، وأيضا توفر للعاملين عمالة دائمة ودفع أجور مناسبة لهم<sup>2</sup>.

## 3. بالنسبة للمجتمع:

يلعب الأجر دورا مهما في تحديد المستوى المعيشي لأي مجتمع، وكذا درجة رضائه؛ ففي المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب مناسبة على مداخيل الأفراد و باعتبار الضرائب مورد هام لخزينة الدولة، فإنها تمكنها من تنفيذ عهدة مشاريع كبناء مستشفيات ومدارس وغيرها، إن للأجور أيضا تأثير هام على الجمعيات والمنظمات المختلفة داخل المجتمع فمن ناحية نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعمال والتي بدورها تزيد الرخاء الاقتصادي للمجتمع، منتظمة توسيع الخدمات الحكومية). وتهدف الأجور إلى:

- جذب أفضل العناصر إلى المنظمة؛
- الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة؛
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء<sup>3</sup>.

## رابعا: العوامل المؤثرة في نظام الأجور و المبادئ التي يتركز عليها

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشر في تحديد مستوى الأجور في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> سمير حسون، الاقتصاد السياسي، بدون دار وسنة نشر، ص256.

<sup>2</sup> وهيبية سراج، دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة شلف، 2008، ص13

<sup>3</sup> مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص405

<sup>4</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص.ص198-199 .

1. **الإنجاز:** المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقاً للمهام والواجبات وصلاحيات المنوطة به، ويشمل مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث إن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسباً طردياً فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.
2. **الجهد:** المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي، والجهد العقلي والجهد الجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علماً أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر المتوقع.
3. **الأقدمية:** تعني عدد سنوات الخبرة العلمية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث إن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاء من نفس المستوى الوظيفي.
4. **المؤهل العلمي:** تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى، فبعضها تتطلب درجة علمية مثلاً البكالوريوس لتمكين الشخص من القيام بعمله.
5. **صعوبة العمل:** تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.
6. **قدرة المنظمة المالية:** أن توفر الموارد المالية في المنظمة، سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجور في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها كلما كانت الأرباح مرتفعةً كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجور مناسبة تكون أعلى.
7. **مستويات الأجور في سوق العمل:** إن معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق مهمة جداً للمنظمة من عدّة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجور السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجور لديها.
8. **معدل التضخم السائد:** المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائد في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة، وكلما ارتفع معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم، يؤثر نظام الأجور في قضايا مهمة كنوع العاملين الذين يجدد بهم المنظمة والرضى الذي يتمتعون به وروحية المنظمة لذلك يجب أن يتبع الخصائص التالية والتي يمكن اعتبارها مبادئ في تصميم نظام الأجور.
9. **مبدأ الارتباط بين العمل والأجر:** من خلال اعتبار الأجر مقابل أو ثمن للعمل المقدم نقول أن الارتباط الذي بين العمل والأجر ارتباط عفوياً وشرطياً من حيث الأساس فالأجر مرتبط بواقعة شرطية هي تقديم العمل

كما جاء في أحكام المادة 80 من القانون 90-11 بحيث لا يكون الأجر مستحق الأداء إلا بعد إنجاز العامل للعمل المسند إليه لتنفيذ جهد العمل.

**10. الوضوح:** المقصود به أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر للوظيفة متكافئا مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى.

**11. مبدأ المساواة:** ينص هذا المبدأ على المساواة بين الجنسين الرجل والمرأة من حيث التوظيف والمعاملة والمساواة في منح الأجر متى كان العمل في نفس المستوى والنوع وعند تساوي مناصب العمل أو المؤهلات، وقد تبنت هذا المبدأ معظم التشريعات الوطنية والأجنبية وكذا اتفاقيات العمل الدولية.

**12. مبدأ الشفافية:** أي أن يكون النظام مكشوفاً وليس سرّياً وغالباً ما تستخدم السرية لتعتيم على تحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة أجوراً أو مزايا أو مخصصات عالية جداً لو عرف الآخرون بها تؤدي إلى شكواي فتبقى عليها السرية، بالتالي حينما يكون هذا النظام سرّياً وغير شفاف فاحتمال أنه ناتج عن هذا التمييز رغم أنه يمكن أن يكون التمييز متعمداً ومقبولاً كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافآت لتخصصات النادرة التي تحتاجها.

**13. مبدأ التقدير والدفع النقدي:** أمر المشرع الجزائري مثله مثل باقي التشريعات المعاصرة على ضرورة تقدير الأجور بوسائل نقدية محضّة، وفي هذا الصدد نصت المادة 137 من قانون الأساسي للعامل الصادر في 1978 على أنه يعبر على الأجور بمبالغ نقدية ويدفع بوسائل نقدية فقد.

**14. مبدأ الدفع الكلي المنتظم وعدم قابلية التجزأة:** حيث ينص على حق العامل في الحصول على أجر كامل بصورة ضرورية ومنتظمة، أي منع تجزأ الأجر ودفعه على مراحل وهو حق مبرر شرعياً ومنطقياً خاصة أنه الدفع يكون عادة بعد نهاية المدة المحدودة للعمل أو انتهاء العمل المقابل للأجر.

### خامساً: أسس إعداد نظام الأجور في المؤسسات الاقتصادية

**1. حصر الوظائف في المنظمة وتحليلها:** بالاستناد إلى عوامل التحليل المتمثلة في واجبات ومسؤوليات الوظيفة والإشراف الذي تمارسه على غيرها، والإشراف الذي يقع عليها، وظروف ومكان العمل، ونمط الاتصال، والقرارات ونحو ذلك.

**2. وضع مواصفات وأوصاف الوظائف التي تم حصرها:** ويقصد بمواصفات الحد الأدنى من متطلبات التأهيل والخبرة والمهارة والقدرة الواجب توافرها في شغل هذه الوظائف، ويقصد بوصف الوظائف إعداداً بيان مكتوب يحدد واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وأهدافها وظروف أدائها.

**3. تقديم الوظائف:** إذ يمكن الوصول إلى تقويم عادل للوظائف من وضع هيكل مناسب للأجور ويعرف تقويم الوظائف بأنه العملية التي يقوم بمقتضاها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة في المنظمة، بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى بالاستناد إلى طرق التقويم وصفية وكمية<sup>1</sup>.

### سادسا: خطوات تصميم نظام الأجور

من أجل وضع نظام للأجور يجب إتباع مجموعة من الخطوات المتسلسلة والمتكاملة فيما بينها:

#### الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام

في هذه الخطوة يتم اتخاذ القرارات التالية :

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيميا، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، أو يتم على أساس شخصي وحسب الظروف؛
- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناءً على ظروف الشركة، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن الشركة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية). وحيث إن معظم الشركات ليست لديها الدراية بعناوين هذه المكاتب، فإنه يصعب عليها شراء مثل هذه الأنظمة الجاهزة؛
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف و البدائل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يتاح لها من متخصصين بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.<sup>2</sup>

#### الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف

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

وهناك عدة طرق لتقييم الوظائف، وهي كالاتي:

1. الترتيب.

2. الدرجات.

3. مقارنة العوامل.

4. النقط.

<sup>1</sup>نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 207

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 190.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم : وتتضمن هذه الملامح ما يلي :

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

#### الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف

ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناءً على الخطة الموضوعية، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية هي في التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب<sup>1</sup>.

#### الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات

ويطلق أيضاً على هذه الخطوة تحديد هيكل الوظائف، وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد من الدرجات (8 درجات مثلاً)، وكل درجة تحتوي على عدد الوظائف، ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة ( و بالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة) تجنبا لمشقة تسعير كل وظيفة على حدى.

#### الخطوة السادسة : تسعير الدرجات

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

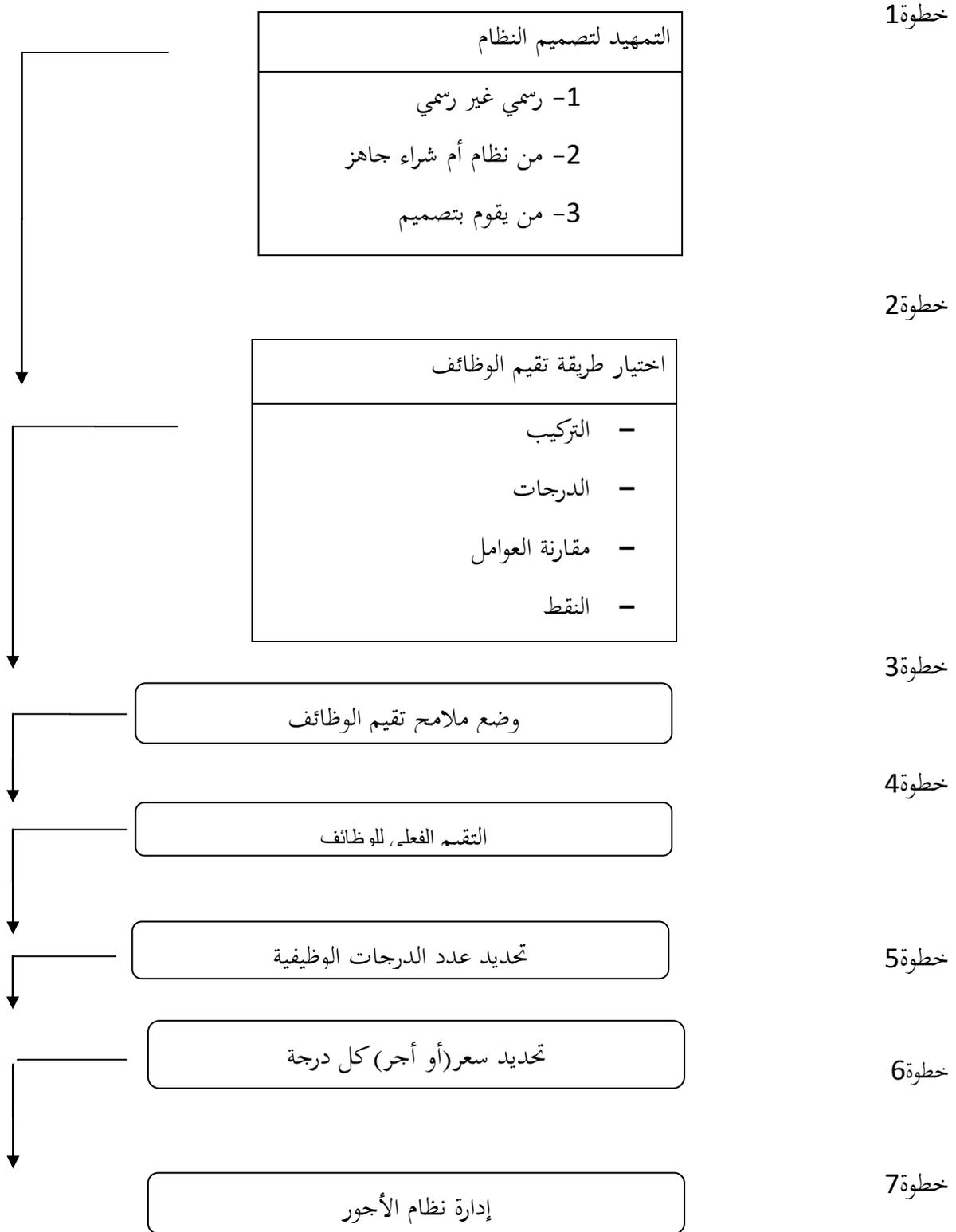
#### الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور

وهنا يتم التعرض لموضوعات أخرى مثل أسلوب دفع الأجر، و الزيادة العامة للأجر بناءً على استقصاء ودراسة الأجور السائدة، وتحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على نظام الأجور<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص190

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص.ص.191-192

## الشكل (1-1): خطوات تصميم نظام الاجور



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 189.

## المطلب الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي:

تتم الإدارة بالعامل ومساعدته ومساندته في العمل وحسن المعاملة به والأخذ بمشاعره وطموحاته ورغباته وهذا ما يدفع على القيام بالمهام الملقاة عليه في أكمل وجه، لذا جاءت أهمية ربط الرضا الوظيفي والأجر وعلاقة بعضها البعض، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى المفاهيم والنظريات التي تتعلق بالرضا الوظيفي ومحاولة إبراز علاقتها بالأجر.

## أولاً: الرضا الوظيفي وأهميته

يعرفه "هوبوك" (Hoppock) عام (1935) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن: مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول يصدق "إنني راض في وظيفتي"، كما يرى "فروم" (Vrom) أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما تحققه له من نتائج إيجابية، أما "عاشور" فيرى أن الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية. وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله<sup>1</sup>، ويرى الصراف وآخرون أنه الاتجاه نحو العمل ومن مكونات الاتجاه الإحساس الإيجابي أثناء ممارسة العمل، أو التصور الإيجابي للعمل، وخلو محيط العمل من التوتر والقلق، وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي هو الولاء للمهمة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله والمؤسسة التي يعمل فيها<sup>2</sup>.

## ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

تكمن أهمية الرضا الوظيفي في منظمة الأعمال فيما يلي:

## بالنسبة للمنظمة والفرد:

- إشباع حاجات الفرد إشباعاً كاملاً في العمل؛
- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات الفرد وطاقته الكامنة في محيط العمل؛

<sup>1</sup> جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شرير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية-

سلسلة الدراسات الإنسانية، غزة، فلسطين، المجلد 16، العدد 1، 2008، ص.ص 685-686

<sup>2</sup> محمد محمد عريشة، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، العدد 6، 1995، ص 58.

- تقدم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على خطط الموظفين، والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي<sup>1</sup>
- انخفاض ملموس وواضح في مستوى الغيابات والتمارض ودورات العمل والحوادث وتحقيق مستوى أمان عالي، و انخفاض في السرقة والغدر والضياع والصراع وتوقف العمل؛
- انخفاض الشكاوي والتنظيم والإحباط في العمل مما يعكس إيجاباً على المنظمة؛
- سيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الاتجاه الفعال في هذا المجال<sup>2</sup>.

### - ثالثاً: الاتجاهات النظرية المفسرة للرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي وتفسيراتها إلى التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه وفيما يلي نستعرض أهم النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

#### 1- نظرية ذات العاملين: (Two Factor Theory):

لقد قدم "فريدريك هرزبرج" (Herzberg Fréderic) عام 1959 نظرية ذات العاملين ومنذ ذلك التاريخ ونظريته موضع اهتمام الكثير من الباحثين، وقبل ظهور نظريته كان الرأي الشائع النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره ذا بعد واحد فقط؛ أي العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي. صاغ "هرزبرج" نظريته هذه بناء على دراسة أجراها على 200 محاسب ومهندس، حيث طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا والفترات التي كان الشعور فيها بعدم الرضا، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور؟، من خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين، الأولى سماها العوامل الدافعة\* التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وتتعلق بمحتوى الوظيفة، أما الثانية فهي العوامل الوقائية\*\* وهي مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة التي ينتج في حالة غيابها عدم الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

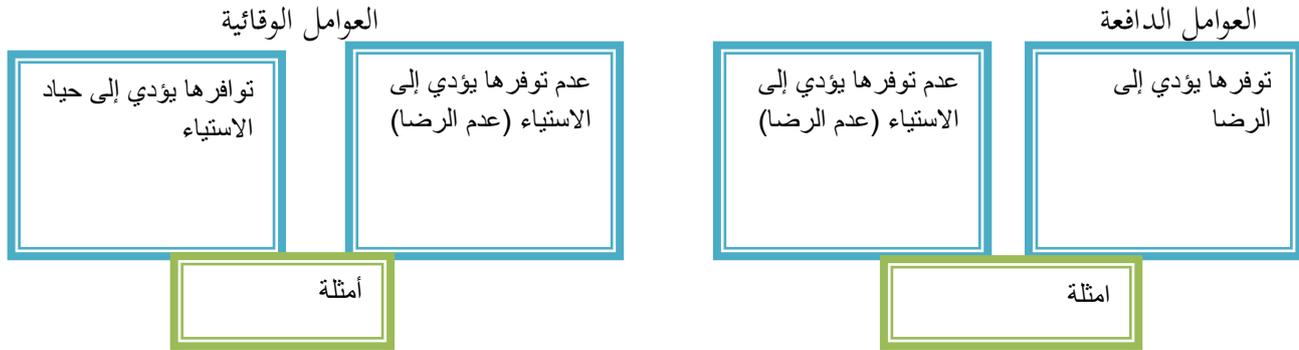
<sup>1</sup> أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 1، العدد 2، 2005، ص.ص. 22-23

<sup>2</sup> زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة محمد حضير، بسكرة - 2014، ص.ص. 37-38

<sup>3</sup> جيرالد جرينج، إدارة سلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بيسوني، دار المريخ، الرضا، 2004، ص.ص. 208

ويرى "فريدريك هرزبرج" العوامل المؤدية لرضا الوظيفي حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): نظرية ذات العاملين



- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| - ظروف العمل     | - الإنجاز        |
| - الإشراف        | - المسؤولية      |
| - سياسات المنظمة | - التقدير        |
| - الأجر          | - التقدير والنمو |
| - العلاقات       | - أهمية العمل    |

المصدر: عادل عبد الرزاق عاظم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن،

2010، ص 89

المجموعة الأولى "العوامل الدافعة": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى دفع الموظف للإنجاز و الرضا الوظيفي أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا وإنما على حياء الرضا وتوجد أمثلة عديدة عن هذه العوامل مثل: الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم الوظيفي، أهمية الوظيفة، النمو الشخصي، محتوى العمل.

المجموعة الثانية " العوامل الوقائية ": وهي مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى خلق الشعور بعدم الرضا الوظيفي، أما في حالة غيابها فإنها لا تؤدي إلى خلق الشعور بالرضا الوظيفي وإنما تؤدي إلى الحياد، وتوجد أمثلة عديدة عنها مثل: ظروف العمل، العلاقات مع الآخرين، السياسات وقواعد العمل، الإشراف، الأجر. وعلى الإدارة أن تهتم بكلتي المجموعتين و تدرك التأثير المحتمل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

## 2- نظرية الحاجات لماسلو (Maslows Needs theory):

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان يعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظيم نفسها حسب نظام أولويات (Priorities) معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرقى إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعلوية<sup>2</sup>؛ وبمعنى آخر فإن الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل إشباع جميع احتياجاته الدنيا ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات لعالم النفس "ماسلو" الذي يبين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

### 1- الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية :

وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس... وغيرها. وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث إنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

### 2- احتياجات الأمان :

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية، فيبقى العناصر لتخزين الطعام ويبنى الأسوار لحماية مدينته وتحصين بيته من الغاصبين ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة، ويشترى التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته.

<sup>1</sup> صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة مشروعات الأعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص294

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، الاردن، 2006، ص236

## 3- احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية:

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والىفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية. ومعنى آخر، أن الإنسان يجب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزاً أو قوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

## 4- احترام وتقدير الذات :

يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين و احترامهم فهو بحاجة إلى شعور بأنه ذو قيمة و احترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة تجدر به أن يحترمهم، فالإنسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

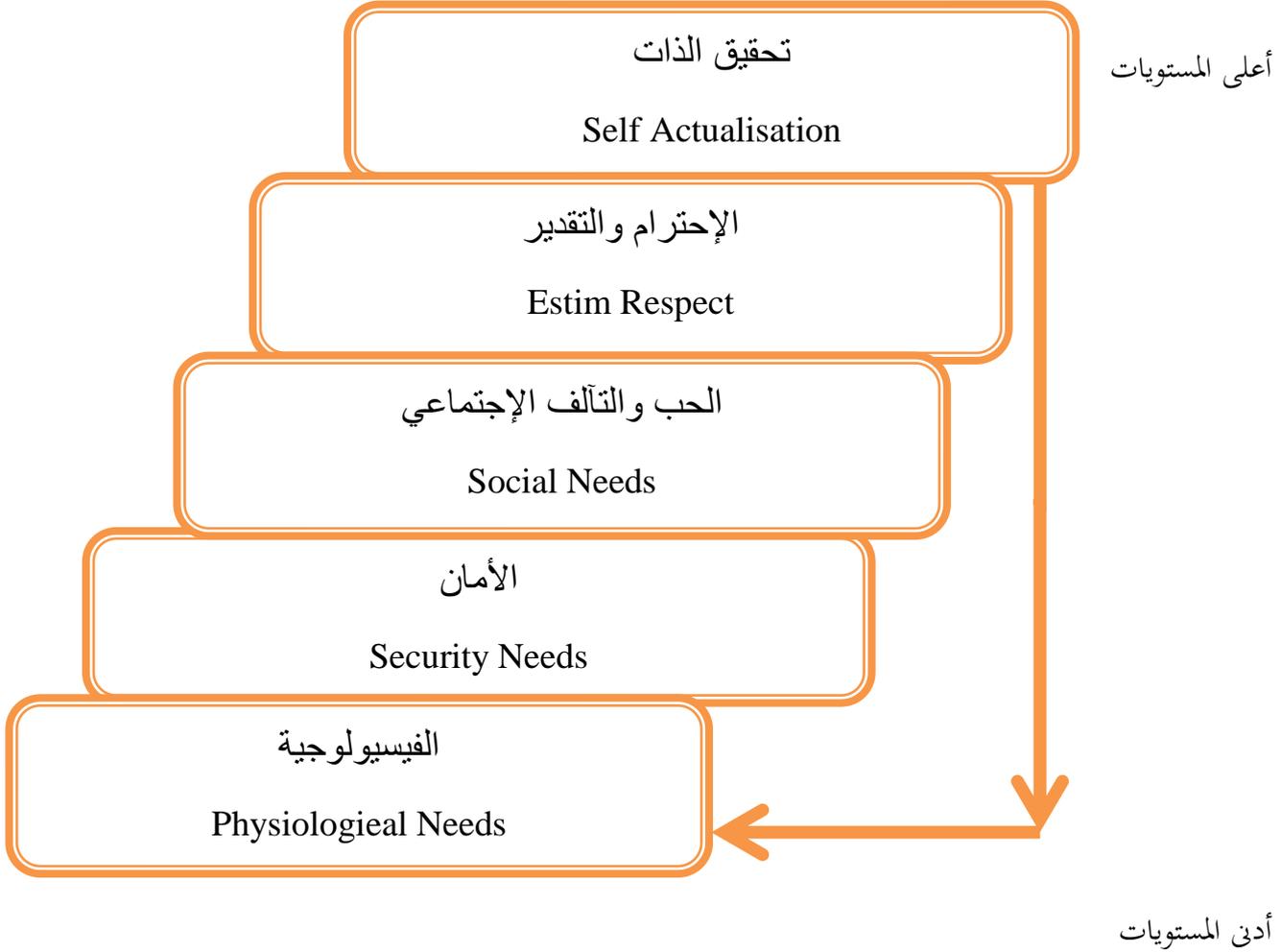
## 5- تحقيق الذات والكياسة في العمل:

وهي القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الاحتياجات الإنسانية وأسمها وأقلها تحديداً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق عاظم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010، ص92

ويرى "ماسلو" أن إشباع هذه الحاجات يكون حسب التسلسل الهرمي الموجود في الشكل رقم (1-4)

الشكل رقم (1-3): هيكل الاحتياجات الإنسانية.



احتياجات رئيسية

احتياجات فرعية

المصدر: المرجع السابق، ص 93

## 3- نظرية القيمة (Value Theory):

يرى "أدوين لوك" أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على الوحدة وأنه كلما استطاع العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليستلمها ماهي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات "لماسلو"، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على وحدة من عوائد أنها تناسب وظيفية ومستواه الوظيفية والاجتماعية، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة.

## نظرية الإنجاز لميكلاند (McClelland Achievement Theory):

تتقارب هذه النظرية مع نظرية "ماسلو" في تدرج الحاجات فيها بتعلق بأن الحاجات غير المشبعة تحرك السلوك أو تدفعه إلا أنها تتباعد عنها فيما يتعلق بنوعية الحاجات وطبيعتها التأثيرية، حيث يرى "ماكليلاند" (1961م) أن لدى جميع الأفراد وبدرجات متفاوتة ثلاث حاجات رئيسية غير متسلسلة تؤثر على دافعيتهم وتوجه سلوكهم وهذه الحاجات هي :

الحاجة على القوة

الحاجة إلى الإدماج أو الإنتماء

الحاجة إلى الإنجاز.

## 4- نظرية العدالة (Equity Theory):

ترى أن الفرد يكون مدفوعاً في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور كما يؤكد "أدمز" (1963م) هو شعور وجداني عقلي، ويتم التوصل إليه خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني للمشاعر الدالة على العدالة من عدمه.

## 5- نموذج ستيرز يورتر (Sters and porter Model):

اقترحا "ستيرز" و"بورتر" (1979م) في كتابهما الحديث "الدوافع وسلوك العمل" نموذجاً هيكلياً متكاملًا حيث افترضوا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها جيّداً من خلال هيكل متعدد الجوانب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص. 94-100

الجدول رقم(1-1): نموذج ستيروبوتر في المتغيرات المتشابكة في عملية الدوافع.

| الفرد وصفاته            | العمل صفاته ونوعيته                   | البيئة الإدارية وصفاتها        |
|-------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| (1) الفوائد             | نوعية المكافأة والجوائز الداخلية.     | بيئة العمل الحالية:            |
| (2) المواقف والاتجاهات: | درجة الحرية والاستقلال.               | الزملاء                        |
| نحو الذات               | كمية لانجاز المباشر والتغذية الرجعية. | المشرفين او المشرف             |
| نحو العمل               | كمية المهمات وانواعها المتعددة.       | الحركات والفعاليات الادارية    |
| نحو بيئة العمل وحالاته  |                                       | ممارسة المكافأة والجوائز.      |
| (3) الحاجات إلى:        |                                       | نظام الحوافز الفردية (الثواب). |
| المأمّن                 |                                       | الجو العام للإدارة.            |
| العلاقات الاجتماعية     |                                       |                                |
| الانجاز والنمو النفسي   |                                       |                                |

المصدر: المرجع السابق، ص 104

#### رابعاً: أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما<sup>1</sup>:

##### 1- الرضا العام :

يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضٍ أو غير راضٍ فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلاً الفرد، وهذا بسبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

<sup>1</sup> سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أستاذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص19

## 2- الرضا النوعي :

يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب مثلا سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء.

## خامسا: محددات الرضا الوظيفي

هناك عدة محددات يمكن من خلالها تحديد رضا العاملين أو عدم رضاهم عن موقف معين وسنستعرض في هذا الصدد أربع نظريات<sup>1</sup>:

## أ. نظرية الإشباع: (لماسلو Maslou) 1954

تبعا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يعتمد على إشباع حاجات الفرد، أي على درجة الانسجام أو التوافق بين حاجات الفرد والمدى الذي تشبع فيه الحاجات، فمتى أشبعت حاجات الإنسان يتولد لديه الرضا عن عمله، أما عدم الرضا فإنه يحدث عندما لا تشبع حاجاته الهامة.

ومع أن هذا التفسير يظهر كأنه مقبول ظاهريا إلا أن هذه النظرية لا تفيد للتنبؤ بالرضا الوظيفي وذلك لأن الحاجة هي تعبير عن إحساس الفرد بنقص داخلي ذو طبيعة نفسية أو فسيولوجية لا نستطيع مراقبتها بدقة، ولأن الحاجات لا يستدل عليها عادة إلا بعد القيام بسلوك معين فإن من الصعب التعرف مقدما على ماهية استجابة الفرد إيجابا أو سلبا دون معرفة حقيقة وجود الحاجة لديه.

## ب. نظرية المكافأة: (لماكليلاند McClelland) 1961

ربما كانت نظرية المكافأة أكثر النظريات فائدة لفهم الرضا الوظيفي، ومؤدى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي إنما يحدث نتيجة لما يتسلمه الأفراد من مكافآت، وأن مقدار المكافأة وتوقيتها يؤثران على مستويات الرضا. وكقاعدة عامة فإن الأفراد يشعرون برضا أكبر كلما ازدت مكافآتهم. إن نظرية المكافأة تؤكد على دور القيم في تحديد الرضا، لأن قيم الشخص تحدد ما إذا كان عمل معين قام به يستحق المكافأة أم لا، ومقدار هذه المكافأة عندما يعاقب العاملون فإنهم يشعرون بعدم الرضا.

<sup>1</sup> Cherrington, David J. **Organizational Behavior: the management of Individual and Organizational Performance**, Boston: allyn & Bacon, 1989, P. 307 – 308

## ت. نظرية التوقع: (فيكتور فروم vroom) 1964

إن الرضا الوظيفي يتأثر بتوقعات العاملين، وتقول نظرية التوقع بأن الرضا الوظيفي ينتج من المقارنة بينما هو كائن وما يتوقع أن يكون؛ فإذا توقع العامل أن مكافأته عن عمل قام به ستكون مئة دينار و كانت المكافأة التي أعطيت له أقل من ذلك فإن عدم الرضا يتولد لديه ويكون مقداره متناسبا مع الفرق بين توقعه وما حصل عليه، إن هذه النظرية تؤكد على أهمية فهم توقعات العاملين عندما يرد التعرف على مقدار رضاهم الوظيفي.

## ث. نظرية العدالة: (لأدمز Adams) 1963

تركز هذه النظرية على المقارنة النسبية بين مدخلات ومخرجات الفرد بمدخلات ومخرجات فرد آخر، فإن عاملا يمكنه أن يشعر بالسعادة عندما يحصل على زيادة مقدارها خمسون دينار إلى أن يسمع أن عامل آخر قد استلم مئة دينار كمكافأة عما يماثل نفس جهده وإنجازته عن ذلك يحس الأول بعدم العدالة ويظهر الاستياء لديه.

## سادسا : طرق قياس الرضا الوظيفي

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن العناصر الرضا المختلفة، وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى واللبننة الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي؛ حيث إنه وفقا لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات و إتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عامليها إن كان مستواه منخفضا أو الحفاظ على مستوياته الحالية وإن كانت هذه المستويات مقبولة.

**قائمة الاسئلة :** توجد عدة قوائم معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل، العمل لعمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغير، الأجر.

**المقابلات:** فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملة عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا.

**الملاحظة:** حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم.

بيانات ثانوية: كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين، معدل دورات العاملين، عدد الحوادث أثناء التشغيل، نسبة الإنتاج، مستوى إنتاجية العامل<sup>1</sup>.

وبتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.

ويمكن للباحث أن يصمم الإستبانة الخاصة بدراسة وفق ما يتلاءم مع أغراض الدراسة ومجالها التطبيقي، فإنه يمكن له أيضا استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض، ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة إلى ما ذكر أعلاه مقياس أو استبانة "مينسوتا" للرضا الوظيفي ويشتمل هذا المقياس على العناصر التالية: استخدام القدرات، الإنجاز، مستوى النشاط، التقدم، تفويض السلطة، سياسات وممارسة المنظمة، التعويضات، زملاء العمل، الإبداع، الاستقلالية، القيم الأخلاقية، التقدير، المسؤولية، الأمان، الخدمات الاجتماعية، المركز الاجتماعي الوظيفي، الجانب الفني للإشراف، الجانب الإنساني في الإشراف، التنوع في مهام العمل، وظروف العمل<sup>2</sup>.

### سابعا: نظام الأجور وعلاقته بالرضا الوظيفي:

لا شك أن الأجور تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة جيدة بين العمال والإدارة بشكل عام، إذ إن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا ومنه يمكن أن نستخلص أن للأجور أبعاد وتأثيرات مباشرة على رضا الوظيفي.

إن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات أهمها العوامل النفسية التي تؤثر سلبا أو إيجابا على هذا الأداء، وهذه العوامل النفسية لا سيما الروح المعنوية تتأثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات أهمها الأجور، وبالتالي بقدر ما تساهم به الأجور في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد بقدر ما تدفعهم لتحسين أدائهم في العمل، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم مما يؤثر سلبا على أدائهم في العمل، وبالتالي على النتائج المتوقع تحقيقها بهم.

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق عاظم، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 110-112  
<sup>2</sup> مرجع سابق، ص. 112

من هنا، تمثل ضرورة ملحة، تفتن الإدارات إلى هذه الناحية الهامة بزيادة التركيز والاهتمام على الحالة المعنوية والنفسية للأفراد من خلال العدالة في التعويضات الأخرى أيضا (غير الأجر) والابتعاد عن المعايير الذاتية والحكم الشخصي للرؤساء بخصوص العمل، والاعتماد على أسس عادلة ومعايير واضحة لمنح التعويضات<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016، ص.ص.80-81

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية-الدراسات السابقة-

يمكن إبراز أهم الدراسات ذات الصلة بالموضوع والمنوعة بين العربية منها والأجنبية من خلال المطلبين

التاليين:

## المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية

## 1- دراسة حسين محمودي، بعنوان: "أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين

بالمؤسسة الانتاجية المتوسطة" سنة 2016

وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه، جامعة بوضياف المسيلة، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية بناء أنظمة الأجور وعلى تطبيقاتها في المؤسسات الإنتاجية وكذلك تسليط الضوء على قدرة الممارسات الحالية بخصوص الأجور في حسن استغلال المورد البشري لزيادة المخرجات، ومساعدة المؤسسات الخاصة والعامة في الجزائر من تحسين ممارسات الأجر لخلق ميزة تنافسية دائمة مرتكزة على المورد البشري، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في نقاط التالية:

- استطاعت مؤسسات مجمع (BCR) أن تواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وتجد لنفسها موقعا متميزا في الأسواق، وذلك من خلال ما تقدمه من منتجات ذات جودة عالية.
- الأجور بمؤسسات المجمع تتشكل من مزيج أجري متنوع يضم جزء ثابت (أجر قاعدي لكل منصب يحدد من شبكة الأجور) وجزء متغير وامتيازات أو مزايا مختلفة، هذا المزيج يضم منح وعلاوات مختلفة وفردية وجماعية منها ما تكافئ السلوك من المواظبة وتحمل للمسؤولية، ومنها ما تثنم الأقدمية، وأخرى انفرادية تخضع لمعايير قياس الأداء الذي بدوره يخضع إلى طريقة تقييم خاصة، وكذلك منها ما يشجع المبادرة ويساهم في التطور على غرار منحة الابتكار.

وتوصلت الدراسة إلى:

- من الضروري تنمية وتعزيز البرامج والأنشطة (منها نشاط الأجر) الكفيلة بضمان امتلاك العمال للمهارات، السلوكيات والاتجاهات المرغوبة والتي تتوافق مع متطلبات أعمال وتوجهات المؤسسة.

- العمل على تصميم وصياغة نظام اجور للعمال بحيث ينسجم مع الأهداف والإستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة، ويرتقي إلى تطلعات وخصائص الفئات العمالية من جهة أخرى.

## 2- دراسة لعريفي عودة (2011)، بعنوان: "محددات الأجور وأثرها على العمالة في الجزائر"

دراسة عبارة عن رسالة ماجستير، جامعة الشلف، تهدف الدراسة إلى تحديد أهم المتغيرات التي تؤثر على الأجر في الجزائر، بالإضافة إلى محاولة معرفة تأثيرها على العمالة، وكذلك الوقوف على مختلف العوامل التي تفسر الأجر، ودراسة سياسة التشغيل وتطورها عبر مراحل مختلفة لتطور الاقتصاد الجزائري، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في نقاط التالية:

- إن التغيرات الحاصلة في معدلات نمو الأجور لم تكن ناجمة عن التغير في معدلات البطالة، وإنما كانت ناجمة عن معدلات نمو الإنتاجية من جهة أخرى بالقيم المؤخرة، وكذلك تطور الكتلة الأجرية كان سريعا وموakبا لتطور الأسعار، لا يرجى من سياسة تجميد الأجور أي مساهمة في زيادة التشغيل.

- إن الاعتماد على معدل البطالة في تفسير فعالية سوق العمل يكون مضللا، بل من الأولى استخدام معدل العمالة للدلالة على فعالية هذه سوق.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- على السلطات العمومية أن تولي أهمية كبيرة لموضوع الأجور، فهي تستطيع كسر الحلقة أجور أسعار عن طريق دفع معدلات الإنتاجية نحو الأحسن استجابة للوضع الاقتصادي وتداعياته على أساس رفع معنويات العمال.
- تحفيز العمال من خلال تطبيق عدد من الإجراءات ممثلة بالحوافز المادية والمعنوية التي تساهم في تحسين الإنتاجية.

## 3- دراسة سراج وهيبة (2008)، بعنوان "دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر"

دراسة عبارة عن رسالة ماجستير، جامعة الشلف، تهدف الدراسة إلى التعرف مستويات الأجور بين القطاعات الاقتصادية في الجزائر وعدالة توزيعها، دراسة السوق وتكوين الأجور، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في نقاط التالية:

- أن الأجور تشكل نسبة ضئيلة جدا من الدخل الوطني (نسبته 24) مما يعني أن النسبة الأكبر توجد للأرباح، ولكن الأمر الأسوأ هو أن هذه النسبة في تناقص مستمر خاصة بالنسبة للسنوات الأخيرة وهي معاكسة لاتجاهات

الأجور في معظم دول العالم، حيث إن هذه النسبة كبيرة وتتزايد مع الزمن، إن الحد الأدنى للأجور غير كاف لتحقيق مستوى معيشي لائق خاصة في ظل مستويات الأسعار السائدة.

وقد توصلت الدراسة إلى التوصيات أهمها:

إن ضبط ارتفاعات الأسعار وربطها بالأجور يجب أن يتم بشكل دائم ودوري، ضرورة البحث عن مصادر تمويل حقيقية وليست تضخمية كما جرى وما زال يجري حتى الآن، وضع السياسات الشاملة والمستقرة والعادلة للأجور في القطاعين العام والخاص.

#### 4- دراسة بووذن نبيلة (2007)، بعنوان: "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية"

دراسة عبارة عن رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في نقاط التالية:

- توجد فروق حول أهمية الحاجات التي تضمنتها نظرية "ماكلياند" لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية حسب متغير الجنس.

- وجود فروق بين العمال والعملات حول أهمية الحاجات التي تضمنتها نظرية ماكلياند للدافعية لتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

وقد تضمنت جملة من التوصيات أهمها:

- وجود أخصائي في علم النفس والتنظيم و العمل على مستوى ورشات المؤسسة.
- إشباع حاجات العمال فيما يتعلق بحاجات الانتماء والقوة والإنجاز، ومدى تأثير هذه الحاجات على الرضا الوظيفي.
- إعطاء الأهمية لموضوع الرضا الوظيفي وتوجيه مختلف البحوث على هذا المجال، وذلك لما يكتسبه هذا الموضوع من أهمية في رفع الإنتاج، وتحسين الأداء وتحقيق الصحة النفسية.
- توفير الحوافز المعنوية والمادية، وذلك لغرض زيادة الانتاج وتحقيق الرضا الوظيفي.

## المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

## 1- دراسة أدل بيليد (2016)

## بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالأجر والترقية وظروف العمل المادية"

دراسة عبارة عن رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية ماليزيا، تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات المؤثرة في مستوياته، وكذلك دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات وهي الأجر فرص الترقية، الظروف المادية للعمل، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في نقاط التالية:

- وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وكل من متغيرات فرص الترقية الأجر ظروف العمل المادية.
- وجود فروق نوعية في مستوى التعليمي، المستوى الوظيفي الدخل الشهري.

## 2- دراسة مريم قريفيير (2015)

## بعنوان: "تسيير الأجور وعلاقته بالحوافز في المؤسسة"

دراسة عبارة عن بحث لنيل شهادة ماستر2، جامعة باريس فرنسا، تهدف الدراسة إلى معرفة صعوبات والرهانات التي تعيق المؤسسة في ما يخص الأجر وعلاقته بالحوافز، هل لسياسة الأجور مرتبطة بسياسة العامة للمؤسسة، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في نقاط التالية:

- وجود علاقة مهمة بين تسيير الأجور والحوافز في المؤسسة.
- تقوم المؤسسة بمجهودات من جعل من نفسها جذابة من ناحية المالية.
- وجود بعض النقائص في نظام التعويض وهذا راجع لرأس مال المؤسسة.
- ضعف العلاقة بين المسيرين والعمال.

وقد توصلت الدراسة الى جملة من التوصيات أهمها:

- إعادة النظر في قنوات الاتصال بوضع نظام فعال يصنع الثقة بين العمل والعامل

- إعادة النظر في إستراتيجية التحفيز.

### 3- دراسة مروان أحمد حويجي (2008)

بعنوان: "أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل"

دراسة عبارة عن رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية-غزة، تهدف الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المسببة للرضا الوظيفي وأثرها على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في نقاط التالية:

- وجود علاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبينت الدراسة أن رغبة في الاستمرار بالعمل بالنسبة الذين مازالوا يعملون بالاتحاد جيدة، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والرغبة في الاستمرار بالعمل،

وقد جملة من التوصيات أهمها:

- تعزيز وتطوير وتحديث بيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من أدوات و وسائل وبرامج ومعدات تسهل علي الموظفين عملهم.

- العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال زيادة مكافأة نهاية الخدمة.

- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطوير الفرد والمؤسسة وتكاملهما.

- تحسين وتطوير سلم الرواتب المعمول به في الاتحاد وضع نظام للحوافز يكفل بعدالة تامة بين العاملين.

#### المطلب الثالث: ما يميز دراستنا على دراسات السابقة:

يجدر بنا الإشارة بعد تعرضنا الى بعض الدراسات السابقة التي تناولت احدى جزئيات موضوع الدراسة ان نتعرض الى أوجه الاختلاف و التشابه .

نلاحظ أن الدراسات تناولت المتغيرات الخاصة بعدالة الأجور و الرضا الوظيفي لكل منهما على حدة في حين أن الدراسة الحالية حاولت الجمع بين المتغيرات حيث تناقش عدالة الاجرية وعلاقتها برضا الوظيفي ، ويلاحظ أن هذه الدراسة اختلفت عن الدراسة من ناحية مجتمع الدراسة وعينة الدراسة والفترة التي اجريت فيها

هذه الدراسة حيث، أن معظم الدراسات ركزت على القطاع الصناعي والبعض الآخر منها ركز على القطاع خدماتي في حين أن دراستنا الحالية استهدفت قطاع الاقتصادي باعتباره أكثر القطاعات منافسة في السوق الجزائرية وكانت عينة الدراسة مكونة من مؤسستين بولاية غرداية اختيرت كعينة للدراسة في حين أن الدراسات السابقة كانت جملها تستهدف دول المشرق ، حيث تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأداة جمع المعلومات .

## خلاصة الفصل:

إن معرفة رضا الموظفين في المؤسسة له أهمية كبيرة، لأن المورد البشري يعد بمثابة الثروة الحقيقية للمؤسسة وهذا ما توضح لنا من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل من مفاهيم وأساسيات تتعلق بمسألة الأجر وعلاقتها بالرضا الوظيفي، و هذا أكده المفكرين ومتخذي القرار في المؤسسات غير ان معرفة وقياس الرضا الوظيفي يعتمد على عوامل و متغيرات تؤثر فيه ومن أهمها الاجور لأنه على اساسه تقيم الفعالية والاداء ومكانة المنظمة في المجتمع.

بحيث يجب ان نشير على انا متخذي القرار في المؤسسة لا يجب ان يقتصر مهامهم فقط على التركيز على الظروف العمل التي تحيط بالمؤسسة، بل كذلك الى توزيع العادل للحوافز وضرورة وضع نظام اجر عادل وفق معايير مدروسة، وهذا ما سوف نحاول التطرق اليه في الفصل التطبيقي .

# الفصل الثاني

## الدراسة التطبيقية

## تمهيد الفصل:

بعد عرض الجانب النظري الخاص بأنظمة الأجور وعلاقتها برضا الوظيفي، حيث تعرضنا فيها إلى أساسيات حول أنظمة الأجور والرضا الوظيفي، وإبراز أهمية كل منهما للمؤسسة ولتخذي القرار الذي لا يجب أن يقتصر مهامهم فقط على التركيز على ظروف العمل التي تحيط بالمؤسسة، بل كذلك إلى التوزيع العادل للحوافز وضرورة وضع نظام أجر عادل وفق معايير مدروسة، وكذا أهم الدراسات السابقة التي لها صلة بالمتغيرين التابع والمستقل، ومن أجل أن لا تبقى دراستنا هاته محصورة في الجانب النظري فقط، سوف نحاول إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع لدى اخترنا أسقاط دراستنا على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية، وبالأخص المؤسستين: المؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الحلزونية (ALFA PIPE) واتصالات الجزائر فرع غرداية.

حيث سنحاول في هذا الفصل توضيح المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة و ذلك من حيث أسلوب الدراسة وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

❖ المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

❖ المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: الطريقة و الأدوات

تسعى جل المنظمات الاقتصادية ومنها الجزائر لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكاناتها وتسطير اهدافها وتحقيق طموحاتها وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري ومن بينها موضوع الأجر وعلاقته بالرضا الوظيفي وجدنا من الضروري القيام بدراسة ميدانية لإبراز أهمية هذا الموضوع، واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري و من أجل التحكم أكثر في الموضوع قمنا بإسقاطه على شركتي الفابايب واتصالات الجزائر فرع غرداية

## المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليهما، حيث نهدف من خلال هذه الدراسة إلى البحث على عدالة الأنظمة الأجرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة الأنابيب (Alpha Pipe) واتصالات الجزائر (Actel) كحالة للمؤسسة الاقتصادية حيث تم الاعتماد على جملة من الأدوات التي تساعد على جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة للوصول إلى نتائج الدراسة وهذه الأساليب هي المقارنة والمقابلة والاستبيان.

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

أ. المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (20) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة و الاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

أولا: اختيار مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة عيّنة من موظفي المؤسسات (ألفابايب، اتصالات الجزائر فرع غرداية) ، وتم توزيع (90) استبيان على أفراد مجتمع الدراسة وذلك خلال شهر ماي من سنة 2018، إذ تم استرجاع (82) استبيان أقصى منها (12) لعدم جدية الإجابة عليها، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى (70) استبيان أي ما نسبته ( 77.77%) من إجمالي عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-1): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة في عينة موظفي مؤسسة الأنايب واتصالات الجزائر- فرع غرداية-

| المؤسسة               | الاستبيانات الموزعة | الاستبيانات المسترجعة | الاستبيانات القابلة للتحليل | نسبة الاستبيانات القابلة للتحليل |
|-----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| مؤسسة الأنايب         | 50                  | 44                    | 35                          | 38.88%                           |
| مؤسسة اتصالات الجزائر | 40                  | 38                    | 35                          | 38.88%                           |
| النسبة                | 100%                | 91.11%                | 77.77%                      | 77.77%                           |

المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: متغيرات الدراسة

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2) متغيرات الدراسة

| الاسم             | المتغيرات       |
|-------------------|-----------------|
| عدالة نظام الأجور | المتغير المستقل |
| الرضا الوظيفي     | المتغير التابع  |

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها، وفيما يلي سنستعرض هذه الأدوات.

أولا: أدوات جمع البيانات

**المقابلات :** بعد موافقة مؤسسة الأنايب (غرداية) ومؤسسة اتصالات الجزائر على إجراء الدراسة في المؤسستين وبعد الاستقبال الجيد من طرف رئيس مصلحة المحاسبة والأجور مدير ورئيس مصلحة الموارد البشرية، كلف فيها المدير العملي الموظفين بالتجاوب معنا وإيفائنا بالمعلومات المطلوبة، و بما أن المقابلة تساهم في الحصول على المعلومات اللازمة من المصدر لذلك تم ترتيب برنامج مقابلة مع بعض رؤساء المصالح والموظفين لجمع المعلومات تمحور الحوار فيها حول عدالة الأجور في المؤسسة و تأثيرها على الرضا الوظيفي.

**الملاحظات:** من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسستين محل الدراسة، وسمح مسؤوليها بالتنقل بحرية، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة الاستقبال ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين كذلك يمكن تسجيل بعض الملاحظات من جانب المعلومات المقدمة حيث لوحظ أن المعلومات المقدمة من طرفهم محدودة وقليلة، كما واجهنا أثناء طلب الموافقة على إجراء الدراسة في بعض المؤسسات الرفض، وذلك بحجة عدم موافقة المديرية العامة.

**وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسستين بمختلف مصالحها و وثائق تخص الأجور .

**الاستبيان:** تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيب تخص الجنس والسن، الشهادة، الأقدمية في الوظيفة والأجر الشهري وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

**القسم الأول:** تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة.

**القسم الثاني :** تضمن 19 سؤال لمعرفة مدى عدالة أنظمة الأجور ، حيث قسمت فقرات الاستبيان إلى محورين أساسيين هما:

**المحور الأول:** المتعلق بمتغيري تطور وتحسن الأجور على 10 فقرات مباشرة

**المحور الثاني:** المتعلق بالرضا الوظيفي ويتضمن 09 فقرات، وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (2-3) أدناه هذا المقياس المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبانة .

**الجدول رقم (2-3):** درجة أهمية بنود الاستبانة

| الأهمية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة  | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر : من إعداد الطالبين

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (2-3).  
الجدول رقم: (2-4): مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

| الأهمية         | غير موافق بشدة | غير موافق     | محايد         | موافق         | موافق بشدة |
|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| المتوسط الحسابي | من 01 - 1.79   | من 1.8 - 2.59 | من 2.6 - 3.39 | من 3.4 - 4.19 | من 4.2 - 5 |
| درجة            | منخفضة         | متوسطة        | عالية         |               |            |

المصدر : من إعداد الطالبين.

### ثانياً: الأدوات الإحصائية

تم الاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences version 20) ( ويرمز له اختصاراً بـ SPSS ) بعدها قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان و اعتمدنا الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات.
- الانحراف المعياري: القيمة الأكثر استخداماً من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التباعد الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردى)، و إذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (00) يضعف إلى أن ينعدم.
- معامل T-one simple test لاختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار كولوروف-سمنوف (1-Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل التحليل التباين الأحادي (Anouva) لدراسة وجود فروق في آراء مجتمع الدراسة .

ثالثا: تقديم المؤسستين:

## 1. تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية *\*ALFA PIPE\**:

تعتبر مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز من أهم المؤسسات بالجنوب الجزائري وذلك لكبر حصتها السوقية وارتفاع رقم أعمالها بالإضافة إلى حساسية النشاط الذي تعمل فيه و المحتكر من طرف الدولة وتعاملاتها مع الخارج، الأمر الذي دفع المؤسسة إلى استغلال كل طاقتها من أجل المحافظة على هذه المكانة.

### أ. النشأة التاريخية للمؤسسة :

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية *ALFA PIPE* إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين *SOTUABL* و *ALTUMEL* وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة التعاون التقني لثلاثة سنوات من عام 1968 إلى عام 1972 مع مؤسسة *VOLLOVEC* بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي هذا الإطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية للحديد والصلب *SNS* إلى عدة شركات وهي :

- ✓ شركة *SIDRE* التي تشرف على مركب الحجار بعنابة.
- ✓ شركة *EMB* من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف.
- ✓ شركة *ENIPL* تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- ✓ شركة *ENGL* متخصصة في صناعة الغازات الصناعية.
- ✓ شركة *ANABIB* وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات مختصة في إنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة و زوايا الأنابيب الفلاحية (*PIOUUT*) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب وفي هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم : 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى \* المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب \* والتي استقلت بمجلس إدارة خاص و رأس مال تابع لدولة حيث تفرعت عنها عدة وحدات و هي:

✓ وحدة أنابيب الغاز - تبسة - *TGT*.

✓ وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - *TON*.

✓ وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - *PTS*.

✓ وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - *GTR*.

✓ وحدة أنابيب و تجهيزات الري - برج بوعريبيج - *TMIA*.

✓ وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية *TUSGH* ، و التي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة

الاقتصادية الجزائرية للأنابيب الناقلة للغاز *PIPE GAZ*.

وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مديريات مشكلة لمجمع أنابيب هي :

- مديرية غرداية *PIPE GAZ*
- مديرية الرغاية *TUPELONGITUDINAL* وتضم وحدتي *GTR* و *PTS*
- مديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران، برج بوعريبيج .

هذا فيما يخص شركة الحديد والصلب بصفة عامة ومختلف فروعها أهم محطات مسارها الإنتاجي.

وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج ) وقد تم إنجاز هذه الوحدة على يد الشركة الألمانية ( *HOCH* ) بالمنطقة الصناعية بنورة و التي تبعد 10 كلم عن وسط الولاية وتتربع على مساحة 23000 متر مربع و 969 عامل، كما قامت بتقديم مساعدة لها لمدة 10 سنوات بعد تسليمها للمشروع، وقد مرت هذه الوحدة بعدة مراحل إلى أن أصبحت مؤسسة اقتصادية مستقلة والتي سوف نوضحها فيما يلي:

- في 05 نوفمبر 1983: تم إعادة هيكلتها حسب الجريدة الرسمية رقم 46 بتاريخ 13/11/1983 م
- في سنة 1986 : تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت في إطار توسيع نشاطها.
- في سنة 1992 انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما :

○ وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية *ISP* والتي كانت تضم حوالي 390 عامل.

○ وحدة الخدمات المختلفة *UPD* والتي كانت تضم حوالي 350 عامل.

- وفي سنة 1993 تم إنشاء ورشة الحديد للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليتيلان .
- وفي سنة 1994 تم ضم الوحدتين الجديدتين نظرا لفشل التسيير في وحدة الخدمات المختلفة وبعدها أعيدت الوحدة إلى حالتها السابقة أصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية والخدمات القاعدية.

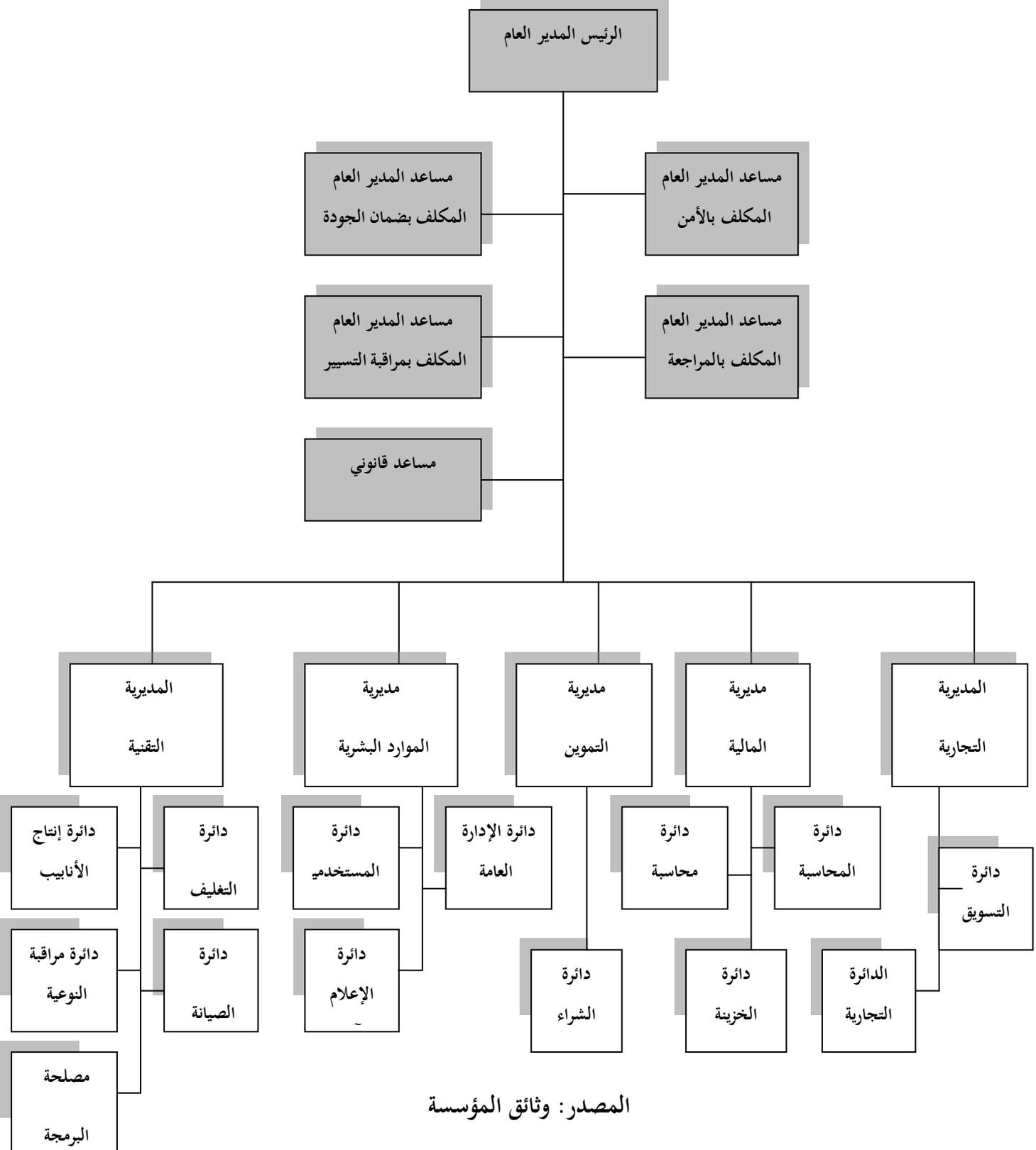
- وفي سنة 2000م : وبعد إعادة الهيكلة للمجموعة أصبحت الوحدة عبارة عن مؤسسة اقتصادية عمومية تحمل اسم مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز \* *PIPE GAZ* \* مستقلة ماليا و تابعة إداريا لمجمع الأنايب \* *GROOP ANABIB* \*
  - في 20 جانفي 2001 م : تحصلت مؤسسة الأنايب على شهادة الجودة العالية *ISO 9001* وعلى شهادة المعهد الأمريكي البترولي *APIQ 1*
  - في 15 أوت 2003 م : تم تجديد هذه الشهادة من طرف المختصة بعد إعطاء ملاحظات على ما يجب تغييره في المؤسسة للمحافظة على هذه الشهادة وقامت بمراقبة مدى دقة المؤسسة في الالتزام بهذه الملاحظات بعد سنتين عند تجديد الشهادة في المرة الثانية .
  - في سنة 2006 : فكرت المؤسسة \* *PIPE GAZ* \* في مشروع الشراكة مع مؤسسة أنايب غاز بالرغاية \* *ALFA TUS* \* لزيادة رأس مالها.
- ب. الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

إن الأهمية الاقتصادية لهذه المؤسسة تتمثل في الدور الاقتصادي الذي تلعبه على المستوى المحلي أو الوطني أو حتى الدولي وذلك من خلال ما يلي:

- ❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، فهي تتعامل مع كل من سوناطراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.
  - ❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزءا من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين ورجال الأمن الداخلي للمؤسسة، والمسيرين، العمال داخل الورشات المهندسين.
  - كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل وحاسي مسعود وعين أميناس.
  - ❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب التابعة للولاية
- أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى جودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي *ISO 9001* و *APIQ1* وعملها على

التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز



## 2. تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر غرداية:

## أ. تعريف مؤسسة مديرية العملية الاتصالات الجزائر لولاية غرداية

نشأت مديرية البريد والمواصلات لولاية غرداية في أفريل 1984 وذلك بموجب القرار الوزاري كما أنها مرت بعدة تسميات:

في سنة 1987 المرسوم رقم 125/87 في 12/05/1987 تم إعطاء اسم المديرية العملية للبريد وفي سنة 1993 تم ضبط الاسم الجديد للمديرية بالمديرية الولائية للبريد والمواصلات (DWPTT).

من أجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي والذي يتميز حاليا بالتغيرات لجأت (DWPTT) إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى استراتيجية تجعل من وكالاتها مؤسسات خدماتية كبرى تحظى بالاحترام من قبل المتعاملين معها سواء أفراد ومؤسسات فكانت الأهداف الأساسية المسطرة تتمثل في:

- تحسين نوعية وجودة الخدمات والعلاقات مع الزبائن.

- تحقيق مردودية أكبر عن طريق تطوير الجهود.

- توسيع وتنويع مجالات تقديم الخدمة.

- التطوير التجاري و ذلك بإدخال تحسينات في ميدان التسيير و كذا التسويق .

وحتى تصل إلى هذه الأهداف استعانت بتنظيمات و هياكل داخلية وكذا وسائل تقنية حديثة وتطوير

أنظمتها المعلوماتية مثل نظام لغة برمجة Clipper وبالإضافة إلى تكوين الموظفين وللتقرب أكثر من الزبائن فإن المديرية قامت بفتح وكالات على مستوى التراب الولائي.

## ب. أهداف المؤسسة مديرية العملية اتصالات الجزائر لولاية غرداية.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، و الفعالية ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في زيادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.

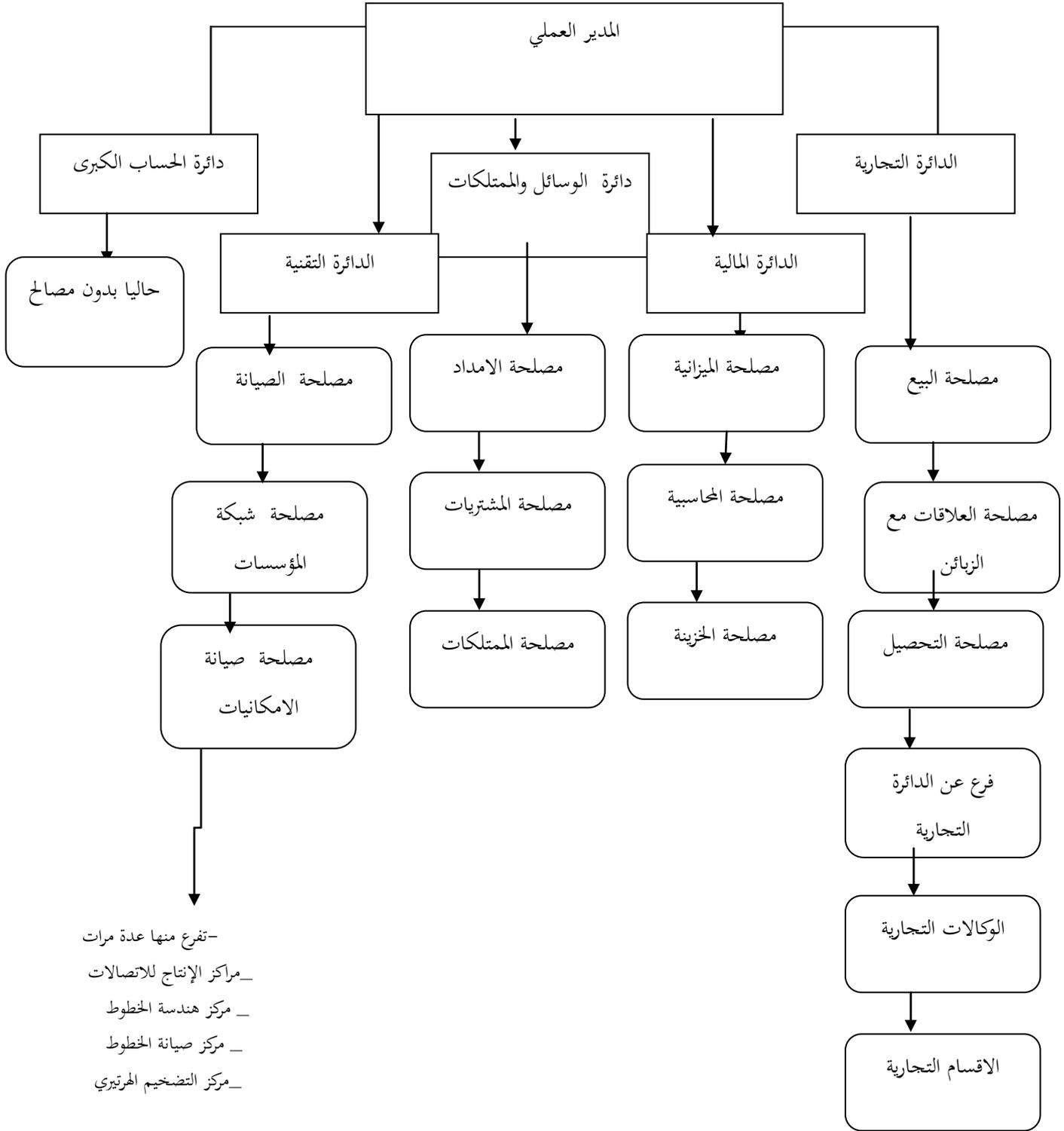
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %.

- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
- تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.
- زيادة عدد المشتركين في الإنترنت عالي التدفق ADSL.
- تزويد المؤسسات العمومية و الشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (إنترنت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة.
- تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية بالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

الشكل رقم (2-2) الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر (غرداية)



رابعاً: المعلومات الشخصية

الجدول رقم (2-5): نتائج المعلومات الشخصية للمؤسستين

| مؤسسة اتصالات الجزائر | مؤسسة الأنابيب | معلومات شخصية           |
|-----------------------|----------------|-------------------------|
|                       |                | الجنس                   |
| 25                    | 33             | ذكر                     |
| 10                    | 2              | أنثى                    |
|                       |                | الفئة العمرية           |
| 3                     | 6              | أقل من 30 سنة           |
| 18                    | 19             | من 31 إلى 40            |
| 11                    | 8              | من 41 إلى 50            |
| 3                     | 2              | أكثر 50                 |
|                       |                | سنوات الخدمة            |
| 6                     | 9              | أقل من 5 سنوات          |
| 5                     | 11             | 6 إلى 10                |
| 16                    | 9              | 11 إلى 15               |
| 8                     | 6              | أكثر من 15 سنة          |
|                       |                | التحصيل العلمي          |
| 1                     | 5              | متوسط                   |
| 6                     | 9              | ثانوي                   |
| 22                    | 17             | جامعي                   |
| 6                     | 4              | دراسات عليا             |
|                       |                | الرتبة الوظيفية         |
| 3                     | 10             | منفذون                  |
| 8                     | 6              | أعوان تحكم              |
| 24                    | 19             | إطارات                  |
| 0                     | 2              | أقل من 40.000 دج        |
| 1                     | 9              | من 41.000 إلى 50.000 دج |
|                       |                | مبلغ الأجر              |
| 7                     | 6              | من 51.000 إلى 60.000 دج |
| 7                     | 5              | من 61.000 إلى 70.000 دج |
| 20                    | 13             | أكبر من 70.000 دج       |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه (2-5) أن:

1. بالنسبة للجنس: أن أغلبية أفراد العينة سواء لمؤسسة أنابيب أو مؤسسة اتصالات الجزائر هم جنس الذكور وهذا يدل على اعتماد المؤسستين على هذه الفئة خاصة شركة الأنابيب باعتبارها شركة صناعية.
2. بالنسبة الفئة العمرية: أن أغلبية أفراد العينة سواء أنابيب أو مؤسسة اتصالات الجزائر المؤسستين ينتمون إلى الفئة المحصورة بين (31 سنة - 40 سنة) من حجم العينة، ثم تليها فئة (41 سنة إلى 50 سنة). أما فئة أقل من 30 سنة قليلة والتي تمثل عنصر الشباب، وهذا ما يعكس استراتيجية المؤسستين في الاستثمار في توظيف الفئة الشبانية أكثر.
3. بالنسبة لسنوات الخبرة: نجد أن غالبية أفراد عينة مؤسسة الأنابيب لهم خبرة محصورة بين 6 سنوات و15 سنة، أما بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر نجد أن لهم خبرة أكثر من 11 سنة، وهذا ما يدل على أن المؤسستين تعتمدان على عنصر الخبرة.
4. بالنسبة للمستوى التعليمي: أن أغلبية أفراد العينة سواء بالنسبة مؤسسة الأنابيب واتصالات الجزائر ذات مستوى جامعي متخصص، أما البقية فهم من الأشخاص الذين لهم مستوى دراسي آخر. وبالتالي نلاحظ أن كلتا المؤسستين تتمتعان بكفاءات وموارد بشرية مؤهلة.
5. بالنسبة للرتبة الوظيفية: نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة مؤسسة الأنابيب هم إطارات، ثم تليها فئة أعوان التنفيذ أما بالنسبة لفئة أعوان التحكم فهي الأقل من أفراد العينة، وبالتالي نستنتج أن معظم أفراد العينة هم من الإطارات وأعوان التنفيذ، نفس الشيء بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الإطارات ثم تليها أعوان التحكم، أما عن فئة أعوان التنفيذ فهي أقل عدد بالنسبة لحجم العينة.
6. بالنسبة للأجر الشهري: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة عينة مؤسسة الأنابيب يتقاضون مبلغ شهري يفوق 70 000 دج، ثم تليها عينة يتقاضون بين 61000 دج و70000 دج، أيضا بالنسبة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وهذا ما يدل على أن كلتي المؤسستين تمنح مبالغ شهري مغرية لعمالها.

خامسا: تطور الكتلة الأجرية للمؤسستين

الجدول رقم(2-6): تطور الكتلة الأجرية الشهرية والسنوية للإطارات

| السنوات | الكتلة الأجرية لمؤسسة الأنايبب (غرداية) |                   | الكتلة الأجرية لمؤسسة اتصالات الجزائر(غرداية) |                   |
|---------|---|-------------------|---|-------------------|
|         | شهرية                                   | سنوية             | شهرية   | سنوية             |
| 2013    | 20.968.669.339 دج                       | 251.624.032.07 دج | 7.654.026.85 دج                               | 92.088.322.20 دج  |
| 2014    | 29.154.666.68 دج                        | 349.856.000.02 دج | 8.077.923.00 دج                               | 96.935.076.00 دج  |
| 2015    | 54.641.942.263 دج                       | 370.16.655.703 دج | 9.178.625.52 دج                               | 110.143.506.24 دج |
| 2016    | 57.355.025.756 دج                       | 688.260.309.07 دج | 10.668.673.28 دج                              | 128.024.079.36 دج |
| 2017    | 27.958.619.664 دج                       | 335.503.435.97 دج | 9.322.274.05 دج                               | 111.867.288.60 دج |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسستين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه(2-6)، فإن الكتلة الأجرية السنوية قد تطورت من سنة الى اخرى حيث تضاعفت الكتلة الاجرية لسنتي 2015 و 2016 وهذا راجع لخروج عدد كبير من اطارات مؤسسة الأنايبب الى التقاعد واستفادتهم من منحة التقاعد .

وفي مؤسسة اتصالات الجزائر نلاحظ تطور في الكتلة الاجرية من سنة الى اخرى الا انه في سنة 2017 نلاحظ انخفاض في الكتلة الاجرية وسبب ذلك يرجع الى نقص عدد اطارات المؤسسة بسبب تقاعدهم.

## الجدول رقم(2-7): تطور الكتلة الاجرية الشهرية والسنوية لأعوان التحكم

| السنوات           | الكتلة الأجرية لمؤسسة الأنابيب (غرداية) | الكتلة الأجرية لمؤسسة اتصالات الجزائر(غرداية) | أعوان تحكم       |
|-------------------|---|---|------------------|
| شهرية             | سنوية                                   | شهرية   | سنوية            |
| 27.510.086.666 دج | 330.121.039.89 دج                       | 2.137.949.52 دج                               | 25.655.394.24 دج |
| 30.548.436.573 دج | 366.581.238.88 دج                       | 2.596.081.56 دج                               | 31.152.978.72 دج |
| 46.940.265.61 دج  | 563.283.187.32 دج                       | 3.308.731.40 دج                               | 39.704.776.80 دج |
| 44.845.592.565 دج | 538.147.110.78 دج                       | 2.587.803.00 دج                               | 31.053.636.00 دج |
| 35.605.199.111 دج | 427.262.389.33 دج                       | 1.857.279.90 دج                               | 22.287.358.80 دج |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسساتين

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه (2-7) أن الكتلة الأجرية السنوية قد تطورت بشكل ملحوظ في مؤسسة الأنابيب حيث قدرت في بـ 33.012.1039.89 دج في سنة 2013، وبلغت في سنة 2017، 427.262.389.33 دج، إلا أنه وفي سنتي 2015 و2016 بلغت أعلى قيمة لها وهذا راجع إلى منحة التقاعد التي تمنحها المؤسسة للعمال وخروج عدد كبير من العمال.

وفي مؤسسة اتصالات الجزائر نلاحظ تطورا في الكتلة الأجرية من سنة 2013 إلى غاية 2015 وانخفضت في سنتي 2016 و2017 بسبب انخفاض عدد العمال في هاتين السنتين ويرجع ذلك إلى خروج عدد كبير منهم إلى التقاعد.

## الجدول رقم(2-8): تطور الكتلة الأجرية الشهرية والسنوية للمنفذين

| المنفدون | الكتلة الأجرية لمنفذين (غرداية) |                   | الكتلة الأجرية لمنفذين (غرداية) |                  |
|----------|---------------------------------|-------------------|---------------------------------|------------------|
|          | شهرية                           | سنوية             | شهرية                           | سنوية            |
| 2013     | 20.968.669.339 دج               | 251.624.032.07 دج | 5.127.250.80 دج                 | 61.527.009.60 دج |
| 2014     | 22.511.440.25 دج                | 270.137.283.40 دج | 5.206.034.70 دج                 | 62.478.416.40 دج |
| 2015     | 22.654.484.603 دج               | 271.853.815.24 دج | 4.216.560.60 دج                 | 50.598.727.20 دج |
| 2016     | 15.953.376.115 دج               | 191.440.513.38 دج | 4.094.195.00 دج                 | 49.130.340.00 دج |
| 2017     | 11.865.340.238 دج               | 142.384.082.86 دج | 3.514.618.25 دج                 | 42.175.419.00 دج |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسات

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه(2-8)، أن الكتلة الأجرية بالنسبة لمنفذين الأنابيب في تراجع إلا في سنتي 2014 و2015 بلغت أعلى قيمة لها وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال المنفدون هم من أصحاب العقود المحددة. أما بالنسبة لمنفذين اتصالات الجزائر نلاحظ أن الكتلة الأجرية قد انخفضت بشكل ملحوظ وهذا من سنة 2015 إلى 2017 ويرجع السبب دائما إلى انخفاض عدد العمال.

كما نلاحظ أن الكتلة الأجرية الشهرية والسنوية لكل من مؤسستي أنابيب واتصالات الجزائر لفئة الإطارات يفوق الكتلة الأجرية السنوية والشهرية لفئة التحكم والعمال التنفيذيين، لأن أجر الإطارات مرتفعة بالنسبة للفئات الأخرى وهذا راجع إلى المستوى العلمي لهم، والشهادات التي يحملها كل منهم وهذا بدوره يؤدي إلى رفع في كل من الرتبة والسلم وبالتالي ترتفع الأجرة، وكذلك الإطارات يتمتعون بامتيازات كثيرة وعديدة لا تحصل عليها الفئات الأخرى أي فئة التحكم والمنفذين، كما نلاحظ أن الكتلة الأجرية السنوية والشهرية لفئة التحكم مرتفعة قليلا على ما يتقاضاه العمال التنفيذيون وهذا راجع إلى الدرجات والرتبة التي يتمتعون بها وأيضا الامتيازات المتحصلين عليها التي جعلت بالأجر في ارتفاع.

كما وتم في هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة، ومجتمع الدراسة وعيئته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وفحص صدق الإستبانة وثباتها.

## المطلب الثالث: صدق و ثبات الإستبانة

لضمان صدق الإستبانة الموجهة للعينة المبحوثة قمنا بعرضها على مجموعة من المحكمين كما قمنا بقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

01- **تحكيم الاستبيان:** عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (03) أعضاء في الهيئة التدريسية، للأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملاءمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، الملحق رقم (02)، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

02- **قياس ثبات الإستبانة:** يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الإستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون ذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

## الجدول رقم (2-9) : قياس ثبات الإستبانة

| المحور        | عنوان المحور      | عدد الفقرات | معامل الثبات |
|---------------|-------------------|-------------|--------------|
| المحور الأول  | تطور وتحسن الأجور | 10          | 0.884        |
| المحور الثاني | الرضا الوظيفي     | 09          | 0.847        |
| الإستبيان ككل | الثبات الكلي      | 19          | 0.912        |

المصدر : إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه (2-9) يتضح أن معاملات الثبات كانت عالية بالنسبة لكل محور إذ إن معامل الثبات للمحور الأول (تطور وتحسن الأجور في المؤسسات محل الدراسة) والذي تضمن (10) فقرات كان معامل الثبات بدرجة 0.884 و هي درجة جيدة، كما أن معامل الثبات للمحور الثاني (الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة) وتضمن (09) فقرات كان بدرجة 0.847 و هي درجة عالية، أما معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان (19) فكان بدرجة 0.912 و هي درجة جد عالية مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

03- قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان : ويكون ذلك من خلال معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابع لها كما يلي:

المحور الأول: يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (تطور وتحسن الأجور)

المحور الأول : يوضح الجدول رقم (2-10) معاملات التجانس بين كل من فقرة من فقرات المحور الأول

| الرقم | الفقرات  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 01    | يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة الجهود الذي أبذله في العمل                    | 0.743 **       | 0.000         |
| 02    | يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع ما أتمتع به من مؤهلات وخبرات                          | 0.816 **       | 0.000         |
| 03    | يتمثل الأجر الذي أتحصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لي في الجهود                 | 0.607 **       | 0.000         |
| 04    | مكونات الأجر الذي أتقاضاه مناسبة لي.   | 0.780 **       | 0.000         |
| 05    | أجري يتوافق مع مستوى المعيشة   | 0.741 **       | 0.000         |
| 06    | الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي  | 0.765 **       | 0.000         |
| 07    | الزيادات الدورية في الأجر مرضية لي   | 0.704 **       | 0.000         |
| 08    | يتم توزيع الحوافز و المكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية            | 0.585 **       | 0.000         |
| 09    | يعتبر الحافز السنوي الذي أتقاضاه عادلا ومرضيا لي                                   | 0.660 **       | 0.000         |
| 10    | تناسب قائمة الامتيازات الاجتماعية (تأمينات، صحية، معاشات، إجازات، عطل) مع طموحاتي. | 0.584 **       | 0.000         |

\*\*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول أعلاه (2-10) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.584\* عند مستوى الدلالة (0.00) في الفقرة رقم 10 (تناسب قائمة الامتيازات الاجتماعية (تأمينات، صحية، معاشات،

إجازات، عطل) مع طموحي. ( كأصغر قيمة،  $0.816^{**}$  عند مستوى الدلالة (0.00) في الفقرة رقم (2) (يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع ما أتمتع به من مؤهلات وخبرات) كأكبر قيمة وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

**المحور الثاني :** يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي).

**المحور الأول :** يوضح الجدول رقم (2-11) معاملات الارتباط بين كل من فقرة من فقرات المحور

الثاني

| الرقم | الفقرات  | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|-------|--|----------------|---------------|
| 01    | أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين                           | 0.663**        | 0.000         |
| 02    | وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين                                      | 0.698**        | 0.000         |
| 03    | يوفر لي مكان عملي جميع متطلبات العمل                                 | 0.749**        | 0.000         |
| 04    | لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل فيها                          | 0.692**        | 0.000         |
| 05    | توفر لي المؤسسة ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية | 0.674**        | 0.000         |
| 06    | يتضامن معي زملائي وأصدقائي في حالة تعرضي لمشكلة ما                   | 0.679**        | 0.000         |
| 07    | حجم المهام وواجبات العمل التي أقوم بها تتوافق ومؤهلاتي العلمية       | 0.704**        | 0.005         |
| 08    | لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل                                   | 0.543**        | 0.000         |
| 09    | أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها                          | 0.686**        | 0.000         |

\*\* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الـSPSS

من خلال الجدول أعلاه (2-11) يتضح أن معاملات الارتباط الدالة قد تراوحت بين 0.543 عند مستوى الدلالة (0.00) في الفقرة رقم 02 (لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل) كأصغر قيمة،

و0.749 عند مستوى الدلالة (0.00) في الفقرة رقم 3 (يوفر لي مكان عملي جميع متطلبات العمل) كأكبر قيمة، وبذلك تعبر فقرات محور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: نتائج الدراسة

بعد تطرقنا في المبحث الأول إلى كل من أدوات ومنهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي قمنا بإتباعها لتحليل المعطيات المجمعة سوف نبين من خلال هذا المبحث أهم النتائج التي تحصلنا عليها وذلك بهدف الإجابة عن التساؤلات التي طرحناها في بداية دراستنا.

#### أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

##### 1. الجنس

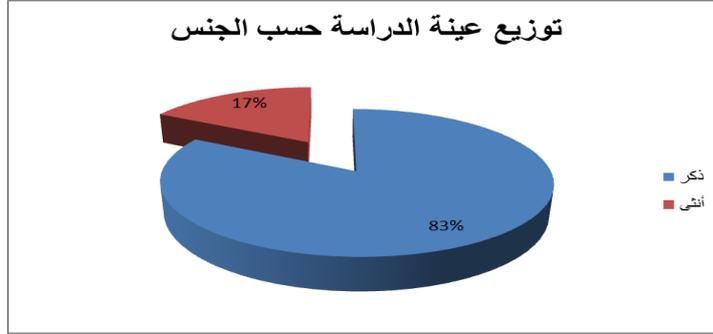
#### الجدول رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 58      | 82.9%  |
| أنثى    | 12      | 17.1%  |
| المجموع | 70      | 100%   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول اعلاه (2-12) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من حيث الجنس هم ذكور، أي يمثلون ما نسبته 82.9% من أفراد، وفي المقابل بلغت نسبة الإناث 17.1% من عينة الدراسة والشكل الموالي (2-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

## 2- الفئة العمرية:

جدول رقم (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

| النسبة | التكرار | الفئة العمرية |
|--------|---------|---------------|
| 12.9%  | 09      | أقل من 30 سنة |
| 52.9%  | 37      | من 30 إلى 40  |
| 27.1%  | 19      | من 41 إلى 50  |
| 07.1%  | 05      | أكثر من 50    |
| 100%   | 70      | المجموع       |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-13): نلاحظ أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) كانت 52.9% وهي الفئة الأكبر نسبة وتليها الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) بنسبة 27.1% من مجموع العينة، أما أقل من 30 سنة فكانت نسبتهم 12.9%، ويفسر هذا التوزيع بين الفئات العمرية لأفراد العينة على أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة كانت عالية وهذا راجع إلى المستوى العلمي واعتماد المؤسستين على عنصر الشباب.

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

### 3. المستوى التعليمي

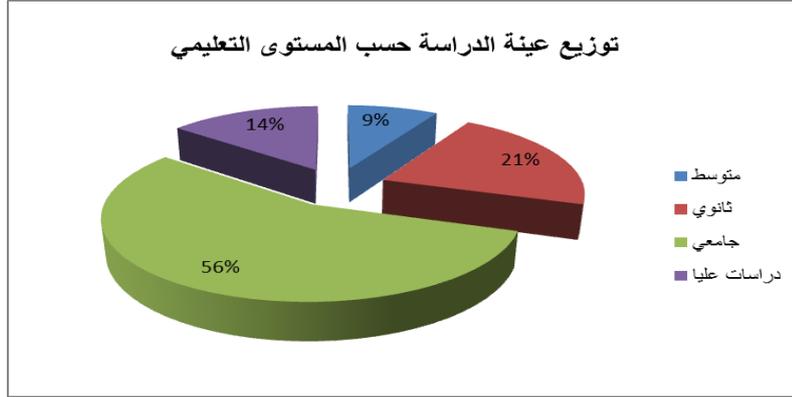
الجدول رقم (2-14): توزيع عينة دراسة حسب الشهادة

| النسبة | التكرار | الشهادة     |
|--------|---------|-------------|
| 8.6    | 06      | متوسط       |
| 21.4   | 15      | ثانوي       |
| 55.7   | 39      | جامعي       |
| 14.3   | 10      | دراسات عليا |
| 100%   | 70      | المجموع     |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-14) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة متحصلون على شهادة ليسانس بنسبة بلغت 55.7%، كما بلغت ثاني نسبة 21.4% لأصحاب الثانوي، وتليها نسبة كانت لأصحاب شهادة الماجستير بنسبة 14.3%، وتأتي أدنى نسبة لحاملي شهادة المتوسط بنسبة 8.6% والشكل (2-10) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الشهادة.

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب الشهادة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

#### 4. الرتبة والوظيفية

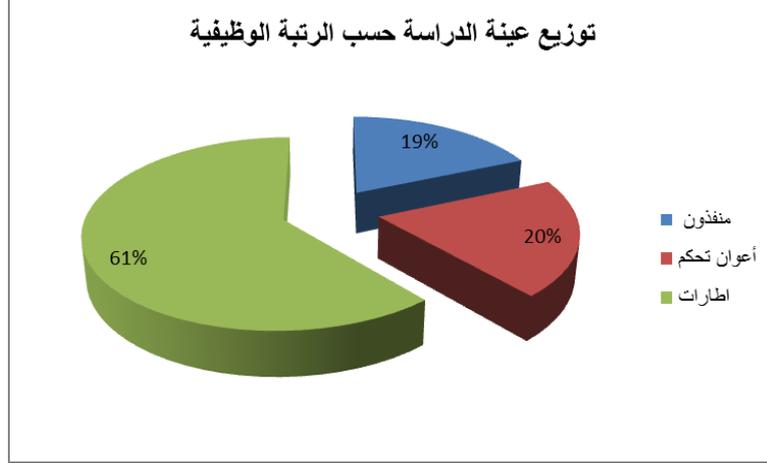
الجدول رقم (2-15): توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة

| النسبة | التكرار | الشهادة    |
|--------|---------|------------|
| 18.6   | 13      | منفذون     |
| 20.0   | 14      | أعوان تحكم |
| 61.4   | 43      | إطارات     |
| 100%   | 70      | المجموع    |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول أعلاه رقم (2-15) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من الإطارات بنسبة بلغت 61.4%، كما بلغت ثاني نسبة 20.0% لأعوان التحكم، في حين أن أدنى نسبة كانت للمنفذين بنسبة 18.6%.

الشكل رقم (2-6): توزيع عينة دراسة حسب الرتبة والوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

## 5. سنوات الخدمة :

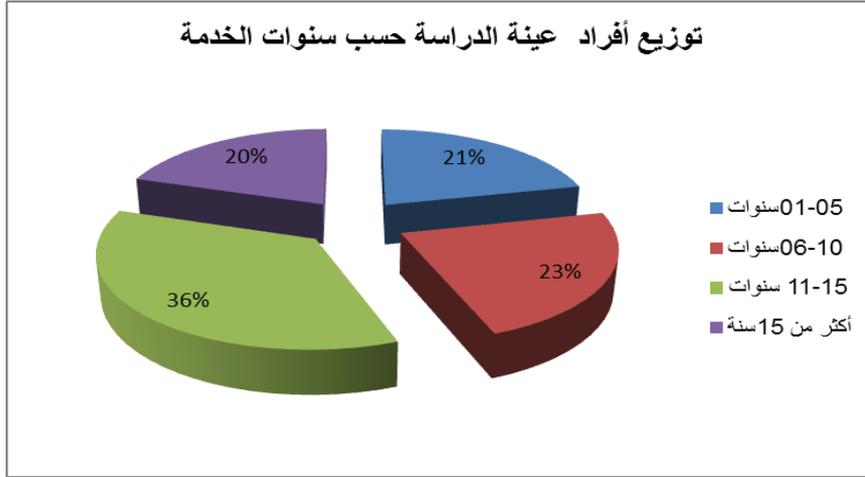
الجدول رقم (2-16) : توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخدمة

| النسبة | التكرار | الأقدمية في الوظيفة |
|--------|---------|---------------------|
| 21.4   | 15      | 05-01 سنوات         |
| 22.9   | 16      | 10-06 سنوات         |
| 35.7   | 25      | 15-11 سنوات         |
| 20.0   | 14      | أكثر من 15 سنة      |
| %100   | 70      | المجموع             |

المصدر: من إعداد الطالبين باعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول رقم (2-16) أن أكبر نسبة كانت 35.7% من فئة 11-15 سنة خبرة تلتها فئة ما بين 06-10 سنوات بنسبة 22.9%، ثم فئة من 01-5 سنوات بنسبة 21.4%، وأدنى نسبة لفئة أكثر من 15 سنة والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة.

الشكل رقم (2-7): توزيع عينة دراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

ج. الأجر الشهري:

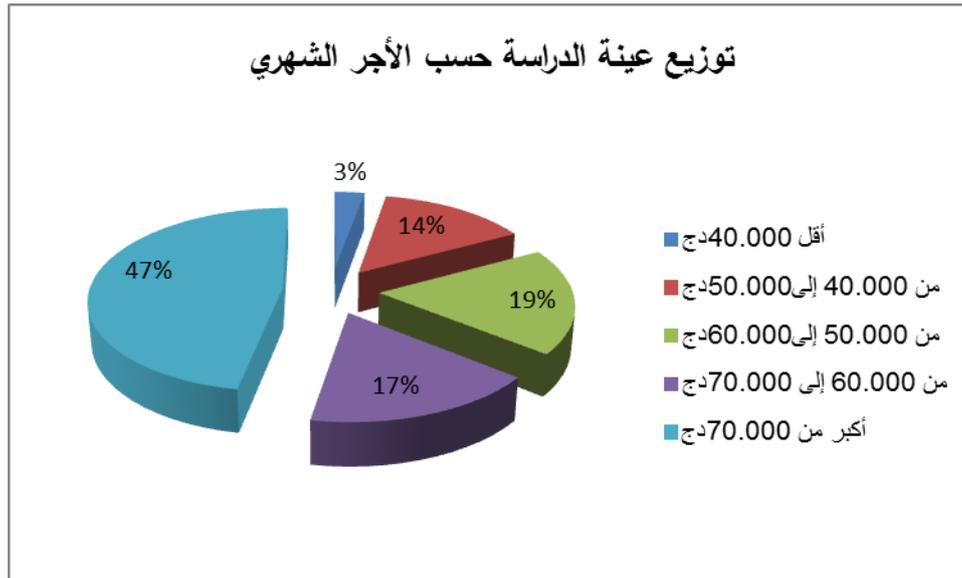
الجدول رقم (2-17): توزيع عينة دراسة حسب الأجر الشهري

| النسبة | التكرار | الأقدمية في الوظيفة     |
|--------|---------|-------------------------|
| 2.9    | 2       | أقل من 40.000 دج        |
| 14.3   | 10      | من 40.000 إلى 50.000 دج |
| 18.6   | 13      | من 50.000 إلى 60.000 دج |
| 17.1   | 12      | من 60.000 إلى 70.000 دج |
| 47.1   | 33      | أكبر من 70.000 دج       |
| 100%   | 70      | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من الجدول رقم (2-17) أن أكبر نسبة كانت 47.1% وهي الخاصة بالعمال الذين يتقاضون أكبر من 70.000 دج للشهر، يليها العمال الذين يتقاضون ما بين 50.000 إلى 60.000 دج للشهر بنسبة 18.6%، ثم فئة العمال الذين يتقاضون ما بين 60.000 إلى 70.000 دج للشهر بنسبة 17.1%، وأدنى نسبة لفئة العمال الذين يتقاضون أقل من 40.000 دج الشهر، وهذا ما يوضح ان المؤسسات تدفع عاليا لعمالها. والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري.

الشكل رقم (2-8): توزيع عينة دراسة حسب الأجر الشهري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel.

## المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة

عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة في المؤسسات محل الدراسة:

سنحاول في ما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات الأفراد في

الإجابة على الفقرات من خلال التكرار والنسبة المئوية.

أولاً: وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي " هل هناك تطور وتحسن مستوى الأجور حسب

مقياس ليكارت؟"

الجدول رقم (2-18): تطور وتحسن الأجور

| الرقم | الفقرات  | تطور وتحسن الأجور |       |       |           |                |
|-------|--|-------------------|-------|-------|-----------|----------------|
|       |  | موافق بشدة        | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 01    | يتناسب الأجر الذي  | 7                 | 33    | 06    | 16        | 08             |
|       | أتحصل عليه مع طبيعة<br>المجهود الذي أبذله في<br>العمل    | النسبة<br>%10     | %47.1 | %8.6  | %22.9     | %11.4          |
| 02    | يتوافق الأجر الذي  | 08                | 31    | 09    | 13        | 09             |
|       | أتقاضاه مع ما أتمتع به<br>من مؤهلات وخبرات               | النسبة<br>%11.4   | %44.3 | %12.9 | %18.6     | %12.9          |
| 03    | يتمثل الأجر الذي   | 3                 | 25    | 16    | 20        | 06             |
|       | أتحصل عليه مع أجور<br>الآخرين المشابهين لي<br>في المجهود | النسبة<br>%4.3    | %35.7 | %22.9 | %28.6     | 8.6%           |
| 04    | مكونات الأجر الذي  | 04                | 28    | 12    | 22        | 04             |
|       | أتقاضاه مناسبة لي.                                       | النسبة<br>%05.7   | 40.0% | %17.1 | %31.4     | %05.7          |
| 05    | أجري يتوافق مع   | 04                | 38    | 07    | 13        | 08             |
|       | مستوى المعيشة  | النسبة<br>%05.7   | %54.3 | %10.0 | %18.6     | 11.4%          |
|       | الأجر الذي أتحصل   | 04                | 39    | 08    | 16        | 03             |
|       |  | التكرار           |       |       |           |                |

|    |  |         |       |       |        |        |       |
|----|--|---------|-------|-------|--------|--------|-------|
| 06 | عليه يسد احتياجاتي   | النسبة  | 05.7% | %55.7 | %11.4  | %22.9  | %04.3 |
| 07 | الزيادات الدورية في الأجر مرضية لي   | التكرار | 04    | 27    | 23     | 14     | 02    |
|    |  | النسبة  | %5.7  | %38.6 | %32.9  | %20.0  | %02.9 |
| 08 | يتم توزيع الحوافز والمكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية             | التكرار | 02    | 22    | 30     | 11     | 05    |
|    |  | النسبة  | %02.9 | %31.4 | %42.9  | %15.7  | 07.1% |
| 9  | يعتبر الحافز السنوي الذي أتقاضاه عادلا ومرضيا لي                                   | التكرار | 05    | 31    | 20     | 12     | 02    |
|    |  | النسبة  | 07.1% | %44.3 | 28.6%  | 17.1%  | %02.9 |
| 10 | تتناسب قائمة الامتيازات الاجتماعية (تأمينات، صحية، معاشات، إجازات، عطل مع طموحاتي. | التكرار | 07    | 34    | 12     | 12     | 05    |
|    |  | النسبة  | 10%   | 48.6% | %17.1  | %17.1  | %07.1 |
|    | المجموع  |         | %6.85 | %44.4 | %20.24 | %21.29 | %7.43 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-18) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 44.4 % من أفراد العينة في المؤسسات موافقون على أن هناك تطور وتحسن الأجور ويرجع موقفهم في ذلك بشكل أساسي إلى رؤيتهم بأن مؤسساتهم تعتمد على سياسة أجور تحفيزية، و أن ما نسبته 7.43% غير موافقين وبشدة على أن هناك تطور

وتحسن الأجور، وفي المقابل نلاحظ أن مانسبته 6.85% يوافقون وبشدة على ذلك، وما نسبته 20.24% محايدون، .

ثانيا: وذلك من خلال الاجابة على التساؤل التالي: هل هناك رضا او مستوى معين من الرضا الوظيفي حسب مقياس ليكارت؟.

الجدول رقم (2-19): الرضا الوظيفي

| الرقم | الفقرات   | الرضا الوظيفي |       |       |           |                |
|-------|---|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
|       |   | موفق بشدة     | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 01    | أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين.                           | 0             | 26    | 22    | 18        | 04             |
|       |   | %0            | %37.1 | 31.4% | %25.7     | %5.7           |
| 02    | وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين .                                     | 06            | 45    | 12    | 06        | 01             |
|       |   | %8.6          | 64.3% | 17.1% | %8.6      | 1.4%           |
| 03    | يوفر لي مكان عملي جميع متطلبات العمل .                                | 4             | 40    | 15    | 8         | 3              |
|       |   | %5.7          | %57.1 | %21.4 | %11.4     | %4.3           |
| 04    | لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل فيها.                          | 04            | 48    | 05    | 10        | 03             |
|       |   | %5.7          | %68.6 | %7.1  | 14.3%     | %4.3           |
| 05    | توفر لي المؤسسة ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية. | 06            | 41    | 07    | 14        | 02             |
|       |   | %8.6          | %58.6 | %10.0 | 20.0%     | 2.9%           |
| 06    | يتضامن معي زملائي وأصدقائي في حالة تعرضي لمشكلة ما.                   | 04            | 37    | 19    | 08        | 02             |
|       |   | %5.7          | %52.9 | %27.1 | %11.4     | %2.9           |
| 07    | حجم المهام وواجبات  | 10            | 39    | 10    | 09        | 02             |

|   |       |       |       |       |      |
|---|-------|-------|-------|-------|------|
| العمل التي أقوم بها تتوافق<br>ومؤهلاتي العلمية        | 14.3% | 55.7% | 14.3% | 12.9% | 2.9% |
| 08 لدي أوقات للراحة اثناء<br>ساعات العمل.             | 04    | 34    | 09    | 18    | 05   |
| 09 أنا راض عن آليات<br>التزيقات ووقت الحصول<br>عليها. | 03    | 27    | 13    | 21    | 06   |
| الجموع  | 12.22 | 49.31 | 16.65 | 14.77 | 4.61 |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-19) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة بما يمثل ما نسبته 49.31% من أفراد العينة في المؤسسات يوافقون بدرجة موافق على أن هناك رضا أو مستوى معين من الرضا الوظيفي ويرجع موقفهم في ذلك بشكل أساسي إلى رؤيتهم بأن مؤسساتهم تتوفر على ظروف ملائمة للعمل، و أن ما نسبته 4.61% غير موافقين وبشدة على أن هناك رضا أو مستوى معين من الرضا الوظيفي، وفي المقابل نلاحظ أن ما نسبته 12.22% يوافقون وبشدة على ذلك، وما نسبته 16.65% محايدون، و كحوصلة تمتاز المؤسسات برضا أو مستوى معين من الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

تحليل المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

القسم الأول: تطور وتحسن الأجور

الجدول رقم (2-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تطور وتحسن الأجور

| الرقم   | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الدرجة |
|---------|--|-----------------|-------------------|--------|--------|
| 01      | يتناسب الأجر الذي أتحصل عليه مع طبيعة الجهود الذي أبذله في العمل                   | 3.21            | 1.238             | 7      | متوسطة |
| 02      | يتوافق الأجر الذي أتقاضاه مع ما أتمتع به من مؤهلات وخبرات.                         | 3.23            | 1.253             | 6      | متوسطة |
| 03      | يتماثل الأجر الذي أتحصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لي في الجهود                | 2.99            | 1.083             | 10     | متوسطة |
| 04      | مكونات الأجر الذي أتقاضاه مناسبة لي  | 3.09            | 1.087             | 8      | متوسطة |
| 05      | أجري يتوافق مع مستوى المعيشة   | 3.24            | 1.173             | 5      | متوسطة |
| 06      | الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي  | 3.36            | 1.036             | 3      | متوسطة |
| 07      | الزيادات الدورية في الأجر مرضية لي   | 3.24            | 0.939             | 4      | متوسطة |
| 08      | يتم توزيع الحوافز و المكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية            | 3.07            | 0.937             | 9      | متوسطة |
| 09      | يعتبر الحافز السنوي الذي أتقاضاه عادلا ومرضيا لي                                   | 3.36            | 0.948             | 2      | متوسطة |
| 10      | تتناسب قائمة الامتيازات الاجتماعية (تأمينات، صحية، معاشات إجازات، عطل) مع طموحاتي. | 3.37            | 1.106             | 1      | متوسطة |
| المجموع |  | 3.21            | 0.75              |        |        |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-20) نلاحظ أن العبارة الأخيرة (تناسب قائمة الامتيازات الاجتماعية (تأمينات، صحية، معاشات، إجازات، عطل) مع طموحاتي) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.37 وانحراف معياري بلغ 1.106 بدرجة متوسطة، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (يعتبر الحافز السنوي الذي اتقاضاه عادلا) و (الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي) في الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ 3.36 لكليتي العبارتين وبدرجة متوسطة وانحراف معياري قدره 1.036 و 0.948 على التوالي، أما العبارة (يتمثل الأجر الذي أتحصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لي في المجهود) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 2.99 وانحراف معياري قدره 1.083، في حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لتطور وتحسن الأجور 3.21 وانحراف معياري 0.75 و بدرجة متوسطة وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى تطور و تحسن الأجور.

القسم الثاني الرضا الوظيفي :

الجدول رقم (2-21): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الرضا الوظيفي

| الرقم | الفقرات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | الأهمية |
|-------|---|-----------------|-------------------|--------|---------|
| 01    | أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين                            | 3.00            | 0.933             | 8      | متوسطة  |
| 02    | وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين                                       | 3.70            | 0.805             | 1      | عالية   |
| 03    | يوفر لي مكان عملي جميع متطلبات العمل                                  | 3.49            | 0.928             | 5      | عالية   |
| 04    | لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي أعمل فيها                           | 3.57            | 0.957             | 3      | عالية   |
| 05    | توفر لي المؤسسة ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية و الأضرار الصحية | 3.50            | 1.004             | 4      | عالية   |
| 06    | يتضامن معي زملائي وأصدقائي في حالة تعرضي لمشكلة ما                    | 3.47            | 0.880             | 6      | عالية   |
| 07    | حجم المهام و واجبات العمل التي أقوم بها تتوافق ومؤهلاتي العلمية       | 3.66            | 0.976             | 2      | عالية   |

|         |   |       |      |  |    |
|---------|---|-------|------|--|----|
| متوسطة  | 7 | 1.111 | 3.20 | لدي أوقات للراحة أثناء ساعات العمل           | 08 |
| متوسطة  | 9 | 1.103 | 3.00 | أنا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها | 09 |
| المجموع |   |       |      |  |    |
|         |   | 0.65  | 3.45 |  |    |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول رقم (2-21) نلاحظ أن العبارة رقم 02 (وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين)، جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.805 بدرجة عالية وبعدها مباشرة جاءت العبارة 07 (حجم المهام و واجبات العمل التي أقوم بها تتوافق ومؤهلاتي العلمية) في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري بلغ 0.880 وبدرجة عالية، أما العبارة 09 التي تنص على أن (أنا راض عن آليات الترقيات ووقت الحصول عليها) في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.0 وانحراف معياري 1.103 وبدرجة متوسطة، في حين بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.39 في الرضا الوظيفي وانحراف معياري 3.65 وبدرجة متوسطة وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة دراسة على مستوى الرضا الوظيفي.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بعد التعرض في المبحث السابق لتحليل نتائج استبانات حول عدالة الأنظمة الأجرية وعلاقتها برضا الوظيفي، يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة المقترحة من أجل إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين المتغيرات .

**1. اختبار الفرضية الأولى:** هناك عدالة في نظام الأجور من وجهة نظر العاملين بها.

**الفرضية العدمية  $H_0$  :** لا توجد عدالة في نظام الأجور من وجهة نظر العاملين بها .

**الفرضية البديلة  $H_1$  :** توجد عدالة في نظام الأجور من وجهة نظر العاملين بها .

للإجابة عن الفرضية الأولى سوف نستخدم اختبار one sample test لاختبار الفرضية.

## الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار معامل one sample test

| المحور            | المتوسط الحسابي | القيمة المخيرة | فرق المتوسط | قيمة t | مستوى المعنوية |
|-------------------|-----------------|----------------|-------------|--------|----------------|
| تطور وتحسن الأجور | 3.21            | 3              | 0.21        | 2.378  | 0.020          |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تحليل واتخاذ القرار الاحصائي :

من خلال الجدول رقم (2-22) نلاحظ:

أن المتوسط الحسابي كانت قيمته 3.21 وأن قيمة الفرق المتوسط كانت 0.21 وأن قيمة t 2.378 حيث تم اختبار متوسط اجابات المستجوبين مقارنة بالحياد وتبين أن اجابات العينة كان فوق الحياد أي موافقون على أن عدالة في نظام الأجور في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها وهذا ما أثبتته مستوى المعنوي (0.020) الذي أتى أقل من (0.05) مما يؤشر على قبول الفرضية البديلة  $H_1$ . القائمة

بوجود عدالة في نظام الأجور من وجهة نظر العاملين بها

2-اختبار الفرضية الثانية: هناك رضا أو مستوى معين من الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا يوجد هناك رضا أو مستوى معين من الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد هناك رضا أو مستوى معين من الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

للإجابة عن الفرضية الثانية سوف نستخدم اختبار one sample test لاختبار الفرضية

## الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار معامل one sample test

| المحور        | المتوسط الحسابي | القيمة المخيرة | فرق المتوسط | قيمة t | مستوى المعنوية |
|---------------|-----------------|----------------|-------------|--------|----------------|
| الرضا الوظيفي | 3.45            | 3              | 0.45        | 5.407  | 0.000          |

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

تحليل واتخاذ القرار الاحصائي :

من خلال الجدول رقم (2-23) نلاحظ :

أن المتوسط الحسابي كانت قيمته 3.45 وأن قيمة الفرق المتوسط كانت 0.45 وأن قيمة  $t_{5.407}$  حيث تم اختبار نسبة افراد العينة فوق الحياد أي أن نسبة أفراد العينة كانت فوق الحياد أي موافقون على أن هناك رضا أو مستوى معين من الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة من وجهة العاملين بها.

ومما سبق بما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 أي أقل من  $=0.05$  نصل إلى الفرض العدمي وقبول  $H_1$ .  
توجد هناك رضا أو مستوى معين من الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة

### 3- اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية العدمية  $H_0$  :

لا توجد علاقة بين مستوى الأجور والرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة .

الفرضية البديلة  $h_1$  :

توجد علاقة بين مستوى الأجور والرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة .

للإجابة عن الفرضية الثالثة سوف نستخدم اختبار معامل الارتباط لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات، ولإثبات وجود علاقة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha=0.05$  بين المتغيرات.

الجدول رقم (2-24) : نتائج اختبار معامل الارتباط للفرضية الثالثة

| مستوى الدلالة | القيمة         | الرضا الوظيفي               |
|---------------|----------------|-----------------------------|
| 0,000c        | <b>0.642**</b> | معامل الارتباط بيرسون ( R ) |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات البرنامج spss

تحليل واتخاذ القرار الاحصائي :

من خلال المعطيات الواردة في الجدول يلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ ( $R=0.642^{**}$ ) وهو ارتباط إيجابي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى عدالة الأجور والرضا الوظيفي.

4- اختبار الفرضية الرابعة: هناك فروق بين عمال وإطارات المؤسسات في مستوى وعدالة الأجور تعزى

للمتغيرات شخصية .

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين عمال وإطارات المؤسسات في مستوى وعدالة الأجور تعزى

للمتغيرات شخصية عند مستوى ( $=0.05$ ).

$H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال وإطارات المؤسسات في مستوى وعدالة الأجور تعزى

للمتغيرات شخصية عند مستوى ( $=0.05$ ).

لقد تم استخدام اختبار التحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال وإطارات المؤسسات في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات شخصية .

الجدول رقم (2-25) : نتائج اختبار التحليل التباين الأحادي (Anouva)

| الرقم | المجال         | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة (if) | مستوى الدلالة |
|-------|----------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-----------|---------------|
| -1    | الجنس          | بين المجموعات  | 0.462          | 3           | 0.154          | 1.073     | 0.367         |
|       |                | داخل المجموعات | 9.481          | 66          | 0.144          |           |               |
|       |                | المجموع        | 9.943          | 69          |                |           |               |
| -2    | العمر          | بين المجموعات  | 1.048          | 3           | 0.349          | 0.559     | 0.644         |
|       |                | داخل المجموعات | 41.238         | 66          | 0.625          |           |               |
|       |                | المجموع        | 42.286         | 69          |                |           |               |
| -3    | تحصيل          | بين المجموعات  | 4.906          | 3           | 1.635          | 2.701     | 0.053         |
|       |                | داخل المجموعات | 39.965         | 66          | 0.606          |           |               |
|       |                | المجموع        | 44.871         | 69          |                |           |               |
| -4    | الرتبة الوظيفة | بين المجموعات  | 2.293          | 3           | 0.764          | 1.235     | 0.304         |
|       |                | داخل المجموعات | 40.850         | 66          | 0.619          |           |               |
|       |                | المجموع        | 43.143         | 69          |                |           |               |
| -5    | الخبرة         | بين المجموعات  | 4.639          | 3           | 1.546          | 1.443     | 0.238         |
|       |                | داخل المجموعات | 70.732         | 66          | 1.072          |           |               |
|       |                | المجموع        | 75.371         | 69          |                |           |               |
| -6    | الأجر          | بين المجموعات  | 1.391          | 3           | 0.464          | 0.300     | 0.825         |
|       |                | داخل المجموعات | 102.095        | 66          | 1.547          |           |               |
|       |                | المجموع        | 103.486        | 69          |                |           |               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات البرنامج spss

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (2-25) تبين:

1- بالنسبة للجنس كانت قيمة F المحسوبة تساوي 1.073 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) 0.367 وهذا يؤشر الى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عمال واطارات المؤسستين في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات شخصية عند مستوى (0.05)

2- بالنسبة للفئة العمرية كانت قيمة F المحسوبة تساوي 0.559 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) 0.644 وهذا يؤشر إلى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عمال واطارات المؤسستين في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات شخصية عند مستوى (0.05).

3- بالنسبة للتحصيل العلمي كانت قيمة F المحسوبة تساوي 2.701 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) 0.053 وهذا يؤشر الى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عمال واطارات المؤسستين في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات شخصية عند مستوى (0.05)

4- بالنسبة لرتبة الوظيفة كانت قيمة F المحسوبة تساوي 1.235 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) 0.304 وهذا يؤشر الى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عمال واطارات المؤسستين في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات شخصية عند مستوى (0.05)

5- بالنسبة لسنوات الخدمة كانت قيمة F المحسوبة تساوي 1.443 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) 0.238 وهذا يؤشر الى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عمال واطارات المؤسستين في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات شخصية عند مستوى (0.05)

6- بالنسبة للأجر الشهري كانت قيمة F المحسوبة تساوي 0.300 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) 0.825 وهذا يؤشر الى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين عمال واطارات المؤسستين في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات شخصية عند مستوى (0.05)

ومما سبق بما أن مستوى المعنوية للمتغيرات الشخصية أكبر من  $=0.05$  نصل إلى رفض الفرض البديل

H<sub>1</sub>

وقبول الفرض العدمي H<sub>0</sub> أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عمال وإطارات المؤسستين في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات شخصية عند مستوى (0.05=).

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال إجراء مقارنة بين المؤسستين وتحليل ومناقشة الاستبيان الموجه لموظفي شركة الأنايب وشركة اتصالات الجزائر بولاية غرداية، حيث اتضح لنا وجود علاقة قوية بين عدالة أنظمة الأجور والرضا الوظيفي.

وقد قمنا في هذا الفصل بدراسة ميدانية لعيّنة من المؤسسات الاقتصادية، مؤسسة الأنايب ومؤسسة اتصالات الجزائر، لتبرز لنا أهمية عدالة أنظمة الأجور وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وقد جاءت نتائج الدراسة لتؤكد على ذلك، وأكد العمال على أن مؤسساتهم تحرص على تقديم أجور ومكافآت وتوزيع حوافز بكل عدالة وموضوعية.

التقوى

على ضوء ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة وبالرجوع إلى أهمية الأجر الذي يتقاضاه العامل فإنه لا بد للمسيرين ومتخذي القرار أن يضعوا أنظمة أجور عادلة مبنية على أسس علمية مدروسة تدفع الموظفين إلى تحسين أدائهم وتحقيق الرضا في نفوسهم إذ تعد أنظمة الأجور الأداة الفعالة التي تؤثر على أداء الفرد، لما بلغت من أهمية كعنصر تنمية تساهم في تكوين طبقة عاملة فعالة ومنتجة، وكعامل استقرار اجتماعي أيضا يحفز الطاقات البشرية على تطوير وتحسين المنتج وترقيته، وعليه يمكن القول أن نظام الأجور هو بمثابة سلاح ذو حدين إذا أُحسن تصميمه وإدارته كان له أثر إيجابي على المؤسسة ومصالحها ككل، وإذا أُسيء تصميمه وإدارته كان وبالاً عليها، فمن هنا يستمد نظام الأجور أهميته البالغة على مستوى الفرد والمؤسسة على حد سواء، هاته الأهمية التي جعلت من تنظيم الأجور وحسابها أمراً لا بد منه لتفادي النزاعات والخلافات.

### 1- نتائج الدراسة:

- من خلال تطرقنا إلى أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوعنا عدالة الأنظمة الأجرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الجانب النظري توصلنا إلى مجموعة من النتائج:
- تعتبر العدالة الأجرية من أهم العوامل التي تساعد في تحقيق رضا العامل عن عمله، ولا يتحقق هذا إلا بوضع سياسة رشيدة للأجور .
  - تتعلق العدالة الأجرية بمدى إدراك العاملين لعدالة تقسيم الحوافر والعوائد والمكافآت .
  - إن إحساس العامل بتوفر العدالة الأجرية يؤدي إلى التأثير الإيجابي على العديد من المتغيرات منها: الولاء، زيادة في الأداء الوظيفي، التعاون مع الآخرين... وغياها يؤدي إلى التخلي عن العمل، الشكاوي، التغيب، كثرة الصراعات، الفساد المالي والإداري .
  - ممارسات الأجر المطبقة في المؤسسات محل دراسة تساهم في تحفيز العمال لتقديم مزيد من الجهد، ودافع قوي للقيام بالأدوار والأعمال الموكلة لهم، مما يساهم في تحسين إنتاجيتهم. وعموما لا توجد هناك مشاكل فيما يخص هذا الشأن.

- كما أنه لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحددة لقياس درجة شعور العامل بالرضا أو عدم الرضا عن عمله، يوجد عدة اعتبارات تتحكم فيها عدة متغيرات ذاتية.

- يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر إيجابية للفرد اتجاه الوظيفية الناتجة عن الإشباع التي يحصل عليها الفرد من وظيفة، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفية مصدر اشباع أو منافع كبيرة ومتعددة بالنسبة له، ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة.

- يتأثر الرضا الوظيفي من العوامل منها ما يتعلق بشخصية الفرد ذاته (احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة الاجتماعية، الرضا العام عن الحياة)، ومنها ما يتعلق بالبيئة التنظيمية (أجر، الحوافز والترقيات، نمط الإشراف، محتوى العمل، جماعات العمل، ظروف العمل المادية، ساعات العمل).

ومن خلال دراستنا الميدانية على شركتي اتصالات الجزائر والأنابيب توصلنا إلى النتائج التالية:

### النتائج التطبيقية :

بخصوص النتائج التي تم التوصل إليها والتي انصبت في دراسة كل من مؤسسة ألبايب للأنايب ومؤسسة اتصالات الجزائر فرع غرداية تبين لنا ما يلي:

أ. بالنسبة لاختبار الفرضية الأولى توجد هناك عدالة في نظام الأجور في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؛ وهو ما تم التأكد منه باستخدام اختبار معامل **One sample test** ومما سبق و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد هناك عدالة في نظام الأجور في المؤسسات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ب. بالنسبة لاختبار الفرضية الثانية بخصوص وجود مستوى معين من الرضا الوظيفي في المؤسستين محل الدراسة وباستخدام اختبار معامل **One sample test** و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، وبعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة يوجد هناك مستوى معين من الرضا الوظيفي في المؤسستين محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ج. بالنسبة للفرضية الثالثة والمتمثلة في وجود علاقة بين مستوى الأجور والرضا الوظيفي، تبين وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي أن هناك ارتباط خطي موجب؛ ومما سبق و من خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية البديلة توجد علاقة بين مستوى الأجور والرضا الوظيفي، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ح. بالنسبة للفرضية الرابعة والمتمثلة في وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين عمال وإطارات المؤسسات في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، تحصيل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، الأجر الشهري)؛ وباستخدام اختبار معامل تحليل التباين الأحادي (Anouva) ومن خلال التحليل الإحصائي المقدم، و بعد خلوه من المشاكل الإحصائية، نصل لقبول الفرضية العدمية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  بين عمال وإطارات المؤسسات في مستوى وعدالة الأجور تعزى لمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، تحصيل العلمي، الرتبة الوظيفية، سنوات الخدمة، الأجر الشهري)؛ وهو ما ينفي صحة الفرضية الرابعة

#### \* الاقتراحات و التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا، وحتى تزيد هذه المؤسسات إنتاجيتها ولكي تحفز الموظفين أكثر اتفقنا على التوصيات والاقتراحات التالية:
- من الأهم تنمية وتعزيز الانظمة الاجرية لكي تتناسب مع مجهودات العمال وتوجهات المؤسسات.
  - إعادة النظر في رواتب العاملين عبر إجراء دراسة مسحية لمستويات الرواتب في المؤسسات محل الدراسة ومقارنتها بقدرة الشرائية.
  - تعزيز إجراءات والقرارات الخاصة بنظام الأجر لتحقيق الرضا لدى العمال وفعالية في المؤسسات.
  - العمل على إيجاد سلم اجور موحد لكافة عمالي المؤسسات خاصة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع غرداية، لتحقيق العدالة في توزيع الأجور.
  - الاهتمام بعملية إجراء البحوث للوقوف على العوامل التي تؤدي إلى رضا العاملين وعدم رضاهم، لتعزيز الاولى ومعالجة الثانية.

## آفاق الدراسة:

بعد معالجة إشكالية الدراسة تبين أن هناك إمكانية لمواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعميق أكثر، نقترح البعض منها في شكل عناوين مثل:

- دراسة التفاوت في معدلات الأجر بين مختلف المستويات الإدارية ومبادئ تأثيرها على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .
- ما مدى تأثير أنظمة الاجور على أداء المؤسسات الاقتصادية.
- تقييم فعالية نظام الأجور في تحقيق رضا الوظيفي لدى العمال.

# قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية
2. اسماعيل محمد هاشم، مبادئ الإقتصاد التحليلي، دار النهضة العربية، بيروت، 1994
3. جيرالد جرنيرج، إدارة سلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بيسوني، دار المريخ، الراض، 2004
4. حنفي محمود سليمان، تسيير الأفراد، دار الجماعات المصرية، بدون سنة نشر.
5. حمدواي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قالمة، 2004
6. حماد محمد الشطا، النظريات العامة للأجور والمرتبات دراسة مقارنة بين النظامين الرأسمالي والاشتراكي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
7. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2006
8. سمير حسون، الإقتصاد السياسي، بدون دار وسنة نشر
9. سعاد نائف بونوطي، إدارة موارد البشرية (إدارة أفراد)، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
10. صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة مشروعات الاعمال، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص294.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الحديثة للطباعة، الإسكندرية، 2002
12. عمر وصفي عقلي، إدارة الأفراد، منشورات، جامعة حلب سوريا، 1987.
13. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، 1985
14. عبد الرحمان يسرى أحمد، تطور الفكر الاقتصادي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
15. عادل عبد الرزاق عاظم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2010
16. مصطفى محمود، الموارد البشرية مدخل للميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
17. مدحت القرشي، تطور الفكر الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2008 للنشر، السعودية، 2009.
18. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية
19. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، علم الكتب الحديثة، و م أ.

1. بن دريدي منير، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب الحوافز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010
2. حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره لرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه غير مطروحة، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016
3. زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة محمد خضير، بسكرة -2014.
4. سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسائل ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف الجزائر، 2007
5. وهيب سراج، دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة شلف، 2008.

## المقالات:

1. أبان عثمان عبد الرزاق، الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في عينة من معاهد بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة تكريت ، العراق ،المجلد1، العدد2، 2005
2. جواد محمد الشيخ خليل، عزيزة عبد الله شير، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية لدى المعلمين، مجلة الجامعة الاسلامية-سلسلة الدراسات الانسانية-المجلد16، العدد1، غزة، فلسطين: 2008.
3. محمد محمد عريشة، تحليل علاقة الخصائص الفردية والرضا الوظيفي مع الاستغراق الوظيفي وأثره على جهد الأفراد في العمل دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية الادارة والاقتصاد ، جامعة قطر، العدد6، ، 1995

## القوانين:

1. المادة الأولى من إتفاقية العمل الدولية ،رقم 95، 1994.
2. الجريدة الرسمية، قانون90-11، مادة رقم80، الجزائر، 1990.

مواقع الانترنت :

1. Barry A. Gerhart، **Employee Compensation: Theory Practice and Evidence** ،Cornell University england، 1995، page 6
2. Cherrington, David J ،**Organizational Behavior: the management of Individual and Organizational . Performance**, Boston: allyn & Bacon, 1989،

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## إستبيان

سيدي الموظف و سيدي الموظفة... تحية طيبة وبعد:

يعتزم الطالبان إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى التعرف على عدالة الأنظمة الأجرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العمال بالمؤسسات الاقتصادية لولاية غرداية، تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية لموسم الدراسي 2018/2017 .

و نظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني، فإننا نأمل أن تفضلوا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان بوضع علامة ( X ) أمام الخانة المناسبة، و نحن على ثقة أن إجابتكم ستتصف بالدقة و الموضوعية و الاهتمام بالشكل الذي يؤدي للتوصل إلى نتائج تخدم الهدف الأساسي من هذه الدراسة.

نعاهد سيادتكم بأن كافة المعلومات التي تقدمونها ستكون موضوع السرية التامة، و لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

ونحن إذ نقدر تعاونكم الصادق معنا ومساهمتمكم البناءة في خدمة العلم والمعرفة، تقبلوا منا خالص الشكر والتقدير.

الطالبين: بوحميده محمد علي، دحو سليم

أولاً: محور المعلومات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40  من 41 إلى 50  أكثر من 50
- 3- التحصيل العلمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4- الرتبة الوظيفية: منفذون  أعوان تحكم  إطارات
- 5- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10  من 11 إلى 15  أكثر من 15 سنة

6- مبلغ الأجر الشهري الذي تتقاضاه:

- أقل 40.000 دج  من 61.000 إلى 70.000 دج
- من 41.000 إلى 50.000 دج  أكبر من 70.000 دج
- من 51.000 إلى 60.000 دج

ثانياً: محور تطور وتحسن الأجور

| الرقم | البيان   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01    | يتناسب الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة المجهود الذي ابذله في العمل   |                |           |       |       |            |
| 02    | يتوافق الأجر الذي اتقاضاه مع ما اتمتع به من مؤهلات وخبرات          |                |           |       |       |            |
| 03    | يتمثل الأجر الذي تحصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لي في المجهود |                |           |       |       |            |
| 04    | مكونات الأجر الذي اتقاضاه مناسبة لي .                              |                |           |       |       |            |
| 05    | اجري يتوافق مع مستوى المعيشة                                       |                |           |       |       |            |
| 06    | الاجر الذي تحصل عليه يسد احتياجاتي                                 |                |           |       |       |            |
| 07    | الزيادات الدورية في الأجر مرضية لي                                 |                |           |       |       |            |
| 08    | يتم توزيع الحوافز و المكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة     |                |           |       |       |            |

|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | وموضوعية  |
|  |  |  |  |  | يعتبر الحافز السنوي الذي اتقاضاه عادلا ومرضيا لي                                    |
|  |  |  |  |  | تتناسب قائمة الامتيازات الاجتماعية (تأمينات، صحية، معاشات، إجازات، عطل) مع طموحاتي. |

### ثالثا: محور الرضا الوظيفي:

| الرقم | البيان  | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01    | أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين                            |                |           |       |       |            |
| 02    | وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين                                       |                |           |       |       |            |
| 03    | يوفر لي مكان عملي جميع متطلبات العمل                                  |                |           |       |       |            |
| 04    | لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها                           |                |           |       |       |            |
| 05    | توفر لي المؤسسة ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية و الأضرار الصحية |                |           |       |       |            |
| 06    | يتضامن معي زملائي وأصدقائي في حالة تعرضي لمشكلة ما                    |                |           |       |       |            |
| 07    | حجم المهام و واجبات العمل التي اقوم بها تتوافق و مؤهلاتي العلمية      |                |           |       |       |            |
| 08    | لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل                                    |                |           |       |       |            |
| 09    | أنا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها                          |                |           |       |       |            |

## قائمة المحكمين

| اسم الأستاذ المحكم | مجال التخصص |
|--------------------|-------------|
| د. شنيني حسين      |             |
| د. لعمور رميلة     |             |
| د. خنيش يوسف       |             |
| أ. رحمانى يوسف     |             |

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,912                          | 19         |

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,884                          | 10         |

| <b>Reliability Statistics</b> |            |
|-------------------------------|------------|
| Cronbach's Alpha              | N of Items |
| ,847                          | 9          |

## Correlations

|  |                        | أنا راض عن<br>عدالة توزيع<br>المهام بين<br>الموظفين | وظيفتي تمنحني<br>تقديرًا من<br>الآخرين | يوفر لي مكان<br>عملي جميع<br>متطلبات العمل | لدي<br>استقرار<br>وظيفي<br>في<br>المؤسسة<br>التي<br>اعمل<br>فيها | توفر لي<br>المؤسسة<br>ولزمائي<br>مناخ آمن<br>من الأخطار<br>المهنية و<br>الأضرار<br>الصحية | يتضامن معي<br>زملائي<br>وأصدقائي في<br>حالة تعرضي<br>لمشكلة ما | حجم<br>المهام و<br>واجبات<br>العمل التي<br>اقوم بها<br>تتوافق و<br>مؤهلاتي<br>العلمية | لدي اوقات<br>للراحة اثناء<br>ساعات<br>العمل | أنا راض عن<br>آليات الترقية<br>و وقت<br>الحصول عليها | الرضا الوظيفي |
|--|------------------------|---|--|--|--|---|--|---|---|--|---------------|
| أنا راض<br>عن<br>عدالة<br>توزيع<br>المهام<br>بين<br>الموظفين | Pearson<br>Correlation | 1   | ,367**                                 | ,435**                                     | ,374**   | ,387**  | ,353**   | ,382**  | ,252*                                       | ,493**   | ,663**        |
|  | Sig. (2-<br>tailed)    |   | ,002                                   | ,000                                       | ,001   | ,001  | ,003   | ,001  | ,036  | ,000   | ,000          |
|  | N                      | 70  | 70                                     | 70   | 70   | 70  | 70   | 70  | 70  | 70   | 70            |

وظيفتي تمنحني تقديرًا من الآخرين





|  |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|--|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| الرضا الوظيفي  | Pearson Correlation | ,663** | ,698** | ,749** | ,692** | ,674** | ,679** | ,704** | ,543** | ,686** | 1  |
|  | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |    |
|  | N                   | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70 |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).  |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |

| Correlations                                |                        |  |   |   |  |  |   |  |  |  |  |                         |
|---|------------------------|--|---|---|--|--|---|--|--|--|--|-------------------------|
|   |                        | يتناسب<br>الأجر<br>الذي<br>اتحصل<br>عليه مع<br>طبيعة<br>الج هود<br>الذي<br>ابذله في<br>العمل | يتناسب<br>يتوافق<br>الأجر<br>الذي<br>اتحصل<br>عليه مع<br>ما<br>اتمتع به<br>من<br>مؤهلات<br>وخبرات | يتماثل<br>الأجر<br>الذي<br>اتحصل<br>عليه مع<br>أجور<br>الآخرين<br>المشابهين<br>لي في<br>الج هود | مكونات<br>الأجر<br>الذي<br>اتقاضاه<br>مناسبة<br>لي | اجري<br>يتوافق<br>مع<br>مستوى<br>المعيشة | الاجر<br>الذي<br>اتحصل<br>عليه يسد<br>احتياجاتي | الزيادات<br>الدورية<br>في الأجر<br>مرضية<br>لي | يتم توزيع<br>الحوافز و<br>المكافآت<br>على<br>العاملين في<br>المؤسسة<br>بكل عدالة<br>وموضوعية | يعتبر<br>الحافز<br>السنوي<br>الذي<br>اتقاضاه<br>عادلا<br>ومرض<br>يا لي | تتناسب قائمة<br>الامتيازات<br>الاجتماعية<br>(تأمينات،<br>صحية،<br>معاشات،<br>إجازات، عطل)<br>مع طموحاتي. | تطور<br>وتحسن<br>الاجور |
| يتناسب الأجر<br>الذي اتحصل<br>عليه مع طبيعة | Pearson<br>Correlation | 1  | ,846**  | ,467**  | ,557**   | ,463**                                   | ,448**  | ,428**   | ,186   | ,353**   | ,280*  | ,743**                  |
|   | Sig. (2-               |  | ,000  | ,000  | ,000   | ,000                                     | ,000  | ,000   | ,122   | ,003   | ,019   | ,000                    |

|  |                        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|--|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| الج هود الذي<br>ابذله في العمل   | tailed)                |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|  | N                      | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     |
| يتوافق الأجر<br>الذي اتقاضاه<br>مع ما اتمتع به<br>من مؤهلات<br>وخبرات              | Pearson<br>Correlation | ,846** | 1      | ,611** | ,603** | ,504** | ,539** | ,506** | ,245*  | ,394** | ,314** | ,816** |
|  | Sig. (2-<br>tailed)    | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,041   | ,001   | ,008   | ,000   |
|  | N                      | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     |
| يتمثل الأجر<br>الذي اتحصل<br>عليه مع أجور<br>الآخرين<br>المشابهين لي<br>في الج هود | Pearson<br>Correlation | ,467** | ,611** | 1      | ,420** | ,345** | ,353** | ,160   | ,244*  | ,245*  | ,307** | ,607** |
|  | Sig. (2-<br>tailed)    | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,003   | ,003   | ,185   | ,042   | ,041   | ,010   | ,000   |
|  | N                      | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     |
| مكونات الأجر<br>الذي اتقاضاه<br>مناسبة لي  | Pearson<br>Correlation | ,557** | ,603** | ,420** | 1      | ,598** | ,539** | ,519** | ,335** | ,434** | ,419** | ,780** |
|  | Sig. (2-<br>tailed)    | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,005   | ,000   | ,000   | ,000   |
|  | N                      | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     |
| اجري يتوافق<br>مع مستوى<br>المعيشة   | Pearson<br>Correlation | ,463** | ,504** | ,345** | ,598** | 1      | ,655** | ,525** | ,406** | ,364** | ,298*  | ,741** |
|  | Sig. (2-<br>tailed)    | ,000   | ,000   | ,003   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,002   | ,012   | ,000   |



|   |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | N                   | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     |
| تتناسب قائمة الامتيازات الاجتماعية (تأمينات، صحية، معاشات، إجازات، عطل) مع طموحاتي. | Pearson Correlation | ,280*  | ,314** | ,307** | ,419** | ,298*  | ,338** | ,386** | ,338** | ,438** | 1      | ,584** |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,019   | ,008   | ,010   | ,000   | ,012   | ,004   | ,001   | ,004   | ,000   |        | ,000   |
|   | N                   | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     |
| تطور وتحسن الاجور   | Pearson Correlation | ,743** | ,816** | ,607** | ,780** | ,741** | ,765** | ,704** | ,585** | ,660** | ,584** | 1      |
|   | Sig. (2-tailed)     | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|   | N                   | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     | 70     |
| **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).                        |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).                         |                     |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

| الجنس |       |           |         |               |                    |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر   | 58        | 82,9    | 82,9          | 82,9               |
|       | انثى  | 12        | 17,1    | 17,1          | 100,0              |
|       | Total | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |

|       |                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 30 سنة    | 9         | 12,9    | 12,9          | 12,9               |
|       | من 30 إلى 40 سنة | 37        | 52,9    | 52,9          | 65,7               |
|       | من 41 إلى 50 سنة | 19        | 27,1    | 27,1          | 92,9               |
|       | 4                | 5         | 7,1     | 7,1           | 100,0              |
|       | Total            | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |

| التحصيل العلمي |         |           |         |               |                    |
|----------------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid          | متوسط   | 6         | 8,6     | 8,6           | 8,6                |
|                | ثانوي   | 15        | 21,4    | 21,4          | 30,0               |
|                | جامعي   | 39        | 55,7    | 55,7          | 85,7               |
|                | ماجستير | 10        | 14,3    | 14,3          | 100,0              |
|                | Total   | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |

| الخبرة المهنية |                    |           |         |               |                    |
|----------------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid          | أقل من 05 سنوات    | 15        | 21,4    | 21,4          | 21,4               |
|                | من 06 إلى 10 سنوات | 16        | 22,9    | 22,9          | 44,3               |

|  |                     |    |       |       |       |
|--|---------------------|----|-------|-------|-------|
|  | من 11 إلى<br>15 سنة | 25 | 35,7  | 35,7  | 80,0  |
|  | أكثر من 15<br>سنة   | 14 | 20,0  | 20,0  | 100,0 |
|  |                     |    |       |       |       |
|  | Total               | 70 | 100,0 | 100,0 |       |

| الأجر الشهري |                               |           |         |               |                    |
|--------------|-------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|              |                               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid        | أقل<br>40.000 دج              | 2         | 2,9     | 2,9           | 2,9                |
|              | من 40.000<br>إلى 50.000 دج    | 10        | 14,3    | 14,3          | 17,1               |
|              | من 50.000<br>إلى 60.000 دج    | 13        | 18,6    | 18,6          | 35,7               |
|              | من 60.000<br>إلى<br>70.000 دج | 12        | 17,1    | 17,1          | 52,9               |
|              | أكبر من<br>70.000 دج          | 33        | 47,1    | 47,1          | 100,0              |
|              | Total                         | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |

| يتناسب الأجر الذي اتحصل عليه مع طبيعة الج هود الذي يبذله في العمل |                    |           |         |               |                    |
|---|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|   |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid   | غير موافق<br>تماما | 8         | 11,4    | 11,4          | 11,4               |
|   | غير موافق          | 16        | 22,9    | 22,9          | 34,3               |
|   | لا أعلم            | 6         | 8,6     | 8,6           | 42,9               |
|   | موافق              | 33        | 47,1    | 47,1          | 90,0               |
|   | موافق تماما        | 7         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
|   | Total              | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |
| يتوافق الأجر الذي اتقاضاه مع ما اتمتع به من مؤهلات وخبرات         |                    |           |         |               |                    |
|   |                    | Frequency | Percent | Valid         | Cumulative         |

|       |                    |    |       | Percent | Percent |
|-------|--------------------|----|-------|---------|---------|
| Valid | غير موافق<br>تماما | 9  | 12,9  | 12,9    | 12,9    |
|       | غير موافق          | 13 | 18,6  | 18,6    | 31,4    |
|       | لا أعلم            | 9  | 12,9  | 12,9    | 44,3    |
|       | موافق              | 31 | 44,3  | 44,3    | 88,6    |
|       | موافق تماما        | 8  | 11,4  | 11,4    | 100,0   |
|       | Total              | 70 | 100,0 | 100,0   |         |

يتمثل الأجر الذي اتحصل عليه مع أجور الآخرين المشابهين لي في الحج هود

|       |                    | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid | غير موافق<br>تماما | 6         | 8,6     | 8,6              | 8,6                   |
|       | غير موافق          | 20        | 28,6    | 28,6             | 37,1                  |
|       | لا أعلم            | 16        | 22,9    | 22,9             | 60,0                  |
|       | موافق              | 25        | 35,7    | 35,7             | 95,7                  |
|       | موافق تماما        | 3         | 4,3     | 4,3              | 100,0                 |
|       | Total              | 70        | 100,0   | 100,0            |                       |

مكونات الأجر الذي اتقاضاه مناسبة لي

|       |                    | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid | غير موافق<br>تماما | 4         | 5,7     | 5,7              | 5,7                   |
|       | غير موافق          | 22        | 31,4    | 31,4             | 37,1                  |
|       | لا أعلم            | 12        | 17,1    | 17,1             | 54,3                  |
|       | موافق              | 28        | 40,0    | 40,0             | 94,3                  |
|       | موافق تماما        | 4         | 5,7     | 5,7              | 100,0                 |
|       | Total              | 70        | 100,0   | 100,0            |                       |

اجري يتوافق مع مستوى المعيشة

|  |  | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|--|--|-----------|---------|------------------|-----------------------|
|--|--|-----------|---------|------------------|-----------------------|

|       |                    |    |       |       |       |
|-------|--------------------|----|-------|-------|-------|
| Valid | غير موافق<br>تماما | 8  | 11,4  | 11,4  | 11,4  |
|       | غير موافق          | 13 | 18,6  | 18,6  | 30,0  |
|       | لا أعلم            | 7  | 10,0  | 10,0  | 40,0  |
|       | موافق              | 38 | 54,3  | 54,3  | 94,3  |
|       | موافق تماما        | 4  | 5,7   | 5,7   | 100,0 |
|       | Total              | 70 | 100,0 | 100,0 |       |

الاجر الذي اتحصل عليه يسد احتياجاتي

|       |                    | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid | غير موافق<br>تماما | 3         | 4,3     | 4,3              | 4,3                   |
|       | غير موافق          | 16        | 22,9    | 22,9             | 27,1                  |
|       | لا أعلم            | 8         | 11,4    | 11,4             | 38,6                  |
|       | موافق              | 39        | 55,7    | 55,7             | 94,3                  |
|       | موافق تماما        | 4         | 5,7     | 5,7              | 100,0                 |
|       | Total              | 70        | 100,0   | 100,0            |                       |

الزيادات الدورية في الأجر مرضية لي

|       |                    | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid | غير موافق<br>تماما | 2         | 2,9     | 2,9              | 2,9                   |
|       | غير موافق          | 14        | 20,0    | 20,0             | 22,9                  |
|       | لا أعلم            | 23        | 32,9    | 32,9             | 55,7                  |
|       | موافق              | 27        | 38,6    | 38,6             | 94,3                  |
|       | موافق تماما        | 4         | 5,7     | 5,7              | 100,0                 |
|       | Total              | 70        | 100,0   | 100,0            |                       |

يتم توزيع الحوافز و المكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية

|       |                    | Frequency | Percent | Valid<br>Percent | Cumulative<br>Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|------------------|-----------------------|
| Valid | غير موافق<br>تماما | 5         | 7,1     | 7,1              | 7,1                   |

|  |             |    |       |       |       |
|--|-------------|----|-------|-------|-------|
|  | غير موافق   | 11 | 15,7  | 15,7  | 22,9  |
|  | لا أعلم     | 30 | 42,9  | 42,9  | 65,7  |
|  | موافق       | 22 | 31,4  | 31,4  | 97,1  |
|  | موافق تماما | 2  | 2,9   | 2,9   | 100,0 |
|  | Total       | 70 | 100,0 | 100,0 |       |

يعتبر الحافز السنوي الذي اتقاضاه عادلا ومرضيا لي

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق تماما | 2         | 2,9     | 2,9           | 2,9                |
|       | غير موافق       | 12        | 17,1    | 17,1          | 20,0               |
|       | لا أعلم         | 20        | 28,6    | 28,6          | 48,6               |
|       | موافق           | 31        | 44,3    | 44,3          | 92,9               |
|       | موافق تماما     | 5         | 7,1     | 7,1           | 100,0              |
|       | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |

تناسب قائمة الامتيازات الاجتماعية (تأمينات، صحية، معاشات، إجازات، عطل) مع طموحاتي.

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق تماما | 5         | 7,1     | 7,1           | 7,1                |
|       | غير موافق       | 12        | 17,1    | 17,1          | 24,3               |
|       | لا أعلم         | 12        | 17,1    | 17,1          | 41,4               |
|       | موافق           | 34        | 48,6    | 48,6          | 90,0               |
|       | موافق تماما     | 7         | 10,0    | 10,0          | 100,0              |
|       | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |

أنا راض عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق تماما | 4         | 5,7     | 5,7           | 5,7                |
|       | غير موافق       | 18        | 25,7    | 25,7          | 31,4               |
|       | لا أعلم         | 22        | 31,4    | 31,4          | 62,9               |

|   |                 |           |         |               |                    |
|---|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|   | موافق           | 26        | 37,1    | 37,1          | 100,0              |
|   | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |
| وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين                                       |                 |           |         |               |                    |
|   |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid   | غير موافق تماما | 1         | 1,4     | 1,4           | 1,4                |
|   | غير موافق       | 6         | 8,6     | 8,6           | 10,0               |
|   | لا أعلم         | 12        | 17,1    | 17,1          | 27,1               |
|   | موافق           | 45        | 64,3    | 64,3          | 91,4               |
|   | موافق تماما     | 6         | 8,6     | 8,6           | 100,0              |
|   | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |
| يوفر لي مكان عملي جميع متطلبات العمل                                  |                 |           |         |               |                    |
|   |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid   | غير موافق تماما | 3         | 4,3     | 4,3           | 4,3                |
|   | غير موافق       | 8         | 11,4    | 11,4          | 15,7               |
|   | لا أعلم         | 15        | 21,4    | 21,4          | 37,1               |
|   | موافق           | 40        | 57,1    | 57,1          | 94,3               |
|   | موافق تماما     | 4         | 5,7     | 5,7           | 100,0              |
|   | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |
| لدي استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها                           |                 |           |         |               |                    |
|   |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid   | غير موافق تماما | 3         | 4,3     | 4,3           | 4,3                |
|   | غير موافق       | 10        | 14,3    | 14,3          | 18,6               |
|   | لا أعلم         | 5         | 7,1     | 7,1           | 25,7               |
|   | موافق           | 48        | 68,6    | 68,6          | 94,3               |
|   | موافق تماما     | 4         | 5,7     | 5,7           | 100,0              |
|   | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |
| توفر لي المؤسسة ولزملائي مناخ آمن من الأخطار المهنية و الأضرار الصحية |                 |           |         |               |                    |

|   |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | غير موافق تماما | 2         | 2,9     | 2,9           | 2,9                |
|   | غير موافق       | 14        | 20,0    | 20,0          | 22,9               |
|   | لا أعلم         | 7         | 10,0    | 10,0          | 32,9               |
|   | موافق           | 41        | 58,6    | 58,6          | 91,4               |
|   | موافق تماما     | 6         | 8,6     | 8,6           | 100,0              |
|   | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |
| <b>يتضامن معي زملائي وأصدقائي في حالة تعرضي لمشكلة ما</b>               |                 |           |         |               |                    |
|   |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid   | غير موافق تماما | 2         | 2,9     | 2,9           | 2,9                |
|   | غير موافق       | 8         | 11,4    | 11,4          | 14,3               |
|   | لا أعلم         | 19        | 27,1    | 27,1          | 41,4               |
|   | موافق           | 37        | 52,9    | 52,9          | 94,3               |
|   | موافق تماما     | 4         | 5,7     | 5,7           | 100,0              |
|   | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |
| <b>حجم المهام و واجبات العمل التي اقوم بها تتوافق و مؤهلاتي العلمية</b> |                 |           |         |               |                    |
|   |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid   | غير موافق تماما | 2         | 2,9     | 2,9           | 2,9                |
|   | غير موافق       | 9         | 12,9    | 12,9          | 15,7               |
|   | لا أعلم         | 10        | 14,3    | 14,3          | 30,0               |
|   | موافق           | 39        | 55,7    | 55,7          | 85,7               |
|   | موافق تماما     | 10        | 14,3    | 14,3          | 100,0              |
|   | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |
| <b>لدي اوقات للراحة اثناء ساعات العمل</b>                               |                 |           |         |               |                    |
|   |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid   | غير موافق تماما | 5         | 7,1     | 7,1           | 7,1                |

|  |                 |           |         |               |                    |
|--|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|  | غير موافق       | 18        | 25,7    | 25,7          | 32,9               |
|  | لا أعلم         | 9         | 12,9    | 12,9          | 45,7               |
|  | موافق           | 34        | 48,6    | 48,6          | 94,3               |
|  | موافق تماما     | 4         | 5,7     | 5,7           | 100,0              |
|  | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |
| أنا راض عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها |                 |           |         |               |                    |
|  |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid  | غير موافق تماما | 6         | 8,6     | 8,6           | 8,6                |
|  | غير موافق       | 21        | 30,0    | 30,0          | 38,6               |
|  | لا أعلم         | 13        | 18,6    | 18,6          | 57,1               |
|  | موافق           | 27        | 38,6    | 38,6          | 95,7               |
|  | موافق تماما     | 3         | 4,3     | 4,3           | 100,0              |
|  | Total           | 70        | 100,0   | 100,0         |                    |

## Statistics

|   | يتناسب  | يتوافق   | يتماثل   | مكونات                       | اجري                    | الاجر                         | الزيادات                  | يتم توزيع   | يعتبر                                      | تناسب قائمة  | أنا راض                            | وظيفتي                   | يوفر لي                      | لدي                                     | توفر لي  | يتضامن                                     | حجم  | لدي                            | أنا راض                              |       |
|---|---|--|--|------------------------------|-------------------------|-------------------------------|---------------------------|---|--|--|------------------------------------|--------------------------|------------------------------|---|--|--|--|--------------------------------|--------------------------------------|-------|
|   | الأجر الذي تحصل عليه مع طبيعة الج هود الذي ابذله في العمل | الأجر الذي اتقاضاه مع ما اتمتع به من مؤهلات وخبرات | الأجر الذي اتحصل عليه مع الآخرين المشابهين لي في الج هود | الأجر الذي اتقاضاه مناسبة لي | يتوافق مع مستوى المعيشة | الذي اتحصل عليه يسد احتياجاتي | الدورية في الأجر مرضية لي | الحوافز و المكافآت على العاملين في المؤسسة بكل عدالة وموضوعية | الحافز السنوي الذي اتقاضاه عادلا ومرضيا لي | الامتيازات الاجتماعية (تأمينات، صحية، معاشات، إجازات، عطل (مع طموحاتي. | عن عدالة توزيع المهام بين الموظفين | تمنحني تقديرا من الآخرين | مكان عملي جميع متطلبات العمل | استقرار وظيفي في المؤسسة التي اعمل فيها | المؤسسة ولزمائي مناخ آمن من الأخطار المهنية و الأضرار الصحية | مع زملائي وأصدقائي في حالة تعرضي لمشكلة ما | المهام واجبات العمل التي اقوم بها تتوافق و مؤهلاتي العلمية | اوقات للراحة اثناء ساعات العمل | عن آليات الترقيات و وقت الحصول عليها |       |
| N | Valid   | 70   | 70   | 70                           | 70                      | 70                            | 70                        | 70  | 70   | 70   | 70                                 | 70                       | 70                           | 70                                      | 70   | 70   | 70   | 70                             | 70                                   | 70    |
|   | Missing   | 0  | 0  | 0                            | 0                       | 0                             | 0                         | 0   | 0  | 0  | 0                                  | 0                        | 0                            | 0                                       | 0  | 0  | 0  | 0                              | 0                                    | 0     |
|   | Mean  | 3,21   | 3,23   | 2,99                         | 3,09                    | 3,24                          | 3,36                      | 3,24  | 3,07                                       | 3,36   | 3,37                               | 3,00                     | 3,70                         | 3,49                                    | 3,57   | 3,50                                       | 3,47   | 3,66                           | 3,20                                 | 3,00  |
|   | Std. Deviation  | 1,238  | #####  | 1,083                        | 1,087                   | 1,173                         | 1,036                     | ,939  | ,937                                       | ,948   | 1,106                              | ,933                     | ,805                         | ,928                                    | ,957   | 1,004                                      | ,880   | ,976                           | 1,111                                | 1,103 |

Equation 1

**One-Sample Statistics**

|        | N  | Mean   | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|----|--------|----------------|-----------------|
| محور01 | 60 | 3.2121 | ,30890         | ,03988          |

**One-Sample Test**

|        | Test Value = 3 |    |                 |                 |   |        |
|--------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
|        | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|        |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور01 | 2.378          | 59 | ,000            | 1,30167         | 1,2219                                    | 1,3815 |

**One-Sample Statistics**

|        | N  | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|--------|----|------|----------------|-----------------|
| محور02 | 60 | 3.45 | ,30216         | ,03901          |

**One-Sample Test**

|        | Test Value = 3 |    |                 |                 |   |        |
|--------|----------------|----|-----------------|-----------------|---|--------|
|        | t              | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|        |                |    |                 |                 | Lower                                     | Upper  |
| محور02 | 5.407          | 59 | ,000            | 1,24074         | 1,1627                                    | 1,3188 |

## Correlations

|                      | الاجور وتحسن تطور | الوظيفي الرضا |
|----------------------|-------------------|---------------|
| Pearson Correlation  | 1                 | ,642**        |
| وتحسن تطور<br>الاجور |                   | ,000          |
| Sig. (2-tailed)      |                   |               |
| N                    | 70                | 70            |
| Pearson Correlation  | ,642**            | 1             |
| الوظيفي الرضا        |                   | ,000          |
| Sig. (2-tailed)      |                   |               |
| N                    | 70                | 70            |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ANOVA

|                |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| التحصيل العلمي | Between Groups | 4.906          | 3  | ,764        | 2.71  | ,053 |
|                | Within Groups  | 39.965         | 66 | ,619        |       |      |
|                | Total          | 44,871         | 69 |             |       |      |
| الجنس          | Between Groups | 0.468          | 3  | ,154        | 1.073 | ,367 |
|                | Within Groups  | 9.481          | 66 | ,144        |       |      |
|                | Total          | 9,943          | 69 |             |       |      |
| العمر          | Between Groups | 1.048          | 3  | ,349        | ,559  | ,644 |
|                | Within Groups  | 14.238         | 66 | ,625        |       |      |
|                | Total          | 42,286         | 69 |             |       |      |
| المهنية الرتبة | Between Groups | 4.639          | 3  | ,764        | 1.235 | ,304 |
|                | Within Groups  | 70.732         | 66 | ,619        |       |      |
|                | Total          | 75.371         | 69 |             |       |      |
| المهنية الخبرة | Between Groups | 4.639          | 3  | 1,546       | 1.443 | ,238 |
|                | Within Groups  | 70.732         | 66 | 1,072       |       |      |
|                | Total          | 75,371         | 69 |             |       |      |
| الشهري الأجر   | Between Groups | 1.391          | 3  | 0,464       | 0.300 | ,825 |
|                | Within Groups  | 102.095        | 66 | 1,547       |       |      |
|                | Total          | 103,486        | 69 |             |       |      |

فارس

| الصفحة  | العنوان:  |
|---------|---|
| I       | كلمة شكر  |
| III-II  | الإهداء   |
| IV      | ملخص الموضوع  |
| V       | قائمة المحتويات   |
| VI أ    | عناوين الجداول  |
| VII أ   | قائمة الأشكال   |
| أ - د   | المقدمة   |
| 37 -05  | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية  |
| 06      | تمهيد الفصل   |
| 30-07   | المبحث الأول: الأدبيات النظرية لنظام الأجور والرضا الوظيفي  |
| 18-07   | المطلب الأول: أساسيات حول نظام الأجور وأهميته.  |
| 30 - 19 | المطلب الثاني: : مفهوم الرضا الوظيفي.   |
| 36-31   | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية-الدراسات السابقة-   |
| 33- 31  | المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية.   |
| 35 - 34 | المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية  |
| 36 - 35 | المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.  |
| 37      | خلاصة الفصل   |
| 77 -38  | الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية<br>-دراسة حالة مؤسسة الأنابيب ومؤسسة اتصالات الجزائر-<br>Alpha Pipe- Algérie télécom فرع غرداية |
| 39      | تمهيد الفصل:  |
| 58 -40  | المبحث الأول: الأدوات والطريقة.   |
| 41 - 40 | المطلب الأول: : طريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.  |
| 55 - 41 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة.   |
| 58 - 56 | المطلب الثالث: صدق و ثبات الاستبانة.  |
| 76- 59  | المبحث الثاني : تحليل ومناقشة الدراسة.  |

|         |                                     |
|---------|-------------------------------------|
| 65 - 59 | المطلب الأول: نتائج الدراسة.        |
| 72 - 66 | المطلب الثاني: تحليل محاور الدراسة. |
| 76 - 72 | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.     |
| 77      | خلاصة الفصل.                        |
| 82 - 79 | الخاتمة.                            |
| 86 - 84 | قائمة المراجع.                      |
|         | قائمة الملاحق.                      |